

# CASOS e PRÁTICAS de COMUNICAÇÃO

Estratégias Competitivas de Negócios:  
Comunicação, Inovação e Liderança

# CASOS e PRÁTICAS de COMUNICAÇÃO

Estratégias Competitivas de Negócios:  
Comunicação, Inovação e Liderança

**Casos e Práticas de comunicação - Estratégias Competitivas de Negócios: Comunicação, Inovação e Liderança** é uma publicação do Curso de Pós-graduação/Especialização da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp, no qual docentes e discentes do Curso foram os atores e “protagonistas” dos artigos e da redação dos diferentes conteúdos abordados.

**Apoio: FUNDEB**

**Organização:** Celia Maria Retz Godoy dos Santos.

**Projeto Gráfico e identidade visual:** Carlos William Ribeiro de Oliveira

DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO  
UNESP – Campus de Bauru

300                    Casos e Práticas de Comunicação - Estratégias Competitivas  
O69                    Negócios: Comunicação, Inovação e Liderança / Celia Maria  
                         Retz Godoy dos Santos (org.). - Bauru : Universidade Estadual  
                         Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2018.  
                         347 p. : il.

ISBN 978-85-99679-81-4

Relações Públicas. 2. Públicos. 3. Comunicação. I. Santos, Celia  
Maria Retz Godoy dos . II. Título. III. Série.

Índice para catálogo sistemático

1. Ciências sociais 300
2. Comunicação 302.2

Bauru, SP Julho de 2018

# CASOS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

Estratégias Competitivas de Negócios:  
comunicação, inovação e liderança

## AUTORES

Amanda Lino  
Bruno de Oliveira  
Caroline Braido de Rossi  
Célia Maria Retz Godoy dos Santos  
Danillo Braga  
Erick Pacheli Pereira  
Juliano Mauricio de Carvalho  
Letícia Capelli de Souza  
Luciana Fraga de Carvalho Gomes e  
Maria Aparecida Ferrari  
Maysa do Nascimento Tavares  
Melanie Retz Godoy dos Santos Zwicker  
Odelmo Ferrari Serrano Filho  
Paula Gonçalves de Souza  
Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior  
Pedro Henrique de Barros Silva  
Polianna Negri Manchon  
Raquel Cabral  
Renata Mariotto  
Roseane Andrelo  
Sérgio Luís Ignácio de Oliveira  
Tainah Veras  
Thaissa Caroline Gomes Coppi  
Thiago Roberto Gamonal dos Santos  
Wagner Cavenaghi  
Valeska Petek Belancieri  
Willian Galvão Vicente

FAAC-UNESP  
2018

## APRESENTAÇÃO

A Comunicação é uma ferramenta de peso para organizações e negócios. Desde sempre. No entanto, no mundo atual, com o desenvolvimento e apropriação das tecnologias digitais, estratégias eficazes de comunicação são cada vez mais essenciais para obter sucesso nos negócios. Seja com público interno ou externo, em gestão de pessoas, na formação de lideranças, no relacionamento com o cliente, em campanhas de marketing, no desenvolvimento de estratégias de inovação, no delineamento da cultura organizacional comunicar bem é fundamental.

A obra “Casos e Práticas Comunicacionais” é uma compilação de dezoito artigos elaborados por discentes e docentes do curso de pós-graduação lato sensu “Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança, em sua 3ª. Edição, ministrado pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Unesp.

O curso tem como objetivo capacitar profissionais para o melhor desempenho em comunicação, análise de mercado, inteligência competitiva e liderança de alta performance, proporcionando aos participantes um conhecimento técnico-científico no campo da comunicação e em suas diversas interfaces com o mercado e os negócios, formando pessoas críticas e com visão estratégica para a gestão e liderança da comunicação e dos relacionamentos junto aos diferentes públicos.

Deste modo, foram selecionadas investigações dos alunos da 3ª turma do curso, com estudos de casos e práticas comunicacionais, para serem publicados nesse e-book. Entre elas, em comum há a percepção da construção de uma comunicação cada vez mais reticular e cheia de peculiaridades, na qual os indivíduos deixam de ser meros consumidores de conteúdo ou receptores e passam a produtores de conteúdo.

Também é importante destacar que os artigos foram originados de práticas destes profissionais junto ao mercado, sendo estes, graduados no campo da comunicação e em áreas afins e atuantes em diferentes organizações: são experiências bastante pertinentes à comunicação no ambiente atual.

O e-book está dividido em duas partes, com nove artigos em cada uma delas, sendo que na Parte I “Comunicação e Relações Públicas” estão agrupados os que se referem à comunicação organizacional, especialmente no que diz respeito ao relacionamento entre as organizações e seus públicos. Todos os textos trazem a mudança de paradigma organizacional, pois as organizações contemporâneas, sejam elas micro, pequenas ou grandes, não são mais as únicas detentoras do discurso sobre si mesmas, já que estas dividem este

papel com atores sociais que produzem conteúdo, informam e divulgam a partir da comunicação em rede digital.

Os temas “As mudanças geradas pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação: caso empresas de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda de Araçatuba (SP)” ; “Comunicação Organizacional e Gerenciamento de Crise: estudo dos casos Alezzia, Itambezinho e Samarco” e “Influenciadores Digitais no mercado da moda: o impacto na produção de conteúdo e na formação da opinião pública” são casos que, de uma forma ou outra, procuram conhecer e entender como as organizações têm feito uso das tecnologias da informação e da comunicação, seja para comunicação corporativa, gerenciamento de crise ou sobre o impacto que exercem na opinião pública.

Já os artigos: “O relacionamento entre gerações no ambiente organizacional: análise em uma instituição pública de saúde” ; “As diferenças geracionais e a comunicação laboral numa cooperativa de serviços de saúde” e “A ouvidoria na mediação de conflitos e retenção de clientes na área da saúde: a aplicação de princípios das relações públicas para gestão de relacionamento” também evidenciam como indivíduos ‘comuns’ interagem entre si e com as organizações atingindo uma audiência cada vez mais numerosa, ao exporem suas emoções, ideias e opiniões, forçando as organizações a interagirem neste universo e a se expressarem em meio a todas estas vozes, também na área da saúde: espaço no qual a comunicação está cada vez mais pública.

Outros exemplos de estudos de casos aqui relatados como: “Personal organizers e a aplicação dos conceitos das indústrias criativas em suas práticas de trabalho”; “Comunicação Organizacional Integrada: Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi” e “Comunicação organizacional em internacionalização de empresas: as estratégias da Cosmotec no processo de *joint venture* com a Summitomo Corporation”, findam a primeira parte do livro e nos remetem à percepção de como as indústrias criativas colaboram para o desenvolvimento da comunicação, a partir da criatividade, tecnologia e inovação. Também se verifica nos relatos o papel da comunicação como instrumento estratégico das relações profissionais, num processo de construção de sentidos e busca de equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações. É ainda, um dos artigos, traz experiências de um processo de internacionalização que gera novas demandas, impacta a cultura organizacional e exige mudanças nas estratégias comunicacionais.

A Parte II do e-book, denominada de “Marketing e Comunicação” apresenta textos como: “Filosofia de marketing nas micro e pequenas empresas em Bauru: reflexões”; “A comunicação interna e o endomarketing como estratégias de engajamento na Cofco International” e “Posicionamento de marca em propagandas: um estudo de campanha *Johnson’s Baby* da *Johnson & Johnson*”. Estes trazem no bojo da atividade prática reflexões sobre o marketing como filosofia da ação administrativa, numa vertente teórica que amplia seu conceito para além da prática gerencial e de negociação. Ou seja, é entendido não como

um processo exclusivamente de trocas, mas que engloba o “conceito tridimensional de marketing”, acolhendo as suas três dimensões: funcional, gerencial e filosófica, abrangendo as áreas sociais, ambientais e humanísticas.

Ainda nesta segunda parte, observam-se os relatos das experiências de comunicação interna e endomarketing, de segmentação e de estratégias mercadológicas usadas para se adaptar no contexto, as alterações nos hábitos dos consumidores.

Os artigos “Preconceito racial no Brasil: análise dos casos BMW e Starbucks”; “As diferentes faces da comunicação na telecobrança: estudo de caso Paschoalotto”; “Storytelling como alternativa para o engajamento do público interno”; “A eficiência da comunicação e a percepção de qualidade na prestação de serviços” e “O papel estratégico do *endobranding* nas organizações” referem-se a estudos de casos envolvendo clientes e funcionários, ressaltando a diversidade presente na sociedade, sobre a qual nem sempre as organizações estão preparadas para lidar. A qualidade dos serviços e a comunicação como um fator intrínseco para a percepção dessa diversidade de público interno e externo, além do artigo sobre as “Redes sociais *on-line* como oportunidade de marketing nas micro e pequenas empresas: estudo de caso da hippie artesanatos” findam a segunda parte do livro, apresentando na visão de seus autores, como as organizações contemporâneas do interior paulista se relacionam com seus públicos na ambiência digital.

As experiências relatadas neste e-book sugerem diferentes estratégias de relacionamento com os públicos a partir da comunicação digital em rede, em tempo real, sem intermediações, mas que trazem possibilidades legítimas de se estabelecer vínculos mais efetivos e afetivos com seus diferentes públicos, apontando também responsabilidades, como a transparência e a atenção redobrada para com seus interlocutores, já que reconhecem na prática, a capacidade produtora, argumentativa e difusora de conteúdo destes quando lidam com a comunicação em rede. Esperamos, com esse livro, contribuir de alguma forma, com ideias, *cases* e práticas, para melhorar a comunicação no mundo organizacional. Comunicar com eficiência é preciso!

# SUMÁRIO

## PARTE I - Comunicações e Relações Públicas ..... 10

- 01** As mudanças geradas pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação: ..... 11  
caso empresas de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda de  
Araçatuba (SP)  
*Amanda Lino e Roseane Andrelo*
- 02** Comunicação Organizacional e Gerenciamento de Crise: estudo dos casos ..... 31  
Alezzia, Itambezinho e Samarco  
*William Galvão Vicente e Roseane Andrelo*
- 03** Influenciadores Digitais no mercado da moda: o impacto na produção de ..... 53  
conteúdo e na formação da opinião pública.  
*Caroline Braido de Rossi e Juliano Maurício de Carvalho*
- 04** O relacionamento entre gerações no ambiente organizacional: análise em uma ..... 73  
instituição pública de saúde  
*Pedro Henrique de Barros Silva e Maria Aparecida Ferrari*
- 05** As diferenças geracionais e a comunicação laboral numa cooperativa de ..... 94  
serviços de saúde  
*Thaissa Caroline Gomes Coppi e Célia Maria Retz Godoy dos Santos*
- 06** Personal organizers e a aplicação dos conceitos das indústrias criativas em ..... 107  
suas práticas de trabalho  
*Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior e Juliano Maurício de Carvalho*
- 07** A ouvidoria na mediação de conflitos e retenção de clientes na área da saúde: a ..... 121  
aplicação de princípios das relações públicas para gestão de relacionamento  
*Thiago Roberto Gamonal dos Santos e Raquel Cabral*
- 08** Comunicação Organizacional Integrada: Sistema de Crédito Cooperativo ..... 147  
Sicredi  
*Danillo Braga e Vagner Cavenaghi*
- 09** Comunicação organizacional em internacionalização de empresas: as ..... 168  
estratégias da cosmotec no processo de joint venture com a sumitomo  
corporation  
*Luciana Fraga de Carvalho Gomes e Melanie Retz Godoy dos Santos Zwicker*



# SUMÁRIO

## PARTE II - Marketing e Comunicação ..... 184

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Filosofia de marketing nas micro e pequenas empresas em Bauru: reflexões ..... 185<br><i>Erick Pacheli Pereira e Célia Maria Retz Godoy dos Santos</i>                                    |
| <b>02</b> | A comunicação interna e o endomarketing como estratégias de engajamento na Cofco International ..... 202<br><i>Odelmo Ferrari Serrano Filho e Tainah Veras</i>                            |
| <b>03</b> | Posicionamento de marca em propagandas: um estudo de campanha Johnson's baby da Johnson & Johnson; ..... 218<br><i>Valeska Petek Belancieri e Sérgio Luís Ignácio de Oliveira (Art 6)</i> |
| <b>04</b> | Preconceito racial no Brasil: análise dos casos BMW e Starbucks ..... 242<br><i>Renata Mariotto e Maria Aparecida Ferrari</i>   |
| <b>05</b> | As diferentes faces da comunicação na telecobrança: estudo de caso Paschoalotto. .... 263<br><i>Maysa do Nascimento Tavares e Melanie Retz Godoy dos Santos Zwicker</i>                   |
| <b>06</b> | Storytelling como alternativa para o engajamento do público interno ..... 282<br><i>Paula Gonçalves de Souza e Raquel Cabral</i>  |
| <b>07</b> | A eficiência da comunicação e a percepção de qualidade na prestação de serviços ..... 300<br><i>Bruno de Oliveira e Sérgio Luís Ignácio de Oliveira</i>                                   |
| <b>08</b> | O papel estratégico do endobranding nas organizações ..... 315<br><i>Polianna Negri Manchon e Tainah Veras</i>  |
| <b>09</b> | Redes sociais on-line como oportunidade de marketing nas micro e pequenas empresas: estudo de caso da hippie artesanatos. .... 330<br><i>Letícia Capelli de Souza e Tainah Veras</i>      |

# PARTE I

## COMUNICAÇÕES E RELAÇÕES PÚBLICAS

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO

# AS MUDANÇAS GERADAS PELAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO: CASO EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE ARAÇATUBA (SP)

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO

*Amanda Lino<sup>1</sup>*  
*Roseane Andrelo<sup>2</sup>*

---

1 Aluna do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança da Unesp. E-mail: [amandalinooliveira@yahoo.com.br](mailto:amandalinooliveira@yahoo.com.br)

2 Professora da Pós-Graduação e do curso de Relações Públicas da Unesp. E-mail: [roseane.andrelo@faac.unesp.br](mailto:roseane.andrelo@faac.unesp.br)

## RESUMO

A proposta deste trabalho é identificar as mudanças geradas pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) em empresas de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda de Araçatuba (SP) e verificar como estas organizações têm lidado com o cenário de constantes transformações tecnológicas. Além disso, o artigo visa mostrar quais as principais habilidades e competências valorizadas e em quais meios seus profissionais buscam conhecimento e formação para atuar com as TICs. Destaca-se a relevância dessas empresas para o mercado de comunicação e de outros segmentos da economia local. Daí a importância em conhecer e entender como elas têm feito uso das tecnologias da informação e da comunicação. A pesquisa foi realizada junto a oito empresas araçatubenses, de janeiro a agosto de 2017. A metodologia empregada foi a pesquisa qualitativa, por meio de questionário semiestruturado. Os resultados indicam que o surgimento dessas tecnologias provocou modificações significativas nas atividades laborais das empresas, como a ampliação de possibilidades e agilidade na realização de trabalhos e estratégias de comunicação, bem como novas formas de agir diante de públicos mais exigentes. A necessidade de adaptação e atualização tanto por parte da empresa quanto de seus profissionais no trabalho com a utilização das TICs também faz parte das mudanças apontadas.

**Palavras-chave:** TICs; empresas de comunicação corporativa; publicidade e propaganda; organizações; comunicação.

## 1. AS TICs NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO

Fruto da criação do homem para suprir suas necessidades, as tecnologias sempre influenciaram a vida humana em diferentes aspectos e proporções. Neste contexto, o surgimento das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs)<sup>3</sup> modificaram rapid-

---

3 As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) compreendem um conjunto de recursos tecnológicos como computadores, *smartphones*, *ipods*, *ipads*, *tablets*, TVs, rádios e jogos digitais, *wi-fi*, tecnologias de acesso remoto (*bluetooth*, por exemplo), aparelhos audiovisuais e de radiodifusão, entre outros equipamentos e sistemas eletrônicos e tecnológicos, que permitem a transmissão de informações e comunicação com auxílio da internet.

amente o modo que as pessoas se informam, se comunicam, se relacionam, consomem, estudam e trabalham, entre outras ações cotidianas, assim como a rotina das organizações e as formas de se fazer negócio, aproximando as marcas dos seus consumidores por meio de novas ferramentas de comunicação e relacionamento. Diante deste cenário, parte-se do pressuposto que as TICs geraram mudanças marcantes para empresas prestadoras de serviços de comunicação.

Por isso, o objetivo deste estudo é identificar quais são essas modificações e como elas têm influenciado o trabalho em empresas de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda<sup>4</sup> de Araçatuba (SP). Destaca-se que se tratam de empresas com grande importância para o mercado da comunicação, bem como para o de outros segmentos, uma vez que atuam na prestação de serviços comunicacionais para organizações públicas, privadas e/ou sem fins lucrativos de diversos setores, tornando-se relevantes para a economia, população e sociedade de onde estão localizadas.

Daí a importância em se conhecer e entender como as empresas e seus profissionais têm utilizado essas tecnologias, que mudam e se renovam constantemente, gerando uma gama de possibilidades, mas também de desafios. Acredita-se que ainda são pouco exploradas as pesquisas sobre as formas de trabalho com as TICs em empresas de comunicação em municípios como Araçatuba. Com este propósito, a metodologia deste artigo se utiliza da pesquisa qualitativa, por meio do uso de questionário semiestruturado. Este trabalho se estrutura, primeiramente, na sua fundamentação teórica, com a citação dos principais autores que discorrem sobre os temas tecnologias da informação e da comunicação e cibercultura (Lévy, 1999); revolução tecnológica (Castells, 2001) e comunicação digital (Barbosa; Castro, 2008), entre outros. Na sequência, apresenta-se os resultados apurados na pesquisa realizada com oito empresas de comunicação araçatubenses.

O conteúdo aborda e analisa as características das organizações e dos profissionais que nelas atuam e como eles têm se portado diante das modificações tecnológicas no

---

4 A comunicação corporativa é a comunicação de uma corporação, empresa, organização, que pode ser entendida também como equivalente às expressões comunicação empresarial, comunicação organizacional ou relações públicas. A ideia de uma comunicação corporativa é de que seja a representação de um conjunto de mensagens que juntas formam um só corpo: cada mensagem isolada influenciará na percepção final da mensagem da corporação, da geração e manutenção de identidade, imagem e reputação, segundo o Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa (2014) da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) e da Agência Brasileira de Anúnciantes (ABA). Disponível em: <<http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/permalink/5fc145ae-416a-11e7-aa53-a9ae797278b5.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017. As agências de publicidade e propaganda promovem a criação, planejamento e elaboração de trabalhos e campanhas publicitários para outras empresas, organizações e instituições de diversos tipos e segmentos, gerenciando todos os processos ligados à publicidade e à propaganda, como serviços de mídia por meio da intermediação entre cliente e anunciante, entre outros.

segmento influenciadas pelas TICs. O presente estudo também se propõe a apresentar quais as habilidades e competências<sup>5</sup> profissionais valorizadas por essas empresas para a execução do trabalho, quais as formações acadêmicas dos seus funcionários e onde eles têm buscado conhecimento para lidar com essas tecnologias.

## 2. AS TRANSFORMAÇÕES GERADAS PELAS TICS

As alterações provocadas pelas TICs na sociedade puderam ser sentidas mais profundamente a partir do final do século XX, com a invenção de aparelhos tecnológicos capazes de conectar, em tempo real, seus usuários em diferentes lugares do planeta. Com isso, passou-se a exigir o desenvolvimento contínuo de práticas, técnicas e o uso de recursos para organizar a informação, gerando transformações nas esferas tecnológica, econômica, ocupacional, cultural e de tempo e espaço. Neste sentido, Lévy (1999) reforça que as tecnologias carregam consigo implicações culturais e sociais.

Contudo, no entendimento do autor, as tecnologias não têm um impacto, termo pejorativo e que pressupõe algo negativo, portanto considerado inadequado. Segundo ele, são ferramentas imaginadas e criadas pelos homens e voltadas para o suprimento daquilo que lhes é necessário. Para Lévy (1999), as técnicas são produzidas em meio a uma cultura, por isso a sociedade está condicionada e não determinada a elas. Desta forma, o autor destaca que a técnica em si não é boa nem ruim, depende do uso que se faz dela. O impacto, portanto, está relacionado com a forma que o homem se relaciona com a técnica. Se a domina, ela é boa. Se não, é ruim. (LÉVY, 1999)

Em formato digital, as tecnologias surgiram como a infraestrutura do ciberespaço<sup>6</sup>, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, formando relacionamentos independentes de lugares geográficos, horários fixos e planejamento a longo prazo, como também um novo mercado da informação e do conhecimento e aceleração da virtualização da economia e da sociedade. (LÉVY, 1999). Este cenário de renovações constantes é definido por Castells (2001) como a era da revolução tecnológica, com a configuração da sociedade em rede, conforme conceitua o autor, e o predomínio da utilização das TICs para o intercâmbio da informação digitalizada.

---

5 Entende-se por habilidade a capacidade de uma pessoa para a realização de tarefas. Já competência pode ser compreendida como um conjunto de habilidades, ou seja, a capacidade maior para solucionar um determinado problema.

6 De acordo com Lévy (1999), ciberespaço é o meio de comunicação decorrente da interconexão mundial de computadores e não corresponde só à infraestrutura física da comunicação digital, como também todo universo de informações que ela contempla, bem como a sociedade que navega e alimenta este universo.

Já Barbosa Filho e Castro (2008) defendem a existência de uma Nova Ordem Tecnológica que permite o dinamismo de diálogos e transforma o anonimato estimulado até então pela mídia analógica em uma demonstração autêntica de expressividade e chances para os diferentes atores sociais construírem conteúdos. “Isto é, através de formas simultâneas de transmissão compartilhada e de caráter planetário, seja pela radiodifusão, ou na rede mundial, seja pela telefonia portátil, na TV digital terrestre ou pela convergência tecnológica”. (BARBOSA FILHO; CASTRO, 2008, p. 4)

Com as TICs e convergência digital ocorre uma hibridização das fronteiras entre os conhecimentos, produtos e formatos, entre as práticas profissionais, entre as teorias e as práticas, assim como aparecem sobreposições de linguagens e novas lógicas comunicacionais. (BARBOSA FILHO; CASTRO, 2008, p.10)

Neste contexto, a informação deixou de ser transmitida de um para muitos, alterando o modelo linear proposto por Lasswell de “emissor – canal – mensagem – receptor” para “emissor/receptor – mensagem/canal – emissor/receptor”. O primeiro modelo é caracterizado por Saad (2011) como uma proposta de comunicação unidirecional, na qual a empresa controla a mensagem e o público. Com as TICs, surge o fluxo de informação de muitos para muitos, elevando a importância do papel do receptor, que também passa a atuar como produtor e emissor da mensagem.

Para acompanhar as transformações tecnológicas e atingir seu público-alvo, muitas organizações passaram a criar ou aumentar seus canais de comunicação, muitos deles por meio de redes e mídias sociais<sup>7</sup>, acessadas com alta frequência pelos consumidores, sobretudo no Brasil<sup>8</sup>. Por isso, enfatiza-se a relevância das empresas de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda, principais responsáveis pela elaboração e execução de campanhas e trabalhos de comunicação de diferentes tipos e planejados para alcançar as mais diversas metas de uma organização, desde melhorar sua imagem até o aumento das vendas de seus produtos ou serviços, por exemplo.

Saad (2011) reconhece um cenário de possibilidades de relacionamento aberto pelas tecnologias para a comunicação dessas empresas que continua atual. “Para as agências

---

7 Entre as redes e mídias sociais mais populares e utilizadas pelas organizações atualmente estão o *Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *WhatsApp*, *Linkedin*, *Twitter*, ferramentas *Google*, *blogs*, *sites* e *hotsites*.

8 A pesquisa *Usuários de Rede Social na América Latina, por país, 2014-2020*, realizada e divulgada em junho de 2016 pela consultoria *eMarketer* mostra que a maior audiência para redes sociais no território está no Brasil, onde a base de usuários foi de 93,2 milhões (2016), 97,8 mi (2017) e chegará a 100,6 mi (2018). Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Growth-Slows-Latin-America/1014103>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

interativas ou digitais que vislumbram a horda de clientes potenciais preocupados apenas com o imediatismo do retorno sobre investimento ou com a ‘viralização’ de campanhas nas mídias sociais”. (SAAD, 2011, p. 11). Segura (2011) destaca que toda a sociedade – cidadãos, trabalhadores e consumidores – são impactados pela a entrada da internet em suas vidas. Neste contexto, a autor define a adoção das mídias sociais pelas organizações como um grande “tsunami de transformação”.

Saber encarar as mídias sociais como aliadas e não como risco será fundamental para o sucesso de qualquer profissional. (...) o que nós precisamos é pousar a aeronave e transformar conceitos em ações de real valor para as empresas e clientes. Entender como as mídias sociais podem contribuir para o mundo dos negócios e o ambiente corporativo é uma jornada de aprendizado entre ficar olhando ou tomar a dianteira. (SEGURA, 2011, p. 138)

Considerando a potencial demanda pela produção de uma comunicação especializada proporcionada pelas TICs, a função das empresas de comunicação torna-se essencial para muitas organizações atingirem seus públicos. Tão importantes quanto as empresas são seus profissionais. Kunsch (2016) frisa que o profissional de comunicação é aquele que possui, em primeiro lugar, uma visão estratégica e que sabe planejar e administrar estrategicamente a comunicação. É a pessoa responsável e capaz de empregar a comunicação como facilitadora para que a empresa atinja seus objetivos. Segundo a autora, as organizações devem, acima de tudo, visualizar os públicos estratégicos e que o profissional precisa ter isso em mente no seu cotidiano.

### 3. PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DAS TICs NAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO

Dados divulgados por entidades representativas de empresas atuantes na comunicação corporativa e na publicidade e propaganda mostram o potencial dos setores no Brasil. A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) afirma que o País possui aproximadamente 600 agências de comunicação corporativa<sup>9</sup>. Só no estado de São Paulo a entidade representativa do segmento conta com mais de 100 agências associadas. Contudo, estima-se que o número total de empresas do ramo no território estadual seja ainda maior, pois supõe-se que muitas delas, principalmente as de menor porte, não sejam

---

9 Dados divulgados pelo Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa (2014) da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) e da Agência Brasileira de Anunciantes (ABA). Disponível em: <<http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/permalink/5fc145ae-416a-11e7-aa53-a9ae797278b5.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2017.



associadas à Abracom. Segundo a associação, as agências de comunicação corporativa movimentaram R\$ 2 bilhões em 2014<sup>10</sup> e atingiram a marca de 14 mil profissionais com as mais diversas formações, atuando em equipes multidisciplinares no Brasil.

Em relação à publicidade e propaganda, o número de empresas e de movimentação financeira do segmento é muito mais amplo no território nacional. Levantamento realizado pela Federação Nacional das Agências de Propaganda (Fenapro)<sup>11</sup>, também em 2014, apontou a presença de 17.401 mil agências em operação em todo o País, sendo 10.299 mil (59%) nas capitais e 7.102 mil (41%) só no interior dos estados brasileiros. Para a Federação, as perspectivas para a atuação do setor de comunicação no interior do Brasil são favoráveis diante da importância do papel das agências para auxiliar as empresas a conhecerem seus consumidores.

Já estudo feito pela Associação Brasileira das Agências de Publicidade (Abap) aponta que as empresas investiram, em 2014, R\$ 33,5 bilhões em publicidade<sup>12</sup>. Conforme a pesquisa, cada R\$ 1 aplicado em publicidade no Brasil gera, em média, R\$ 10,69 para o conjunto da economia. Portanto, os R\$ 33,5 bilhões de receita gerados no setor impactam em R\$ 358 bilhões o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que evidencia, segundo a associação, os resultados positivos da publicidade na economia brasileira, bem como sua importância para a existência e evolução dos mercados, da cultura, da informação e do entretenimento nacionais.

Levantamento<sup>13</sup> realizado em Araçatuba para este artigo identificou a presença de pelo menos 11 empresas atuantes nestes segmentos na cidade. Do total, oito aceitaram participar da aplicação de pesquisa com a proposta de identificar as modificações das TICs em suas atividades laborais. As três restantes não responderam aos diversos contatos, feitos por telefone e *e-mail*.

Apesar de nem todas as empresas dos ramos computadas em Araçatuba terem respondido aos questionários propostos para a realização desse trabalho, considera-se que as que foram ouvidas compõem a maior parcela das organizações dos segmentos, sendo

---

10 Últimos dados divulgados pela Abracom no Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa de 2014.

11 Levantamento divulgado pelo site de conteúdo sobre comunicação, *marketing* e mídia do País Meio & Mensagem. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2014/06/25/brasil-tem-mais-de-7-mil-agencias-no-interior.html#>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

12 Dados publicados no estudo O impacto da publicidade na economia do Brasil (2014), da Associação Brasileira de Publicidade (Abap), e obtidos através do Projeto Inter-Meios, responsável pela divulgação das receitas publicitárias no Brasil.

13 O levantamento foi realizado pela autora do trabalho no primeiro trimestre de 2017 na internet, por telefone e *in loco*.

parte delas fundadas há mais de duas décadas no município e com profundo conhecimento acerca do mercado de comunicação, transmitido por meio das entrevistas realizadas.

Araçatuba, situada a 540 km da Capital, no noroeste paulista, foi escolhida para a aplicação dessa pesquisa por ser a cidade-sede da nona região administrativa do Estado, compreendida por 43 municípios e, conseqüentemente, a maior em número de habitantes (193.828)<sup>14</sup>. Fundada em 1908 (109 anos), Araçatuba é conhecida como a capital do boi gordo. Incluindo a pecuária, a agropecuária e o setor sucroenergético decorrente das plantações de cana, o município se destaca pela concentração de universidades e estabelecimentos gastronômicos na região, formando uma economia diversificada e movimentada principalmente pelo setor de serviços.

### 3.1 METODOLOGIA

Para a realização desse trabalho acadêmico, optou-se pela pesquisa qualitativa com a proposta de identificar as mudanças provocadas pelas TICs no trabalho de empresas que atuam na área de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda em Araçatuba. A pesquisa consistiu na aplicação de um questionário semiestruturado composto por 18 perguntas, das quais 14 foram fechadas e quatro abertas, respondidas por meio de entrevistas realizadas pessoalmente e por *e-mail* com os proprietários, sócio-proprietários e diretores das oito empresas, de ambas as áreas, que aceitaram participar do estudo. Para se levantar o número dessas organizações, realizou-se buscas em sites da internet, na Prefeitura e no escritório regional da Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) no município por *e-mail*, telefone e *in loco*.

Recorreu-se também à pesquisa exploratória visando apurar a relevância do estudo diante do público-alvo - profissionais e estudantes de comunicação e academia, bem como verificar o estado da arte do tema pesquisado, evitando, assim, a repetição de trabalhos já realizados. Também foi realizada a pesquisa bibliográfica, para leitura, levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas ao assunto, assim como em revistas, *websites* e demais documentos sobre o tema abordado.

### 3.2. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Os resultados mostram que metade das empresas pesquisadas (A, B, F e G) se classificam como agências de publicidade e propaganda. As demais usam outras denominações,

---

14 População estimada em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=350280>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

porém todas semelhantes, como agência ou empresa de comunicação corporativa (C e D, respectivamente), comunicação digital (E) e assessoria de comunicação (H). A pesquisa apresenta que o tempo de mercado delas varia de um a 35 anos. Em relação aos trabalhos realizados, as agências de publicidade e propaganda, de modo geral, oferecem a seus públicos campanhas e serviços de publicidade e propaganda tanto *off-line* quanto *on-line*<sup>15</sup>.

Já as empresas de comunicação corporativa e assessoria de comunicação trabalham com assessoria de imprensa e comunicação, contemplando a produção de conteúdo, gerenciamento de crise e também serviços de publicidade para diversas mídias, entre elas, as digitais. De todas as organizações, diferencia-se a de comunicação digital que, além de realizar o planejamento, execução e produção de conteúdo, entre outros serviços para *marketing* digital, atua com desenvolvimento e sistemas *web* e de aplicativos. Verifica-se que todas as empresas prestam serviços de comunicação diversificados, mas todos relacionados e que exigem o uso das TICs.

Conforme a pesquisa, empresa alguma atua com um único segmento. Todas atendem clientes de setores variados. Do total, apenas duas empresas (C e H) informaram atender clientes de pequeno e médio portes. As demais responderam que trabalham para organizações de três portes: pequeno, médio e grande<sup>16</sup>.

Em relação aos locais onde as empresas atuam, apurou-se que três (B, D e G) atuam em nível local, regional e nacional; três (A, E e F) local, regional, nacional e internacional; uma (H) local e regional e uma (C) local, regional e estadual. Os dados sobre os segmentos, portes dos atendimentos e locais de atuação mostram a alta capacidade das organizações pesquisadas na prestação e na pluralidade de seus serviços a diferentes tipos de clientes. As informações estão sintetizadas no quadro 1.

---

15 Neste contexto, o termo *off-line* significa a realização de ações e estratégicas por meio da utilização da internet, com o objetivo de alcançar as metas do trabalho de comunicação. Já na modalidade *on-line*, usa-se recursos da internet, como a criação de campanhas de comunicação em redes sociais, por exemplo.

16 De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), empresas de pequeno porte (EPP) são aquelas que possuem de 10 a 49 empregados no comércio e serviços e de 20 a 99 empregados na indústria. Empresas de médio porte: 50 a 99 empregados no comércio e serviços e de 100 a 499 empregados na indústria. Grandes empresas: 100 ou mais empregados no comércio ou serviço e 500 ou mais empregados na indústria. Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2017.

**Quadro 1:**<sup>17</sup> Características das empresas de comunicação

| Em-<br>presa | Tipo                                      | Tempo de<br>mercado   | Serviço prestado  | Principais segmentos e<br>portos atendidos  | Locais de<br>atuação                               |
|--------------|---|-----------------------|---|---|--|
| A            | Agência de<br>publicidade e<br>propaganda | 1 ano e três<br>meses | Desde campanhas<br>publicitárias<br>off e on-line até<br>consultoria de<br>marketing                            | Industrial, agronegócio,<br>moda, saúde e esporte e<br>franchising.<br>Todos os portos  | Local,<br>regional,<br>nacional e<br>internacional |
| B            | Agência de<br>publicidade                 | 14 anos               | Serviços<br>estratégicos de<br>comunicação<br>publicitários   | Hospitalar, saúde, bebidas,<br>financeiro, agropecuário,<br>alimentício, hotelaria,<br>educacional e moda. Todos<br>os portos | Local,<br>regional e<br>nacional                   |
| C            | Agência de<br>comunicação<br>corporativa  | 8 anos                | Assessoria de im-<br>prensa e comuni-<br>cação e publicidade  | Agricultura, pecuária,<br>industrial, hospitalar,<br>comércio e serviços.<br>Pequeno e médio portos                           | Local,<br>regional e<br>estadual                   |
| D            | Empresa de<br>comunicação<br>corporativa  | 1 ano                 | Soluções em comu-<br>nicação corporati-<br>va, desde assessoria<br>de imprensa até<br>gerenciamento de<br>crise | E-commerce, agronegócio,<br>franchising e legislação.<br>Todos os portos  | Local,<br>regional e<br>nacional                   |
| E            | Empresa de<br>comunicação<br>digital      | 10 anos               | Desenvolvimento<br>web e de aplica-<br>tivos e marketing<br>digital   | Mercado B2B <sup>1</sup> , sem um<br>segmento específico. Todos<br>os portos  | Local,<br>regional,<br>nacional e<br>internacional |

---

17 A ordem das empresas apresentada no quadro considerou a cronologia de aplicação dos questionários que fizeram parte da pesquisa. Como parte dos entrevistados solicitou pela não identificação de seus nomes e das empresas por conta das informações apresentadas, optou-se pela preservação da identidade de todos os participantes do estudo. Este quadro foi elaborado com base nas respostas das perguntas 1 a 5 do questionário aplicado às empresas.

|   |                                      |         |   |  |   |
|---|--------------------------------------|---------|---|--|---|
| F | Agência de publicidade e propaganda  | 22 anos | Desde campanhas publicitárias completas até materiais de merchandising, de guerrilha ou endomarketing | Imobiliário, agronegócio, veículos, industrial, governamental, tecnologia, saúde, alimentício e educacional. Todos os portes | Local, regional, nacional e internacional |
| G | Agência de publicidade               | 35 anos | Serviços de publicidade e propaganda  | Incorporação imobiliária, construção civil, governamental e varejo. Todos os portes  | Local, regional e nacional                |
| H | Empresa de assessoria de comunicação | 4 anos  | Produção de conteúdo – textos e fotos – para material institucional e redes sociais                   | Entidades representativas, como sindicatos, e prestadores de serviço. Médio porte  | Local e regional                          |

**Fonte:** Elaborado pela autora

### 3.3 ATUAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

De acordo com as respostas apresentadas nesta etapa da pesquisa, percebe-se que quanto mais tempo de mercado a empresa possui maior a sua quantidade de funcionários, uma vez que, com o passar dos anos e se bem conduzida, uma organização tende a se solidificar, ampliando sua carteira de clientes, seus negócios e, conseqüentemente, seu número de empregados. Entre as organizações pesquisadas, as duas fundadas há mais tempo (F e G), com 22 e 35 anos, possuem 17 e 15 empregados, respectivamente. Acompanhando esta cronologia, a terceira empresa mais velha (B), fundada há 14 anos, conta com sete profissionais. Na sequência, há 10 e 8 anos no mercado, as empresas E e C possuem seis e cinco funcionários, respectivamente.

Apesar de estar em funcionamento há um ano, a organização A também conta com cinco profissionais. Já H e D, com quatro anos e um ano de fundação, mantém três e dois funcionários respectivamente em seus quadros. Verifica-se que a maioria das organizações pesquisadas possuem uma equipe de profissionais enxuta, característica comum em empresas de prestação de serviços em comunicação, principalmente no interior do Estado.

Em relação aos cargos exercidos pelos profissionais, foram citados aqueles comuns em uma empresa, como administrativo, financeiro, comercial e de gestão, desempenhados em grande parte das organizações pelos seus próprios diretores e/ou proprietários, já que se tratam de funções estratégicas e relativas ao desenvolvimento empresarial. Exceto na empresa de assessoria de comunicação (H), onde as funções citadas foram apenas as de

jornalistas, nas demais os cargos informados foram os ligados às atividades do setor de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda: criação, redação, planejamento, atendimento, mídia, design gráfico, programação, direção de arte, auxiliar em atendimento, direção de atendimento e direção de planejamento estratégico.

Em cinco (A, B, C, E e F) das oito empresas, há profissionais que exercem mais de uma função, geralmente relacionadas dentro do segmento e executadas pelos proprietários e diretores, como também por alguns funcionários. Nas organizações A, B e H foi citada a presença de estagiários desenvolvendo atividades de acordo com suas formações. A pesquisa também mostra que a maior parcela dos profissionais possui formação acadêmica e relacionada ao cargo e/ou à atividade exercidos. De todas as empresas, apenas uma (F) informou a presença de um profissional sem formação e duas (A e F) citaram duas pessoas com graduação incompleta. Exceto três empresas (B, C e E), todas destacaram ter profissionais com especialização na área. Já outras três (A, D e F) com mestrado.

Pela ausência de respostas exatas da maior parte dos entrevistados não foi possível precisar o cargo e a formação de cada profissional das empresas, assim como o tempo que cada um trabalha nessas organizações e desde quando atua na área da comunicação. Apesar de os dados terem sido informados genericamente pelos respondentes, sem possibilidade de esclarecê-los com maior exatidão, verifica-se que na maioria das empresas há tanto profissionais que lá atuam desde a sua fundação, entre eles seus próprios fundadores, quanto recém-formados e em formação que ingressaram recentemente.

Dentre os que estão há mais tempo nas empresas, parte também já havia trabalhado ou obtido experiências anteriores no mercado da comunicação. Nota-se ainda a presença de profissionais que passaram a integrar o quadro de funcionários ao longo do crescimento das empresas. O estudo também procurou saber se as organizações contratam *freelancers*<sup>18</sup>, terceirizam serviços ou fazem parcerias com outras agências. Exceto uma agência de publicidade e propaganda (G), todas informaram que contratam *freelancers*, terceirizam serviços para a produção de trabalhos e firmam parcerias com empresas do ramo. Entre os serviços terceirizados citados estão fotografia, vídeo, ilustração, desenvolvimento para *web* e aplicativos, jornalismo, assessoria de imprensa, agências e publicidade, diagramação e revisão.

Proprietários de algumas das empresas alegaram que se tratam de serviços sazonais, o que não justifica a contratação um funcionário só para realizá-los. A agência de publicidade e propaganda G informou que já contratou *freelancers*, principalmente na área de *design* e raramente para redação, mas que não se trata de um hábito. A empresa frisou que não terceiriza serviços e nem costuma fazer parcerias. Os dados são apresentados de forma sucinta no quadro 2.

**Quadro 2:**<sup>19</sup> Informações sobre os profissionais atuantes nas empresas

| <b>Em-<br/>presa</b> | <b>Número<br/>de profis-<br/>sionais</b>              | <b>Cargos exercidos</b>  | <b>Formação acadêmica</b>   |
|----------------------|---|--|---|
| A                    | 5   | Administrativo, comercial e mídia, criação, redação e planejamento   | Graduação em PP, completa e em andamento; especialização em <i>marketing</i> e mestrado em mídia e tecnologia   |
| B                    | 7   | Gestão, planejamento, criação, executivo de contas, criação e atendimento  | Graduação em PP completa e em andamento   |
| C                    | 5   | Gestão de relacionamento, planejamento e execução de ações estratégicas e produção de conteúdo   | Graduação em jornalismo, PP e serviço social  |
| D                    | 2   | Gerências de negócios e de atendimento   | Graduação em jornalismo; <i>MBA</i> <sup>2</sup> em <i>marketing</i> incompleto; especialização em comunicação em <i>marketing</i> e mídias sociais e mestrado em comunicação                               |
| E                    | 6   | Design gráfico, direção de arte, redação publicitária, programação e administrativo financeiro   | Graduação em <i>web design</i> e jornalismo   |
| F                    | 17 -<br>Funções<br>específicas<br>de comuni-<br>cação | Designers, redação, atendimento, mídia e análise e programação   | Graduação em PP, jornalismo, administração, <i>marketing</i> , tecnologia em processamento de dados e desenho industrial; programação visual; especialização e mestrado; formação incompleta e sem formação |
| G                    | 15  | Secretariado; direção de arte, de redação, de criação, financeira, de atendimento e de planejamento estratégico; assistência financeira; e atendimento publicitário. | Graduação e especialização em PP, desenho industrial e administração  |

<sup>19</sup> Este quadro foi elaborado com base nas respostas das perguntas 6, 7 e 9 do questionário aplicado às empresas.

|   |   |             |  |
|---|---|-------------|--|
| H | 3 | Jornalistas | Graduação em jornalismo completa e em andamento, especialização em comunicação empresarial e gestão empresarial e <i>MBA</i> em <i>marketing</i> e comunicação |
|---|---|-------------|--|

**Fonte:** Elaborado pela autora

### 3.4 AS MUDANÇAS PROVOCADAS PELAS TICS NAS EMPRESAS

Para o publicitário, sócio e diretor de atendimento da agência A, as TICS não geraram tantas mudanças nas atividades laborais na empresa pelo fato de ela ter sido fundada em meio a essas tecnologias. Na visão dele, que traz uma análise mais profunda entre os entrevistados, as tecnologias foram boas para as agências mais novas, que queriam mudar e que estavam aptas a construir um modelo de negócio diferente, ganhando espaço no mercado e diminuindo fronteiras por meio das novas ferramentas.

Para a sua agência, a área digital é mais boa do que ruim, pois auxilia na busca por clientes fora do território local, tanto no diálogo quanto para o próprio trabalho de comunicação digital, segundo o entrevistado, que pesquisa a alteração causada pelas tecnologias nos negócios empresariais. No entanto, para as agências mais antigas, o empresário diz que as TICS, principalmente no caso das mídias e redes sociais, foram negativas devido à dificuldade de se mensurar o custo e cobrar proporcionalmente ao trabalho realizado. Conforme ele, a dificuldade ocorre porque estas empresas estavam acostumadas a ser remuneradas por meio do modelo de desconto-padrão<sup>20</sup>, diferentemente do que acontece com as novas mídias, cujo trabalho, em geral, não inclui esta modalidade de faturamento por parte das empresas prestadoras de serviço.

O publicitário faz ainda uma crítica às mídias sociais, como *Facebook* e *Google*, alegando que possuem ferramentas para ligar o contratante direto ao consumidor final, possibilitando a eliminação das empresas de comunicação prestadoras de serviços. Por isso, orienta as organizações a analisarem as tecnologias que beneficiem seu negócio, conforme resposta reproduzida a seguir:

---

20 De acordo com o Conselho Executivo de Normas-Padrão (Cenp), o desconto-padrão, segundo o que estabelece o artigo 19 da lei 12.232/10, constitui receita da agência de propaganda como remuneração pela concepção, execução e distribuição da propaganda, por ordem e conta de seus clientes, assim como também assegura e estabelece o artigo 11 da Lei 4680/65 e tem como parâmetro os preços fixados nas listas divulgadas pelos veículos de comunicação. Disponível em: < [http://www.cenp.com.br/PDF/perguntas\\_Frequentes%20120711.pdf](http://www.cenp.com.br/PDF/perguntas_Frequentes%20120711.pdf) >. Acesso em: 26 ago. 2017.



As tecnologias para os negócios de comunicação são boas, mas, se as pessoas não aprenderem agora a usá-las, serão ultrapassadas. O conselho que eu dou para quem tem agência é voltar às origens da administração mais crua possível e que é totalmente racional: se deu lucro, deu. Se não deu, não serve para nada. Para qualquer empresa de comunicação, as tecnologias têm que ser defendidas e utilizadas quando fazem bem para a classe, para o segmento e para o negócio. É preciso analisar quais as ferramentas de comunicação são viáveis para a agência. (EA)<sup>21</sup>

De acordo com o proprietário e diretor da empresa B, que também é publicitário, as tecnologias da informação e da comunicação e a internet proporcionaram diversas possibilidades para os trabalhos de comunicação, antes restritos às mídias tradicionais - *out-door*, jornal, revista, rádio e televisão. Ele ressalta o papel do consumidor que hoje está no comando das marcas e tem espaço para opinar por meio da interação possibilitada pelas mais diversas ferramentas para troca de informação em tempo real que as TICs contemplam. Neste sentido, o empresário destaca benefícios da tecnologia para a comunicação:

A comunicação ficou muito mais rica, muito mais legal de se trabalhar, muito mais fácil de render e mensurar com as tecnologias e com a internet. Antes era caro anunciar. Hoje com valores acessíveis se anuncia. A tecnologia gerou trabalho e muitas oportunidades, mas é preciso inovar sempre, por isso atuamos de forma estratégica em nossa agência. (EB)

Na empresa C, que iniciou seus trabalhos quando as redes sociais ainda não eram exploradas como mídia e hoje esse serviço é essencial para todos os seus clientes, as principais mudanças geradas com o surgimento das tecnologias foram na busca por ferramentas atualizadas de trabalho, conforme explica o jornalista e proprietário:

Como a atualização dos aplicativos é constante, é necessário buscarmos as melhores soluções para atuar nas redes, como editores de imagens, referências de informações da área de atuação dos clientes. No campo da assessoria de imprensa e publicidade ocorre algo semelhante, pois as ferramentas de *clippings* tornaram-se mais sofisticadas, haja vista o vasto campo de divulgação da internet, assim como *softwares* de disparo de *release* e *mailings*, por exemplo. E com o advento da comunicação em tempo real, temos que buscar cada vez mais aplicativos que nos permitam executar com agilidade todas as funções de assessoria, comunicação e mídias sociais. (EC)

O papel de dar voz a outros formadores de opinião que não unicamente a imprensa, proporcionado pelas ferramentas tecnológicas, fez com que o trabalho de comunicação

---

21 Entrevistado A.

corporativa fosse realizado para que as empresas passassem a se comunicar diretamente com seu público final, seja por meio de perfis corporativos ou no contato direto com *influencers*<sup>22</sup>, adequando-se à linguagem deste público e com conteúdos relevantes. Neste sentido, a jornalista e sócia da empresa D informa:

Ao contrário da imprensa, as redes sociais conferem um retorno imediato sobre o conteúdo publicado, gerando não só a emissão da informação, mas a interatividade. Para atuar nesse novo cenário, é necessário ser transparente e estar disposto a conversar com o público final. No caso da comunicação corporativa, o correto alinhamento entre empresa e cliente é fundamental. (ED)

No entendimento do publicitário e sócio da empresa E, as novas tecnologias mostraram apenas um novo meio de entregar o conteúdo comunicacional. Ele entende que a tecnologia ajuda a automatizar processos e organizar melhor informações e comportamento dos usuários. Com isso, a entrega de conteúdo fica cada vez mais personalizada, rápida e eficiente. Na prática, com a tecnologia mais acessível, segundo o profissional, as empresas conseguem ser muito mais específicas e assertivas. O diretor de redação da empresa F ressalta que as TICs têm mudado os hábitos da sociedade como um todo e isso reflete intensamente na maneira como as organizações se comunicam com seus vários públicos, o que exige atenção e domínio por parte dos profissionais, conforme explica:

Há mudanças no uso de novos dispositivos/plataformas e adequações de linguagem, modificando significativamente as estratégias comunicacionais. Essas mudanças intensificaram-se nos últimos anos de maneira rápida e definitiva. A equipe precisa estar atenta às possibilidades que surgem a todo momento, dominar rapidamente o uso de novas ferramentas. (EF)

O publicitário e proprietário da empresa G também diz que as novas tecnologias ainda estão e continuarão modificando o comportamento das pessoas - a forma como se relacionam, consomem, viajam etc. Neste contexto, ele frisa que a publicidade e a propaganda e as soluções de comunicação propostas por este segmento são baseadas nestes comportamentos. Portanto, enquanto esses comportamentos e os hábitos das pessoas mudarem, a publicidade e propaganda acompanharão estas mudanças, completa o empresário, sem especificar quais as mudanças geradas por essas tecnologias em sua empresa.

A jornalista e proprietária da empresa H informa, resumidamente, que as tecnologias da informação e da comunicação interferiram principalmente na velocidade da produção de conteúdo por meio das facilidades que proporcionam na busca por informações, en-

---

22 Influenciadores, em português.

trevistas e aprofundamento. Segundo a empresária, isso também reflete no imediatismo solicitado pelos clientes na entrega desse conteúdo.

Conforme as respostas dos entrevistados, verifica-se que as TICs geraram mudanças profundas para a maior parte das empresas de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda de Araçatuba analisadas neste estudo, abrindo vasta gama de estratégias e possibilidades de trabalhos comunicacionais. No entanto, ao mesmo tempo, passaram a exigir mais agilidade nas atividades laborais e, conseqüentemente, na produção e entrega de suas demandas, além de constante atualização dos funcionários que nelas atuam, assim como na busca por ferramentas que auxiliem no trabalho cotidiano.

Diante deste cenário, os entrevistados valorizam uma série de habilidades e competências profissionais, que vão desde exigências básicas em um ambiente de trabalho, como ser organizado e ter curiosidade, proatividade e relacionamento interpessoal, até específicas para o segmento, como ter interesse pelo conhecimento sobre novas estratégias de comunicação, capacidade de antecipar demandas e de tomar decisões em curto espaço de tempo e dominar técnicas de comunicação. Também são valorizados, segundos os entrevistados, os profissionais que possuem formação acadêmica, especializações e são atualizados em relação às TICs.

Quanto aos locais onde os profissionais das empresas entrevistadas buscam formação para a atuação com as TICs, os meios *on-line* são citados pela maioria, como *sites* e *blogs* segmentados, cursos *on-line*, videopalestras e *Youtube*. No entanto, também destacam-se meios tradicionais, como a faculdade, cursos presenciais e específicos para a área, capacitações, treinamentos, oficinas, palestras e seminários, entre outros. As informações estão sintetizadas no quadro 3.

**Quadro 3:**<sup>23</sup> Mudanças geradas pelas TICs nas empresas

| Em-<br>presa | Mudanças geradas<br>pelas TICs nas empresas   | Habilidades e competências profes-<br>sionais<br>no trabalho com as TICs  | Locais de formação<br>para atuar com as<br>TICs   |
|--------------|---|---|---|
| A            | Poucas mudanças, pois a empresa já nasceu em meio às TICs. Contudo, as ocorridas foram positivas para o negócio, mas negativas para o mercado de comunicação. | Ter bagagem cultural relevante, entendimento sobre pessoas, conhecimento em PP, ter novas formas de se comunicar e ser organizado | Faculdade, revistas, <i>sites</i> e <i>blogs</i> segmentados, cursos <i>on-line</i> e grupos de redes sociais |

23 Quadro elaborado com base nas respostas das perguntas 14 a 16 do questionário aplicado.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| B | Mudança total com o surgimento de possibilidades infinitas de inovação da comunicação e <i>feedback</i> do público em tempo real                        | Conhecer e ser atualizado em relação às TICs  | Internet, videopal-<br>estras, cursos <i>on-<br/>line</i> e presenciais  |
| C | As TICs mudaram muito o trabalho na empresa, exigindo a busca por atualizações e soluções constantes para as redes sociais e agilidade                  | Ter formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especializações, ser dinâmico, proativo e inteligente, saber administrar o tempo e ter inteligência emocional                         | <i>Youtube</i> , cursos de capacitação e treinamentos, palestras, oficinas e <i>workshops</i>                                  |
| D | As TICs ampliaram as possibilidades de comunicação, gerando adaptação para o contato direto com o público final e adequação da linguagem com o conteúdo | Estar sempre atualizado, ser criativo, dominar estratégias e técnicas de comunicação corporativa e escrita; atender o cliente de modo eficiente e ter bom relacionamento interpessoal | Treinamentos internos, pesquisas para criação de campanhas e utilização diária das redes sociais e instrumentos de comunicação |
| E | As TICs apenas mostraram um novo meio de entregar o conteúdo de comunicação, mas de forma personalizada, ágil e eficiente                               | Ter capacidade de antecipar demandas e rápida tomada de decisão   | Treinamentos, cursos e seminários  |
| F | As TICs modificaram significativamente as estratégias comunicacionais, fazendo com que a equipe esteja atenta às possibilidades e uso das ferramentas   | Ter curiosidade e disposição para aprender sobre sua área e sobre a organização; conhecer o máximo sobre novidades para avaliar e decidir o melhor para o cliente                     | Cursos específicos para cada atuação e eventos que discutam o assunto  |
| G | As TICs modificaram o comportamento das pessoas e a publicidade e propaganda  | Empatia devido à sua falta hoje em dia  | Sem resposta   |
| H | As TICs interferiram na velocidade da produção de conteúdo pelas facilidades na busca pela informação e imediatismo solicitado pelos clientes           | Ter liderança para coordenar ferramentas simultaneamente, paciência, foco e constante interesse em atualização  | Cursos <i>on-line</i> e presenciais, artigos, tutoriais, etc   |

**Fonte:** Elaborado pela autora

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao pesquisar empresas de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda, buscou-se mostrar que as tecnologias da informação e da comunicação geraram mudanças na realização de seus trabalhos, nas atividades desenvolvidas e nas habilidades e competências desempenhadas por seus profissionais. Esta era a hipótese inicial e que foi confirmada pelos resultados obtidos neste estudo.

A confirmação é apresentada no corpo do artigo por meio dos relatos dos proprietários, sócio proprietários e diretores das empresas pesquisadas de Araçatuba (SP) que afirmam, em sua totalidade, que as TICs provocaram modificações de diversos tipos e proporções nas organizações que atuam. Com isso, identificou-se novas perspectivas para as empresas de comunicação pesquisadas por meio da abertura de novas possibilidades de trabalho, como também de contribuir para que outras empresas usem as TICs para se comunicarem com seus diversos públicos. Além disso, verificou-se a necessidade de se adaptarem e inovarem diante das novas tecnologias, o que deve ser constante para se manterem neste mercado.

Da mesma forma, confirmou-se a importância do domínio de habilidades e competências específicas por parte de profissionais da área para a atuação com as TICs, com base nas respostas dos entrevistados. Este estudo visou não só comprovar as mudanças resultantes dessas tecnologias para as empresas de comunicação e para seus profissionais, mas promover o debate e a reflexão sobre as velozes transformações que têm impactado o mercado da comunicação com o passar dos anos, perpassando o ambiente de trabalho.

Neste contexto, espera-se contribuir com aqueles que atuam, bem como para os que pretendem ingressar nos segmentos e para com a sociedade atingida pelas tecnologias. Destaca-se a dificuldade encontrada no início deste trabalho para contatar os responsáveis pelas empresas dos setores identificadas na pesquisa exploratória e que não responderam os diversos contatos feitos até sua conclusão, em agosto de 2017. Em contrapartida, exalta-se a colaboração dos proprietários, sócio e diretores das empresas que aceitaram prontamente participar do estudo.

Mesmo que esta pesquisa tenha alcançado sua proposta inicial, salienta-se que é apenas um ponto de partida para futuros estudos que contribuam para a análise e para o entendimento do tema, a fim de proporcionar melhorias para as empresas e profissionais de comunicação corporativa e de publicidade e propaganda do interior paulista e de outras regiões do País.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO (ABRACOM). Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BARBOSA FILHO, A.; CASTRO, C. **Comunicação digital**: educação, tecnologia e novos comportamentos. 1. ed. São Paulo: Paulinas, 2008.

BARROS, A.; DUARTE, J. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra S/A, 2001.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

UNSCH, M. M. K. **Novos desafios para o profissional de comunicação**. Disponível em: <<http://www.unifacs.br/upload/graduacao/rp/ABERJE%20-%20Novos%20Desafios%20para%20os%20Profissionais%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

SAAD, B. **Prefácio**. In: TERRA, C. F. **Mídias sociais...e agora? o que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011.

SEGURA, M. Sinopse. In: TERRA, C. F.. **Mídias sociais... e agora?: o que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011.

URSINI, N. Brasil tem mais de 7 mil agências no interior. **Meio & Mensagem**, jun. 2014. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2014/06/25/brasil-tem-mais-de-7-mil-agencias-no-interior.html#>>. Acesso em 20 ago. 2017.

1 Business to Business (B2B) é um termo usado para denominar transações realizadas entre empresas via internet.

2 Master in Business Administration (MBA) é um tipo de pós-graduação lato sensu direcionada à área administrativa e gerencial.

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GERENCIAMENTO DE CRISE: ESTUDO DOS CASOS ALEZZIA, ITAMBEZINHO E SAMARCO

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Willian Galvão Vicente<sup>1</sup>  
Roseane Andrelo<sup>2</sup>*

---

1 Aluno do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança da Unesp.

2 Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e do curso de Relações Públicas da Unesp. E-mail: [roseane.andrelo@faac.unesp.br](mailto:roseane.andrelo@faac.unesp.br)

## RESUMO

No contexto das redes sociais digitais o cidadão-consumidor tem tido cada vez mais voz e poder tanto para viralizar uma determinada campanha ou deslegitimar outra. Assim, vê-se que as organizações empreendem estratégias a fim de influenciar as impressões de públicos-chave, ou *stakeholders*, para a manutenção de uma imagem organizacional legitimada. Exige-se das organizações postura transparente e de responsabilidade social, o que evidencia a importância da adoção de comunicação organizacional estratégica que atenda seus diferentes públicos. Neste contexto, este artigo tem como objetivo analisar de que maneira três empresas realizaram o gerenciamento de crises em contextos de problema com o produto (caso do achocolatado Itambezinho); no processo (caso da mineradora Samarco) e no discurso (caso da empresa de móveis Alezzia). Busca-se verificar quais medidas foram adotadas nas situações de crise, bem como peças midiáticas que foram produzidas como resposta ao ocorrido. Considerando os conceitos de imagem institucional, reputação e crise, os casos foram estudados em seu contexto e na busca por ações realizadas frente às crises enfrentadas pelas empresas. Utiliza-se o estudo multicase como técnica metodológica, bem como o levantamento bibliográfico dos temas: a) comunicação organizacional e cultura organizacional; b) identidade, imagem e reputação; c) gerenciamento de crise. Independente das diferenças entre as ferramentas de gerenciamento de crise utilizadas pelas empresas analisadas fica evidente a necessidade de buscar na comunicação um canal de mão dupla que possibilite a resposta rápida e transparente para um consumidor cada vez mais informado e amparado pelas redes digitais em seu potencial difusor de ideias, valores e comportamentos.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Gerenciamento de Crise; Identidade; Imagem; Redes Sociais; Reputação.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação tem sido considerada a principal estratégia das relações profissionais, entendida como um processo de construção de sentidos nas organizações e com papel central na busca pelo equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas.

O acesso às redes sociais digitais amplia as possibilidades de uso frequente de canais midiáticos, seja para consumo publicitário e de entretenimento, para uso e produção



profissional, para realização de pesquisas mercadológicas e didáticas, para difusão ou reenvio de conteúdos midiáticos para outros participantes de listas em redes sociais. A partir das redes, os usuários ganham poder de voz e tornam-se, por isso, também emissores de informações sobre as organizações. Os veículos de comunicação de massa, dos tradicionais aos digitais, são responsáveis pela produção e difusão de grande parte do conteúdo de informações diárias e exercem relevante papel nas práticas de consumo de produtos e serviços.

Dados divulgados pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República em 2016 revelam que 58% dos brasileiros têm acesso à internet (BRASIL, 2016), número que dobrou a cada ano durante a década de 1990 e continua em crescimento. De 2013 para 2014, por exemplo, o número de brasileiros com acesso à rede mundial de computadores aumentou 7% (BRASIL, 2016).

Por outro lado, o cenário das instituições também tem sido modificado a partir da implantação da Lei nº 12.527 (BRASIL, 2011) que regulamentou o direito constitucional de acesso às informações públicas e se tornou um importante fator para a garantia do direito à informação, a Lei de Acesso à Informação (LAI). A lei determina que órgãos públicos disponibilizem documentos online, como conteúdos institucionais:

Que dizem respeito às competências do órgão, a estrutura organizacional, endereços e telefones, horário de atendimento e respostas às perguntas mais frequentes da sociedade; conteúdos financeiros, que são os registros de despesas e repasses ou transferências de recursos financeiros, informações de licitações; e, dados gerais sobre programas, ações, projetos e obras realizadas (CACARETO; ANDRELO; CABRAL, 2016, p. 48).

Apesar da LAI e do princípio da transparência ativa relacionarem-se a instituições do setor público, o setor privado também tem sido constantemente cobrado pela transparência, uma vez que suas ações podem ter consequências econômicas, sociais, ambientais e políticas.

Neste cenário, o cidadão-consumidor tem tido cada vez mais voz e poder tanto para viralizar uma determinada campanha ou deslegitimar outra. Assim, vê-se que as organizações empreendem estratégias a fim de influenciar as impressões de públicos-chave, ou stakeholders, para a manutenção de uma imagem organizacional legitimada.

De acordo com Reed (1999, p. 83), a realidade organizacional é “socialmente construída e institucionalmente sustentada”. Assim, é possível analisar a formação e a manutenção da imagem corporativa das organizações por meio do gerenciamento de crise a partir de uma perspectiva que se integre a aspectos fundamentais do ambiente sociocultural no qual estão inseridas.

Frente ao cenário exposto, este artigo tem como objetivo analisar de que maneira

três empresas realizaram o gerenciamento de crises em contextos de problema com o produto (caso do achocolatado Itambezinho); no processo (caso da mineradora Samarco) e no discurso (caso da empresa de móveis Alezzia). Busca-se verificar quais medidas foram adotadas nas situações de crise, bem como peças midiáticas que foram produzidas como resposta ao ocorrido. Considerando os conceitos de imagem institucional, reputação e crise, os casos foram estudados em seu contexto e na busca por ações realizadas frente às crises enfrentadas pelas empresas.

Como metodologia optou-se por realizar estudo multicaso, abordagem de investigação que consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação. Adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, Chizzotti (2006, p. 135) define o estudo de caso como “modalidade de pesquisa origina-se nos estudos antropológicos de Malinowski e na Escola de Chicago e, posteriormente, teve seu uso ampliado para o estudo de eventos, processos, organizações, grupos e comunidades”.

O estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando o caráter unitário do objeto estudado, e pode seguir as seguintes fases: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório (GIL, 1995). Ressalta-se que, para o artigo, é apresentada uma síntese das análises feitas.

Além do estudo dos três casos propostos, este artigo apresenta pesquisa bibliográfica dos temas: a) comunicação organizacional e cultura organizacional; b) identidade, imagem e reputação; e c) gerenciamento de crise.

## 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação Organização tem recebido maior atenção por parte de gestores e estudiosos à medida que as organizações estão cada vez mais em busca de mudanças e inovações para sua sobrevivência no cenário econômico de globalização. Neste sentido, a Comunicação Organizacional pode ser entendida como um diferencial competitivo se considerado seu caráter estratégico de antecipar problemas e planejar caminhos das instituições, principalmente no que diz respeito à cultura organizacional.

Entende-se a comunicação como um processo de construção de sentidos nas organizações. Em um processo em que emissores e receptores participam de um complexo jogo de relações interativas e “realizam intercâmbio de mensagens, de onde emerge um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintas funções”. (CRUZ, 2010, p. 102).

Segundo Ferrari (2009), a comunicação na organização torna-se estratégica quando busca o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais. Sendo assim, não

basta somente informar, é preciso que as informações estejam em harmonia com os propósitos da organização.

Ao tratar da comunicação nas organizações, deve-se considerar que:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina, as pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral. (KREPS, 1995, p. 28).

Para Kunsch (2006, p. 170), o processo comunicativo é condicionado a uma série de fatores ou variáveis que são representados “pelos contextos sociais, políticos e econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes”.

Para a autora, as organizações, fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, “não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados”. Assim, é preciso considerar também “os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”. (KUNSCH, 2006, p. 170).

Para abordar o conceito de Comunicação Organizacional é preciso entender a cultura organizacional. De acordo com Bueno (2003, p. 4), “a cultura organizacional constitui-se no elemento norteador das organizações, pois orienta os comportamentos dos indivíduos que passam, então, a conviver em uma unidade de sociedade empresarial”. Ainda segundo o autor, “a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações”.

Neste sentido, Baldissera (2000) define cultura organizacional como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, “traduzido por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações”. (CRUZ, 2010, p. 93). Para o autor, a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais.

É necessário, portanto, que as organizações perpetuem esses conjuntos de pressupostos que representam sua imagem e identidade utilizando-se de estratégias de gestão e de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2000).

Neste sentido, e para entender o cenário atual das organizações, é preciso conhecer o contexto econômico e social em que estão inseridas. A evolução da sociedade, de agrícola para industrial, pós-industrial e, atualmente, sociedade da informação e do conhecimento, trouxe avanços e desafios às instituições. No início do século XXI, no contexto da sociedade da informação, as preocupações e discursos sobre cultura referem-se:

Às questões de identidade, sexo, subjetividade, sujeito e estrutura, transformações sociais, consequências dos impactos da tecnologia, conhecimento e inovação [...] temáticas abrangentes que buscam identificar novos caminhos e que necessariamente devem ser de conhecimento das organizações (MARCHIORI, 2006, p. 64).

Para Marchiori (2006, p. 60), cultura “é um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida”. Portanto, a função da cultura, na concepção da autora, é “impor significado para o mundo, tornando possível seu entendimento”.

De acordo com a autora, o conceito de cultura organizacional passou a ser estudado na década de 1980, no entanto há abordagens anteriores a isso. A ideia é que a alteração das formas e valores das organizações influencia seus resultados.

Para Keyton (2011, p. 28), “cultura organizacional é o conjunto de artefatos, valores e pressupostos que emergem das interações dos membros organizacionais”. Assim,

A cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram durante o curso da história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros (BROWN, 1998, p. 7).

De acordo com Keyton (2011), as mudanças provocadas a partir do processo de industrialização fizeram com que as empresas buscassem novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos colaboradores, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização. Assim, a propaganda foi pioneira em buscar formas de comunicação mercadológica com o consumidor.

Segundo Marchiori (2006), o relacionamento entre a organização e seus públicos externos limitava-se à divulgação de produtos e serviços, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos, caracterizando-se como uma comunicação assimétrica, de via única.

A partir do acesso mais amplo às redes sociais e sua capacidade de difundir informações através das conexões existentes entre os atores, o fluxo da comunicação foi modificado: “O surgimento e a popularização da internet permitiram uma pluralidade de novas informações circulando nos grupos sociais” (RECUERO, 2010, p. 117).

Assim, as redes sociais desempenham um papel importante não apenas como meio de comunicação, mas também ampliando a esfera pública, através de interação e participação. Uma das primeiras mudanças detectadas pela comunicação mediada pelas tecnologias digitais é o processo de expansão das interações sociais, que de acordo com Recuero (2010, p. 135), “começa com o surgimento dos meios de transporte e de comunicação”.

Segundo Recuero (2010, p. 115), uma das características das redes sociais é a possibilidade de ser ambiente de conversação, que se caracteriza como um evento temporal, com objetivos e entre dois ou mais atores. O conceito inicial referia-se à conversação como fenômeno das interações orais, no entanto, “a apropriação das ferramentas textuais da mediação do computador passou a indicar uma simulação da conversação e uma percepção de uso conversacional”.

Sendo assim, a conversação mediada e possibilitada pelas tecnologias digitais apropria-se dos meios originalmente textuais e não propícios às interações orais. A partir de diferentes ferramentas, como as redes sociais, novos usos e novos sentidos são construídos de modo a permitir a interação entre dois ou mais atores. Além disso, as conversações no espaço dos sites de rede social adquirem os contornos associados aos públicos em rede (RECUERO, 2010).

Neste contexto, a comunicação organizacional mostra seu papel estratégico não apenas no que diz respeito à venda de produtos, mas à imagem, reputação e visibilidade da empresa. Deixando, assim, de ter função meramente técnica e instrumental para ser estratégica, considerando as possibilidades de cenário em que se insere.

### 3. IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO

De acordo com Hall (1992), a identidade de uma organização não é fixa ou estável, mas social e historicamente construída, sujeita a contradições, revisões e mudanças. Alguns estudiosos da área partem do pressuposto de que não há uma única identidade, mas sim identidades plurais, centradas nos valores e princípios que sustentam a organização, mas condicionadas às mudanças do ambiente organizacional (ALMEIDA, 2009).

Enquanto o conceito de identidade diz respeito à percepção interna da instituição, a imagem refere-se à maneira como a organização é vista. Para Almeida (2009, p. 228), imagem organizacional é “a percepção da organização como um todo, sustentada por diferentes segmentos de públicos”.

Apesar de haver um esforço das organizações em criar uma imagem de interesse a

seu público, a imagem refere-se “a uma impressão vivida e holística de uma organização [...] resultado de um processo de construção de sentido” e resultado do processo de comunicação organizacional da instituição, seja ele “formal ou informal, com maior ou menor controle, sistematizado ou não, constante ou esporádico, bem ou mal gerenciado” (ALMEIDA, 2009, p. 228).

Assim, tanto o conceito de identidade quanto o de imagem são processos de construção de sentido, sendo identidade “uma construção simbólica de si mesma” e imagem “as interpretações de uma dada realidade” (CHRISTENSEN; ASKEGAAD, 2001, p. 121). Martins (2001) salienta que a capacidade de uma organização de se projetar e manter sua imagem forte é um dos itens de avaliação da eficácia organizacional na gestão contemporânea.

Já o conceito de reputação, embora muitas vezes utilizado como sinônimo de imagem organizacional, é construído ao longo dos anos e tem como base as ações e os comportamentos da empresa, definem Balmer e Greyser (2003).

No contexto atual das economias globais de consumo e da sociedade da informação, com acesso a canais que podem facilmente beneficiar ou prejudicar a imagem das empresas, a reputação é vista como um recurso estratégico que possibilita melhor inserção das empresas nos mercados globais. Neste contexto,

Pesquisas têm demonstrado que uma reputação positiva atua como um ímã, atraindo investidores, diminuindo custos de capital, trazendo novos consumidores, retendo atuais compradores, motivando empregados, gerando cobertura favorável da imprensa e afetando favoravelmente o conteúdo de análises financeiras (ALMEIDA, 2009, p. 233).

A globalização e as novas tecnologias, como a Internet, possibilitam que as informações atinjam diferentes localidades e contextos:

Os negócios hoje são realizados em uma sociedade da informação, onde as pessoas estão todas conectadas em uma gigante aldeia global, principalmente por satélites ou pela Internet [...]. As organizações enfrentam hoje uma nova forma de pressão: diretamente através do usuário de computadores e indiretamente, por meio dos jornalistas que embasam suas matérias nessas novas fontes de informação. (LERBINGER 1997, p.14).

Além disso, os consumidores e o público em geral estão mais bem informados e conscientes de seus direitos, bem como mais exigentes em relação às atitudes e processos das empresas.

## 4.GERENCIAMENTO DE CRISE

Para Bueno, de acordo com este novo cenário em que se consolidam as empresas, a comunicação organizacional é vista como estratégica: “Fundamentalmente, caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades” (BUENO, 2003, p. 8).

Dessa maneira, o gerenciamento de crises surge como instrumento dentro dessas novas atribuições da Comunicação, “que chega para amparar e indicar novos caminhos no relacionamento das empresas com seus públicos e a mídia”. Assim, gerenciar crises deve ser uma estratégia de comunicação, pois “[...] todos estão mais vulneráveis aos olhos do público. Tanto no que se refere à divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto, quanto no alcance geográfico destas informações”. (OLIVEIRA, 1999, p.3).

Dessa maneira, o gerenciamento de crise deve ser entendido como uma ação de comunicação para prevenção, controle e acompanhamento de crises, sendo necessário o investimento em planejamento. É preciso estudar a organização e elaborar medidas capazes de defendê-la em circunstâncias pouco amistosas, seja em relação a seus serviços e /ou produtos ou a sua imagem institucional.

Oliveira (1999, p.5) aborda a classificação de crise utilizada pelo Institute for Crisis Management: “Uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios”. Já Forni (2013, p. 363) define crise como “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” ou “algo que não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”.

De acordo com Forni (2011), as crises podem ocorrer por diversos fatores, mas geralmente se concretizam por erros na gestão. Pesquisa realizada pelo Institute for Crisis Management (ICM) e divulgada em 2012, apontou que, nos últimos dez anos, cerca de 80% das crises noticiadas em todo o mundo ocorreram por erros de gestão, liderança ou tomada de decisão e envolvimento de funcionários.

O ICM divide os principais tipos de crise enfrentados pelas empresas em quatro: atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas. As crises provocadas pelos atos de Deus envolvem fenômenos da natureza, como tempestades, terremotos e vulcões, por exemplo. As crises derivadas de problemas mecânicos ou técnicos incluem os casos de ruptura de tubulações, estrutura de construções ou problemas no processo de produção de determinado produto. De acordo com o documento, os erros humanos que mais geram crises são aqueles em que impera a falta de comunicação sobre o que fazer; já as decisões, ou indecisões, sobre como gerenciar uma crise estão no topo das ocorrências.

Ignorar um problema por não o considerar sério ou acreditar que ninguém vai descobri-lo pode resultar em uma crise sem precedentes. Os principais eventos das crises têm se concentrado nos danos à reputação, marca ou produto; percepção de má gestão ou de comportamento inadequado de executivos; e problemas causados por grupos de interesse ou ativistas. (FORNI, 2013, p. 20)

Segundo Augustine (2009, p. 14), “todas as crises têm o potencial de afetar a reputação da empresa, seus resultados financeiros, seus empregados e, eventualmente, a capacidade de fazer negócios”. Uma crise não gerenciada pode afetar profundamente os negócios da empresa, a percepção da marca, causando perda de faturamento, perda de clientes e elevando consideravelmente os custos econômicos. Forni (2011) também ressalta que a crise tem impacto no clima interno da organização, normalmente refletindo-se na insegurança quanto à manutenção do emprego, desmotivação de funcionários, especulações internas e hostilidade.

Frente à situação de crise, espera-se das organizações uma postura transparente e rápida: “Para quem está no centro de uma crise, ter iniciativa e agir no momento certo pode ser definitivo perante a opinião pública. Saber o que transmitir e o modo de fazê-lo é fundamental, pois qualquer problema que envolva a imagem de uma empresa interessa à mídia, que fará, sempre que for possível, uma ampla cobertura dos fatos”.

Oliveira (1999) ressalta que é possível preparar-se antes do momento de crise a partir de um planejamento, assim elimina-se o imprevisto nas decisões a serem tomadas nos momentos críticos; pois já existe um manual no qual as regras foram pensadas e estabelecidas no momento de calma. Vale ressaltar que os planos de crise devem ser testados, avaliados e modificados segundo as necessidades da empresa. Ele não existe para engessar o sistema, mas sim para facilitar e objetivar a atuação da organização nos momentos de caos.

Além da importância do relacionamento com o cliente em sua postura ativa e transparente, a organização deve levar em consideração o relacionamento com a mídia, uma vez que muitas vezes a opinião pública é influenciada pelos veículos de comunicação, sejam os tradicionais analógicos ou os digitais:

Tudo nos leva a crer que na sociedade moderna, comercial e capitalista, são os discursos da mídia os grandes “formadores de opinião”, ao congregarem também os discursos de líderes comunitários e sindicais, de políticos, empresários, intelectuais, artistas e outros. Assim representado, o consumidor, os fornecedores, enfim todos os públicos de interesse de uma organização tendem a afunilar suas perspectivas para um discurso unificador e midiático que os estratifica à medida que, paradoxalmente, os massifica. (LASBECK, 2007, p. 94).



No contexto das novas tecnologias de informação e comunicação, o crescente avanço das tecnologias de informação tende a diminuir ainda mais o tempo de recepção e resposta aos estímulos discursivos, evidenciando a dinâmica interativa entre destinador e destinatário e a premência da implementação de meios estáveis e altamente flexíveis para a reciclagem do discurso (IASBECK, 1997, p. 45).

## 5. ESTUDO DOS CASOS

A escolha pelos três estudos de caso deu-se em razão do posicionamento das marcas frente à crise. Para Martins (2001), a capacidade de uma organização de se projetar e manter sua imagem forte é um dos itens de avaliação da eficácia organizacional na gestão contemporânea.

Observa-se que no contexto da maior cobrança por ações de responsabilidade social e transparência, “as empresas sentem uma pressão maior para se diferenciarem e criarem políticas, ações e percepções consistentes diante de seus stakeholders”, afirma Almeida (2009, p. 234).

Assim, para atender este público cada vez mais conectado e engajado, as ações isoladas de comunicação de marketing não se mostram suficientes. Para Kunsch (2006, p. 6), os stakeholders estão cada vez mais exigentes e cobram das organizações “responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre mais vigilante”.

Independente das diferenças entre as ferramentas de gerenciamento de crise adotadas em cada um dos três casos fica evidente a necessidade de buscar na Comunicação um canal de mão dupla que possibilite a resposta rápida e transparente para um consumidor cada vez mais cercado de informações e amparado pelas redes digitais em seu potencial difusor de ideias, valores e comportamentos; bem como a importância da adoção de comunicação organizacional estratégica que atenda seus diferentes públicos: funcionários, comunidade, acionistas, governos, fornecedores, consumidores e imprensa.

### 5.1 HISTÓRICO DAS EMPRESAS

#### **Caso Alezzia**

Em dezembro de 2016, a empresa de móveis em aço inox Alezzia, localizada no Rio de Janeiro, lançou campanha publicitária nas redes sociais com fotos de modelo em trajes de banho, roupas que não se relacionavam aos produtos ofertados. Questionada por uma seguidora da página da marca na rede social Facebook, a empresa manteve o posicionamento considerado machista pelos seguidores.

À época (15 de dezembro), após várias queixas sobre as publicações e comentários

machistas, a Alezzia Móveis desafiou os seguidores incomodados com a campanha publicitária da marca a baixar o *ranking* de avaliações da página da empresa no Facebook. No final do dia já eram mais de 14 mil avaliações negativas e, então, a Alezzia mudou de estratégia com apoio de grupos antifeministas com a promessa de fazer doações para uma instituição do terceiro setor.

Após a campanha antifeminista liderada pela Alezzia, a empresa também divulgou outras causas polêmicas em suas páginas nas redes sociais, como o caso do estatuto do desarmamento e a reforma trabalhista.

O comportamento da empresa, independente de posições ideológicas e sociais, surpreendeu já que na maioria dos casos em que empresas são acusadas de machismo, como já aconteceu com a Dove, Natura e outras, a resposta padrão era um pedido de desculpas, enquanto a Alezzia optou por mobilizar os clientes-cidadãos que têm o mesmo posicionamento que a marca. Assim, observa-se que mesmo após a repercussão negativa nos veículos da grande mídia, a empresa manteve seu posicionamento.

### **Caso Itambé**

No dia 26 de agosto a vigilância sanitária do Mato Grosso notificou a empresa Itambé sobre a morte de uma criança de dois anos que teria acontecido após o consumo do produto Itambezinho achocolatado. A ANVISA chegou a suspender o lote (M4: 21:18) de achocolatado em todo país.

Em resposta à notificação, no mesmo dia, a Itambé emitiu um comunicado em seus canais de comunicação informando a notificação e ressaltando que estava em contato com as autoridades sanitárias e regionais, e salientou: “O referido produto está no mercado há mais de uma década e nunca apresentou qualquer problema correlato. Até o presente momento, não tivemos nenhuma outra reclamação do mesmo lote”.

A morte, com indícios de envenenamento, sugeria algum problema no produto consumido pela criança. A empresa fez sua primeira postagem referente ao assunto no dia 30 de agosto, afirmando estar em contato com as autoridades e auxiliando na apuração dos fatos. No dia primeiro de setembro, a polícia de Cuiabá identificou pesticida no produto e afirmou que o caso se tratava de um crime e não de contaminação: “laudo divulgado pela Secretaria de Segurança Pública de Mato Grosso apontou que havia veneno no achocolatado ingerido pela criança que morreu em Cuiabá. Segundo a Polícia Civil, a embalagem do produto consumido foi perfurada e o veneno, injetado”.

No mesmo dia, a Itambé fez sua segunda postagem no Facebook sobre o caso, explicando que a morte da criança ocorreu por envenenamento do produto e que os envolvidos já estavam presos, encerrando, assim, as suspeitas de erro no processo de fabricação do produto.

## Caso Samarco

No dia 5 de novembro de 2015 duas barragens da mineradora Samarco se romperam na cidade de Mariana (MG). Foram aproximadamente 62 milhões de metros cúbicos com lama, rejeitos sólidos e água que afetaram 35 cidades no estado de Minas Gerais e outras quatro no Espírito Santo.

Oficialmente, foram confirmadas 17 mortes, além de mais de 1.200 pessoas desabrigadas. Apesar de a mineradora ter garantido à época que não havia nada tóxico nos 62 milhões de metros cúbicos de rejeitos de minério de ferro liberados durante o acidente, moradores das regiões afetadas mostraram-se preocupados, principalmente depois de encontrados resíduos de metais pesados entre os detritos.

A lama que se espalhou pelos estados de Minas Gerais e Espírito Santo impede que a matéria orgânica cresça, tendo como consequências o assoreamento, causando impactos socioeconômicos e ambientais. Segundo o Ibama, houve alterações nos padrões de qualidade da água, ocasionando na morte de animais terrestres e aquáticos.

## 5.2 ANÁLISES

### Caso Alezzia

A crise de imagem enfrentada pela Alezzia destaca-se pela utilização quase imediata das redes sociais como resposta às críticas a sua campanha publicitária. Em setembro de 2017 a empresa somava mais de 120 mil curtidas no Facebook.

A marca ficou conhecida a partir do posicionamento antifeminista, e desde então tem defendido outras causas político-ideológicas, como a reforma trabalhista, o que pode ser visto na foto de capa utilizada na rede social Facebook (Figura 1):

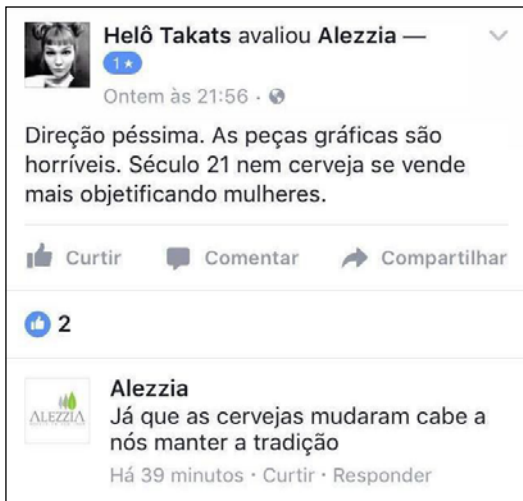
**Figura 1:** Imagem postada pela Alezzia Móveis em rede social



**Fonte:** Página da Alezzia no Facebook.

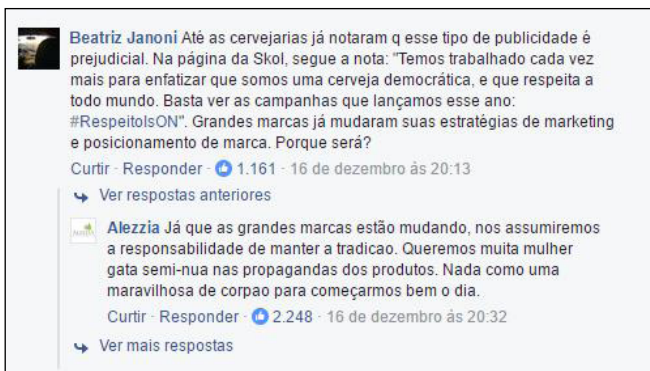
Nas interações com os internautas/clientes, é possível observar comentários irônicos como na Figura 2 e 3:

**Figura 2:** Avaliação da página feita por seguidora e comentário da empresa



**Fonte:** Página da Alezzia no Facebook.

**Figura 3:** Após repercussão negativa da campanha, marca mantém posicionamento



**Fonte:** Página da Alezzia no Facebook.

### Caso Itambé

Além de comunicados oficiais dirigidos à imprensa que abordava o caso de morte por envenenamento, Itambé também optou pelo uso das redes sociais. Durante os dias de publicação dos comunicados, 70% das interações com consumidores foram positivas, de acordo com dados da empresa. Foram quase 25 milhões de pessoas alcançadas.

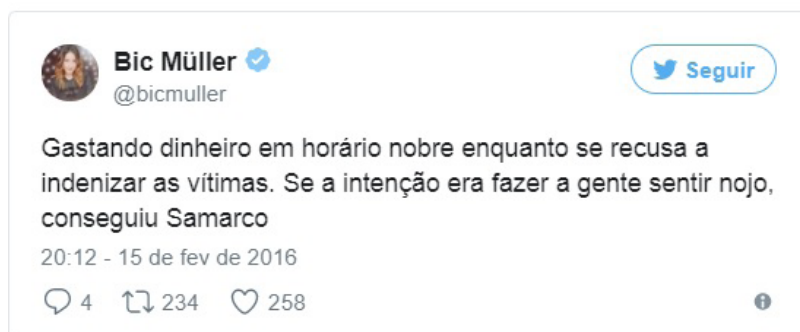
Com a rápida solução do caso, em cinco dias, e a pronta resposta da Itambé desde o acompanhamento das investigações, o caso da empresa, há mais de 60 anos no mercado, evidencia a possibilidade de surgimento de crises externas à rotina da empresa e suas responsabilidades.

### Caso Samarco

Em seu gerenciamento de crise, a empresa Samarco optou por fazer campanha na televisão. Intitulada “É sempre bom olhar para todos os lados”, o vídeo de um minuto (<https://youtu.be/oaZYpRMr2C0>) foi veiculado no intervalo do programa Fantástico, da Rede Globo, 102 dias após o maior desastre ambiental da história do país.

Imediatamente após a veiculação da propaganda no canal de televisão, houve repercussão negativa nas redes sociais (Figura 4).

**Figura 4:** Tweet evidencia repercussão negativa da propaganda da Samarco



**Fonte:** Twitter.

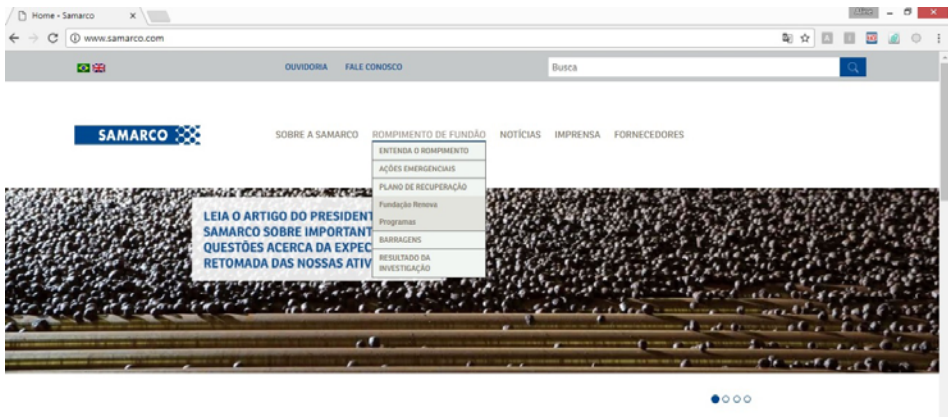
Além das críticas à campanha, a Samarco teve sua campanha publicitária questionada pelo Ministério Público Federal em Minas Gerais e pelo Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (Conar), que abriu um processo para investigar a veracidade das informações das propagandas da empresa. De acordo com o Conar, foram recebidas mais de 50 denúncias.

A peça publicitária, que foi ao ar no dia 14 de fevereiro, mostra funcionários da mineradora falando sobre a responsabilidade da empresa e a mobilização dos colaboradores

em abrigar e auxiliar as famílias prejudicadas pelo desastre ambiental.

À época, a Samarco lançou a seção “Samarco Histórias”, atualmente fora do ar, com depoimentos de colaboradores e detalhes sobre a história da organização. O site da empresa foi reformulado após a tragédia e passou a conter seções designadas à transparência e esclarecimento do ocorrido, como “plano de recuperação”; “entenda o rompimento” e “ações emergenciais” (Figura 5):

**Figura 5:** Site da Samarco modificado pós tragédia



Apesar da tentativa de transparência, o relatório sobre a investigação (<http://fundao-investigation.com/>) sobre o que ocasionou, de fato, o rompimento das barragens é divulgado apenas em inglês, o que dificultaria o entendimento dos interessados no tema.

## 6. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O objetivo deste artigo foi analisar de que maneira as empresas Itambzinho, Samarco e Alezzia realizaram o gerenciamento de crises em contextos de problema com o produto, no processo e no discurso. Foram verificados os posicionamentos das empresas em situações de crise, bem como peças midiáticas produzidas como resposta ao ocorrido. Além do estudo multicaso, este artigo embasou-se no levantamento bibliográfico dos seguintes temas: a) comunicação organizacional; b) identidade, imagem e reputação; c) gerenciamento de crise. De acordo com Bériot (1992, p. 53), “comunicar é veicular informações que se traduzem por uma multiplicidade de interações. Informação e interação estão estreitamente ligadas”. Neste contexto, é preciso considerar o processo de comunicação para além da transmissão de informações, mas entendida no nível de troca. Dessa

maneira, e considerando o contexto atual exposto neste artigo, as estratégias de comunicação das organizações não podem ser “voltadas apenas para disseminar a informação gerencial das instâncias superiores, sem valorizar a consulta, opinião ou participação” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 342).

A realidade das novas mídias pode ser vista de maneira otimista ou pessimista pelas instituições, uma vez que ao mesmo tempo em que têm potencial para disseminar boatos e ampliar uma situação de crise, as redes digitais de comunicação também oferecem importantes canais de relacionamento com o cliente.

Nos três casos abordados neste artigo observou-se que as empresas utilizaram ferramentas distintas a fim de relacionar-se não apenas com o cliente, mas também com a mídia, de uma maneira geral.

A empresa Itambé optou pela utilização de comunicados oficiais no período de investigação da morte de criança após tomar o achocolatado Itambezinho. O caso teve ampla cobertura da mídia e diversos veículos divulgaram o comunicado, assim como fizeram em sua página oficial no Facebook ([https://www.facebook.com/ItambeLaticios/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/ItambeLaticios/?ref=br_rs)). Evidenciando a disponibilidade da empresa em auxiliar nas investigações e a necessidade do plano de gerenciamento de crises para casos em que o problema é externo à empresa, mas precisa ser tratado de maneira ágil e transparente.

No caso da Samarco houve a opção de aliar veículos tradicionais de grande alcance, como é o caso da televisão, e mídias digitais, como é o caso do site e redes sociais da empresa. No entanto, a campanha na televisão aconteceu 102 dias após o rompimento das barragens, fazendo com que os cidadãos ficassem sem respostas oficiais durante este tempo e dando espaço para boatos e especulações. A campanha online também teve como foco a personificação da empresa, a partir da história de colaboradores da instituição. As mudanças no site e a disponibilização do relatório de investigação do ocorrido pareciam ser sinais da preocupação da organização com a transparência, no entanto o documento é disponibilizado apenas em inglês, o que dificulta o acesso dos brasileiros. Além da demora para um posicionamento oficial, a campanha da Samarco com foco no gerenciamento de crise foi questionada pelo Ministério Público Federal em Minas Gerais e pelo Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (Conar), que abriu um processo para investigar a veracidade das informações das propagandas da empresa. As mais de 50 denúncias recebidas em relação à campanha publicitária evidenciam o incômodo que a peça causou nos cidadãos.

A empresa de móveis Alezzia destacou-se pelo posicionamento político-ideológico inesperado e contrário ao “politicamente correto”. A marca apostou na interação com os clientes-internautas que compartilhavam seus ideais e valores, focou suas ações no ambiente online e investiu em ações de responsabilidade social em uma espécie de jogo em que os internautas favoráveis e contrários ao posicionamento da empresa eram os responsáveis por decidir se o dinheiro disponibilizado pela empresa seria doado para a causa feminista ou para uma orga-

nização sem fins lucrativos. Mesmo depois de quase um ano da campanha que fez com que a marca alcançasse mais de 120 mil seguidores, a empresa continua fazendo posicionando-se politicamente nas redes.

Segundo Neves (2002, p.56), “quando há planejamento e vontade ‘política’, a empresa pode administrar 85% das possibilidades de crises empresariais”. Porém, o planejamento deve ser realizado previamente, como destaca Rosa (2004, p.70), “hora de crise é hora de reagir – e não de planejar”. Kunsch (2006, p. 237) completa: “ao lançarem programas de administração de crises, devem estar conscientes de que poderão tocar em aspectos culturais, o que exigirá disposição e disponibilidade de membros de sua equipe para promover mudanças onde elas sejam necessárias”.

De acordo com a autora, “planejamento constitui um processo complexo e abrangente” (KUNSCH, 2003, p.204). Este fato se dá pela necessidade de se ter todas as possibilidades e medidas a serem tomadas, bem como os responsáveis, em um processo que abrange não apenas o setor de comunicação da empresa, mas toda a organização. Como cada crise tem suas próprias características, o planejamento para cada crise tem características singulares: “Não há regras claras e definidas para administrar situações de crises. O que existe são referências básicas a serem seguidas para evitar ou minimizar os efeitos percebidos” (KUNSCH, 2006, p.235).

Assim, vê-se que as organizações empreendem estratégias a fim de influenciar as impressões de públicos-chave, ou *stakeholders*, para a manutenção de uma imagem organizacional legitimada. Cobra-se das organizações postura transparente e de responsabilidade social, o que evidencia a importância da adoção de comunicação organizacional estratégica que atenda seus diferentes públicos.

“Este novo quadro se reflete no funcionamento das organizações privadas, que passam a exercer um papel cada vez mais ativo de ator social” (BARROS, 2003, p. 46). Assim, a maior representatividade das empresas faz com que elas ampliem a visibilidade pública, interferindo em questões sociais. De acordo com Barros (2003, p. 46), as empresas passam a atuar como “agentes transmissores dos valores culturais e morais, contribuindo para a formação dos alicerces da vida social”.

Agora percebidas pela opinião pública, cobra-se das organizações uma postura transparente e de responsabilidade social, o que evidencia a importância da adoção de comunicação organizacional estratégica que atenda seus diferentes públicos: funcionários, comunidade, acionistas, governos, fornecedores, consumidores e imprensa, por exemplo. Para Kunsch (2006, p. 172), “as empresas só contribuirão para o exercício da cidadania se observarem a sua responsabilidade social, respeitando o consumidor como cidadão, por meio de um comportamento ético incontestável”.

Independente das diferenças entre as ferramentas de gerenciamento de crise fica evidente a necessidade de buscar na Comunicação um canal de mão dupla que possibilite a resposta



rápida e transparente para um consumidor cada vez mais cercado de informações e amparado pelas redes digitais em seu potencial difusor de ideias, valores e comportamentos.

Assim como se evidencia o reconhecimento da necessidade de estabelecer um planejamento de gerenciamento de crise, uma vez que antever fatos que podem prejudicar as organizações é o passo recomendado pelos autores citados neste artigo. Assim, o gerenciamento de crises não consiste apenas em administrar os momentos em que surge e eclode a crise, ou o posterior, mas, sim, todo o processo, começando no plano que previu a crise antes mesmo dela ocorrer.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In Kunsch, M. M. K. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2009.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000. p. 13-39.

BALMER, J.; GREYSER, S. Revealing the corporation: Perspectives on Identity. **Image, Reputation, Corporate Branding, and Marketing**, 2003.

BARROS, F. M. A comunicação organizacional no gerenciamento de crises empresariais. **Comunicação & Informação**, v. 6, n. 1, p. 46-53, 2003.

BERIÓT, D. **Mudança na empresa**: uma abordagem sistêmica. Do microscópico ao macroscópico. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

BRASIL. SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA **Pesquisa Brasileira de Mídia 2016**: Hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf/view>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em 05 set. 2017.

BROWN, A. **Cultura Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

BUENO, W. da C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CACARETO, M; ANDRELO, R; CABRAL, R. Reputação e direito à informação: a comunicação da mineradora Samarco no caso do acidente ambiental em Mariana. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 6, n. 12, p. 43-64, 2016.

CHIZZOTTIA. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes; 2006.

CHRISTENSEN, L. T.; ASKEGAARD, S Corporate identity and corporate image revisited-A semiotic perspective. **European journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 292-315, 2001.

CRUZ, C. M. L. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 6, n. 11, 2010.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2, p. 333-359, 2009.

FERRARI, M. A. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FORNI, J. J. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia**. Teoria e Técnica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 22. p. 388.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v.13, n. 2, p. 135-144, 1992.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Annual ICM Crisis Report**, 2012. v. 22 n. 1. Disponível em: <<http://crisisconsultant.com/crisis-intel-reports/annual-crisis-report/>>. Acesso em: 12 set. 2017.

KEYTON, J. **Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences**. Sage, 2011.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KREPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a.ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

LASBECK, Luis Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Revista Organicom**, v. 4, n. 7, 2011.

LERBINGER, O. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1997.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARTINS, P. M. **A reinvenção do serão: estratégia organizacional de Canudos**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.

NEVES, R. de C. **Crisis empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las: casos e histórias**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, M. F. **Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub\\_tcc\\_1.htm](http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub_tcc_1.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Sulina, 2010.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, C., NORD, W. R. (Orgs.). CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Orgs. ed. bras.). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, M. **A síndrome de Aquiles**: como lidar com as crises de imagem. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

# INFLUENCIADORES DIGITAIS NO MERCADO DA MODA: O IMPACTO NA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO E NA FORMAÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA.

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Caroline Braido de Rossi<sup>1</sup>  
Juliano Mauricio de Carvalho<sup>2</sup>*

1 Graduada em Relações Públicas pela Universidade Sagrado Coração – USC Bauru. Aluna do Curso de Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança. E-mail: [caroline.braido.rossi@hotmail.com](mailto:caroline.braido.rossi@hotmail.com)

2 Docente dos programas de pós-graduação em Mídia e Tecnologia (mestrado profissional e doutorado) e Comunicação Midiática (mestrado e doutorado), da Universidade Estadual Paulista (UNESP-Bauru). E-mail: [juliano@faac.unesp.br](mailto:juliano@faac.unesp.br)

## RESUMO

Com as mudanças da comunicação a partir do avanço da internet e das redes sociais digitais, as organizações, de modo geral, tiveram que adaptar a estratégia e a forma com que se comunicam com seu público de interesse. Neste cenário, profissionais do mercado da moda, como por exemplo, influenciadores digitais e autores de blogs e de conteúdo para as redes sociais, se tornaram parte fundamental para uma nova comunicação e para a formação da opinião pública. Neste estudo, será apresentado por meio de pesquisa bibliográfica as modificações do mercado da moda e da comunicação, e a importância dos influenciadores digital nas relações entre a empresa e seu público de interesse. Foi desenvolvido uma pesquisa qualitativa com três influenciadores digitais da cidade de Bauru, na qual relataram individualmente como é o trabalho desenvolvido em blogs e redes sociais, qual a frequência de postagem e o engajamento por parte do público leitor. Os resultados obtidos trazem uma reflexão sobre as mudanças da comunicação e na formação da opinião pública e como estratégias de engajamento nas redes sociais estão sendo utilizados pelas organizações do mercado da moda para fidelizar seu público consumidor.

**Palavras-chave:** Comunicação; Influenciadores digitais; Moda; Opinião Pública; Redes Sociais.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens tem passado por grandes transformações graças à globalização e ao avanço da tecnologia. É nesse cenário que a comunicação vem crescendo cada vez mais e se tornando um fator importante para o sucesso das organizações na busca por novos relacionamentos e fidelização de consumidores. Além disso, é através desse processo que as empresas estabelecem relacionamentos diretos com seus públicos de interesse, buscando assim atingir seus objetivos.

Em qualquer área econômica a Internet, modificou as relações entre organização e consumidor, as empresas não são mais proprietária exclusiva de informações a respeito de suas marcas ou produtos, o público consumidor passou a ter voz ativa na formação da opinião pública e disseminação de informações. A decisão de compra deixou de ser feita diretamente no ponto de venda e passou a ser digital, o consumidor buscar em sites especializados ou redes sociais informações a respeito de um produto antes de concretizar seu ato de compra.

Neste contexto, ganha espaço na internet os influenciadores digitais, profissionais ou apenas apreciadores que expressão sua opinião a respeito de assuntos variados e conseguem mobilizar aqueles que acompanham seu conteúdo postado em blogs ou redes sociais, assim muitas organizações principalmente o mercado na moda tem utilizado o poder de opinião dos influenciadores digitais para se aproximar de seu público de interesse de modo a conquistar um novo público consumidor e fidelizar sua marca ou produto.

Outra mudança para as organizações é a economia criativa que têm como principal característica o processo intelectual transformado em bem ou serviço financeiro. No mercado da moda, a econômica criativa desenvolvida a partir da criatividade e inovação e também ganha espaço com atividades relacionadas ao turismo, principalmente na região nordeste, com bordadeiras e rendeiras, uma vez que estes produtos são resultados de *expressões culturais* e utilizado por estilistas e grupos de artesãos na composição de produtos singulares para a comercialização em mercado nacional e internacional e vêm se tornando uma nova fonte potencial econômica para o país e conquistando um público consumidor cada vez mais fiel.

Este estudo objetiva a apresentar as principais transformações da comunicação e do mercado da moda nos últimos anos e como a internet, através dos influenciadores digitais, blogs e redes sociais estão mudando a maneira que as organizações se relacionam com seu público de interesse com novas estratégias de engajamento e apelo emocional.

Sendo assim, esse artigo utilizou pesquisa bibliográfica e qualitativa para aprofundar o tema e evidenciar o processo de elaboração de conteúdo por parte dos influenciadores digitais em blogs e redes sociais e o alcance e engajamento por parte do público.

## 2. A COMUNICAÇÃO E AS MUDANÇAS DE RELACIONAMENTO

A comunicação vem modificando constantemente todas as formas de relacionamento em uma sociedade, seja ela no âmbito familiar, social ou econômico. Vivemos na era da conectividade graças à globalização, ao avanço da tecnologia e a internet, onde o acesso à informação precisa estar disponível a todos ao mesmo tempo.

Com isso, a produção de conteúdo rápida e a veracidade de informações são fatores que desafiam os meios de comunicação para que um conteúdo de qualidade esteja sempre em evidência.

As mídias penetram todas as instâncias da vida social, estão no foco das discussões sobre globalização, mundialização da cultura e aceleração dos fluxos informacionais, sendo apontadas como protagonistas de mudanças nas interações sociais e nas formas de reconhecimento. (COGO e BRIGNOL, 2011, p.76).

A internet foi a principal ferramenta para que mudanças de relacionamento e comunicação pudessem acontecer por meio de características de múltiplas dimensões, sendo apresentado por Cogo e Brignol (2011) como: a produção, circulação e troca de conteúdos e informações; aproximação do público com diferentes formatos de comunicação e lógicas de mídia; a interação interpessoal e o diálogo; o estabelecimento de vínculos de relacionamento; a construção de projeções das identidades de seus usuários; a configuração de uma memória compartilhada e o estabelecimento de lógicas colaborativas.

Neste contexto, as redes sociais, principalmente os *Blogs, Facebook e Instagram* se tornaram nos últimos anos potencializadoras de comunicação e principais fontes de acesso a informação e formação da opinião pública. Silverstone, (2002 *apud* COGO e BRIGNOL 2011), afirmam que com as mudanças tecnológicas e midiáticas “passamos a depender da mídia, tanto impressa como eletrônica, para fins de entretenimento e informação. [...]”. Na opinião dos autores a internet é um ambiente de relacionamento em diversos níveis em constante evolução, tendo como principal característica a possibilidade do consumidor se manifestar de maneira clara e objetiva, se identificando, personalizando suas ações de modo a criar diversos relacionamentos com as redes sociais.

É por meio dessas ferramentas e da importância em relação ao uso para disseminar informações e ter um público cada vez mais próximo e envolvido, que a indústria da moda transformou seu relacionamento entre marcas e consumidores com os (as) influenciadores digitais. STEMPCZYNESKI (2017, p.19) entende que os influenciadores digitais se destacam nas redes sociais e possuem a capacidade de mobilizar um grande número de seguidores, pautando opiniões e comportamentos e até mesmo criando conteúdos que sejam exclusivos modificando as relações de consumo e comportamento.

### 3. A INDÚSTRIA DA MODA E A COMUNICAÇÃO

No Brasil, a história da moda passou várias fases, desde colonização até os tempos modernos, cada fase da história brasileira podemos identificar a moda como ferramenta de expressão de comportamento e ideologia.

Foi a primeira vez que a moda chegou ao Brasil e já teve que ser adaptada: o clima tropical e a construção de novas referências alteram o traje para se adequar às condições. Os nativos também sofrem a alteração e incorporam - obrigados - a tanga, uma peça para cobrir parcialmente as vergonhas, ou seja, os órgãos genitais, a pedido dos padres jesuítas (CAMARGO, 2010, p.31).

Na era moderna e republicana, Camargo (2010) relata que a moda teve grande participação na história da sociedade com o surgimento da pílula anticoncepcional. A partir



desse momento o valor da liberdade sexual começa a refletir nas roupas dos jovens e nas ruas, nos movimentos sociais contra o regime militar em 1964, e nas décadas de 1980 e 1990 com a popularização das novelas e a ascensão feminina no mercado capitalista. A cada década a moda traz uma história e um marco para a sociedade, como por exemplo, a moda *Plus Size*, o surgimento das minissaias e do biquíni, a importância da aceitação estética e individual com a moda e o mercado e o empoderamento feminino em que segundo Fernandes *et.al* (2016) é “a capacidade do indivíduo ou grupos poderem decidir sobre questões que lhe dizem respeito”<sup>3</sup>. Para Léon (2001 apud CORTEZ e SOUZA 2008), empoderamento feminino envolve duas dimensões: uma coletiva e outra individual, de modo que:

O empoderamento implica, pois, no reconhecimento das restrições sociais a que a mulher está submetida e da necessidade de reversão dessa situação, por meio de mudanças em um contexto amplo/público (inserção em cargos de poder/decisão, educação não sexista e serviços de saúde adequados) e também em contextos mais específicos, ou individuais: aumento de autoestima e autonomia, reorganização do trabalho doméstico, etc.(CORTEZ e SOUZA, 2008, p.172).

Hoje a moda não é vista apenas como algo apenas feminino, mas sim como uma forma de expressão social e cultural sem exclusão por gênero, sexualidade ou religião.

A moda seguiu, ao longo de toda a sua trajetória, as mudanças políticas, econômicas e sociais que o contexto lhe sugeria. Quando não era forma de protesto, era forma de resistência, de autoafirmação, de crítica e rejeição. Foi utilizada como ferramenta, meio e mensagem de comunicação. Inegável, então, assumir a moda como, sim, um tipo de comunicação. (CAMARGO, 2010, p.30).

Assim, é possível aliar a moda e a comunicação como ferramentas de expressão ideológica e seus avanços e transformações mostram a forte relação entre as duas áreas para a sociedade e a economia mundial. Com a utilização da internet e as redes sociais as tendências de moda deixam de ter barreiras, é possível saber o que se usa em qualquer lugar do mundo, com o acesso instantâneo através das redes sociais por qualquer consumidor independente do lugar em que esteja.

---

3 FERNANDES *et al.* (2016) apresentam o Empoderamento feminino em quatro dimensões: Econômica, Psicológica, Socialcultural/ Educacional, Política grupal e Familiar. Ler mais em Dimensões do Empoderamento Feminino: Autonomia ou Dependência. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Cristina\\_Yamaguchi/publication/309143338\\_DIMENSOES\\_DO\\_EMPODERAMENTO\\_FEMININO\\_AUTONOMIA\\_OU\\_DEPENDENCIA/links/5802812d08ae1c5148cf34dc.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Yamaguchi/publication/309143338_DIMENSOES_DO_EMPODERAMENTO_FEMININO_AUTONOMIA_OU_DEPENDENCIA/links/5802812d08ae1c5148cf34dc.pdf)>. Acesso em 20 ago.2017.

A comunicação também protagonizou grande marcos na história da moda, com a TV, rádio e jornal sempre ditando tendências e padrões de comportamento, fomentados pelo conceito da indústria cultural, apresentado por Theodor Adorno e desenvolvido pelos teóricos da Escola de Frankfurt nos anos 1930 e 1940.

O vestuário é um poderoso elemento de ligação e identificação entre o indivíduo e esse sistema simbólico que as diferentes mídias da indústria cultural produzem e controlam. Essa identificação ocorre, entre outras razões, porque o vestuário, ao incorporar determinadas características da indumentária de personagens em evidências, em qualquer um dos produtos da indústria cultural – o filme, a novela, a revista, o anúncio publicitário – torna acessível ao grande público o *glamour* inerente á atriz ou ator das telas, ou dos modelos das paginas editoriais. (MARINHO, 2005. p.21).

Com a globalização e a era da conectividade, a moda e a comunicação escrevem outro capítulo da história, modificando comportamentos e relações comerciais entre marcas e público através dos influenciadores digitais. A internet se mostrou um importante recurso para a moda se tornar sem fronteiras, mas ainda respeitando as características e diversidade cultural.

A moda é uma manifestação que opera elementos simbólicos envolvendo aspectos como individualidade, desejo, sedução, ao mesmo tempo em que movimenta uma estrutura econômica poderosa e diversificada em termos industriais e comerciais. (MARINHO, 2005, p.21).

Com a transformação da comunicação, as novas ferramentas digitais: *Blogs*, *Facebook* e *Instagram* tornaram-se fundamentais para o mercado da moda. O acesso a conteúdo instantâneo e a rápida disseminação da mensagem fizeram com que a indústria da moda modificasse seu processo de marketing e comunicação para com o público. Neste novo cenário, o influenciador digital ganha importância.

Este processo de comunicação começou com websites e blogs, através de conteúdos previamente selecionados por profissionais da área de moda, em seguida foram transformados pelas redes sociais como *Facebook* e principalmente o *Instagram*, agora o poder de opinião não fica restrito apenas a profissionais da área, ou restrito as marcas para a propaganda de produtos, mas a todos que se interessam pela temática e que queiram opinar e compartilhar ideias e experiências pessoais. Os eventos de moda, como desfiles e os mais importantes encontros do mercado, como a semana de moda de Paris ou de Nova York e a São Paulo Fashion Week, não são mais restritos a um local ou a um número pequenos de convidados, com a instantaneidade de informações é possível expandir o acesso aos eventos para além daqueles que compram credenciais, com a internet é possível ter acesso em tempo real e compartilhar opiniões e experiências.

O influenciador digital pode atuar de duas maneiras, apenas apresentado sua opinião de maneira livre sem nenhuma relação com a marca ou produto e sem finalidade do lucro. Outra maneira de expressar opiniões na internet é através de *merchandising*<sup>4</sup>, sobre produtos ou serviços utilizados pelo influenciador ou não.

Quando o influenciador digital tem um considerável número de seguidores nas redes sociais, seu ponto de vista apresenta uma grande relevância, sendo responsável pela modificação do relacionamento de uma marca com seu público de interesse.

As tecnologias digitais e as mídias sociais também mudaram as formas pelas quais a moda é relatada, consumida e compartilhada. Foi com a consolidação do fenômeno dos blogs de moda e *street-style*, em meados dos anos 2000 que dinâmicas comunicacionais e do consumo sofreram transformações significativas. As marcas, ao reconhecer que seus clientes passaram a ocupar tempo na visualização e leitura dos conteúdos postados pelos blogueiros, começaram a valorizar esses sites enquanto veículos de comunicação e seus autores, enquanto formadores de preferências de grupos sociais e, mais que isso, estrelas. (Hinerasky, 2014, p.02).

Deste modo, os influenciadores digitais estão se tornando principais aliados para que as organizações criem estratégias de engajamento e apelo emocional<sup>5</sup>, a fim de envolver seu público em um contexto relevante de consumo e comportamento.

As redes sociais se transformaram uma ferramenta estratégica para trabalhar com os desejos e aspirações das pessoas. O consumidor passou a ter voz ativa na comunicação com as organizações, e este novo cenário é propício para as empresas fidelizarem clientes, buscarem possíveis consumidores e trabalharem de maneira estratégica seu posicionamento e gestão de crise. Na opinião de Hinerasky (2014, p.07), as organizações têm utilizado as redes sociais e os influenciadores digitais para fazer circular de modo ainda mais instantâneo as novidades do mercado, pois já entenderam que é uma estratégia de sucesso para se aproximar dos consumidores por lidar com imagens as quais operam com o imaginário e desejo das pessoas.

Com a popularização dos Blogs vieram as redes sociais, e em seguida as redes sociais mobiles, como *Facebook* e *Instagram*, importantes ferramentas que levaram os consumi-

---

4 Merchandising é um conjunto de técnicas de ação ou material utilizadas em pontos de venda, que objetivam proporcionar melhorias na comunicação de produtos, marcas ou serviços com seus consumidores. Ler mais em: <https://www.iped.com.br/materias/comunicacao-marketing-e-vendas/principais-tecnicas-merchandising.html>. Acesso em 27 junho 2017.

5 Estratégias de engajamento e apelo emocional podem ser utilizadas como ferramenta de comunicação com objetivo de impactar o público e fortalecer o relacionamento entre a organização e seu público de interesse.

dores a interagir direto com os perfis das organizações, permitindo a estas criarem um vínculo de comunicação estreita com seu público de interesse. O *Instagram* tem sido a principal ferramenta de comunicação entre o consumidor e organizações do mercado da moda. Sobre esta ferramenta, e sua importância para o mercado da moda, Hinerasky, apresenta a seguintes informações:

O *Instagram*, criado em outubro de 2010, é a rede social online mais utilizada no mundo para compartilhar imagens e vídeos e, por este traço, ideal para o mercado da moda. Em função da portabilidade e ubiquidade, a plataforma ressignificou o uso das câmeras no celular e a tendência *mobile* no consumo. É estratégica para trabalhar com os desejos e aspirações das pessoas e tem se mostrado eficiente na criação da(s) identidade(s) visual (is) dos profissionais e empresas. Possui mais de 150 milhões de usuários, e quase dois terços destes interagindo e se engajando ativamente todos os dias com a plataforma. Ou seja, das 150 milhões de pessoas que têm ferramenta conta no *Instagram*, aproximadamente 90 milhões usam a diariamente. (HINERASKY, 2014, p.03).

Devido a sua grande potencialidade e pontos divergentes em relação ao Facebook, Scott Galloway (2013) *apud*. Hinerasky (2014, p.03) concordam que “é melhor ter 150 milhões de usuários que são 15 vezes mais engajados do que um público de 1,3 bilhões (número de usuários do *Facebook*)”.

Por essa razão este trabalho pretende demonstrar por meio do relato de três influenciadores digitais de Bauru – SP a relevância da parceria entre as organizações do mercado de moda e os influenciadores digitais com relação à produção de conteúdo, formação da opinião pública e engajamento por parte dos consumidores.

## 4. ECONOMIA CRIATIVA E O MERCADO DA MODA

As discussões sobre o conceito de economia criativa apresentam-se recente, e com diversas definições. Costa e Santos (2011) discorrem sobre o tema como um novo conceito econômico, diretamente relacionado às mudanças econômicas, ao paradigma de produção da sociedade contemporânea baseado na era pós-industrial, pós-fordista, do conhecimento da informação e aprendizado.

A economia criativa tem como objetivo impulsionar o crescimento econômico e representar uma alternativa para o desenvolvimento, especialmente por ter como matéria-prima base a criatividade e poder utilizar características culturais e sociais de cada país/região como vantagens no desenvolvimento e produção de bens e serviços únicos competitivos. (COSTA e SANTOS, p.04).

Segundo (BENDASSOLI, *et al*, 2009, p.01) “diversas mudanças econômicas e sociais fizeram com que a economia deslocasse o foco das atividades indústrias para as atividades intensivas em conhecimento, localizada no setor de serviços”.

A economia criativa desenvolve como matéria-prima a criatividade e inovação, abrangendo áreas relacionadas à moda, arquitetura, artes, produção cultural, turismo, mídia entre outros e o foco de produção de conteúdo é procedente do capital intelectual e a criatividade. Para Costa e Santos (2011, p. 03) “a criatividade é fundada em várias dimensões do fenômeno e baseada na concepção individual de ideais gerados, pode ser modificada quando nasce da articulação entre as diferentes criatividades: científica tecnológica, cultural e econômica”. Hoje esta nova estratégia de mercado vem sendo utilizada por muitas organizações para criar estratégias de engajamento e apelo emocional a fim de envolver seu público em um contexto relevante de consumo e comportamento.

No mercado da moda, a economia criativa ganha espaço com atividades relacionadas ao turismo, principalmente na região nordeste, com bordadeiras e rendeiras, uma vez que estes produtos são resultados de *expressões culturais* e utilizado por estilistas e grupos de artesãos na composição de produtos singulares para a comercialização em mercado nacional e internacional<sup>6</sup>.

O potencial da economia criativa de transformar ideias em bens e serviços modifica a economia de diversos países e torna-se uma das principais fontes de riquezas para países desenvolvidos como Austrália, Inglaterra e Estados Unidos, e uma nova opção de readequação econômica para países em crise como o Brasil. Ainda segundos Costa e Santos (2011, p.04), a indústria criativa é uma maneira de:

Impulsionar o crescimento econômico e representar uma alternativa para o desenvolvimento, especialmente por ter como matéria-prima base a criatividade, e poder utilizar como características culturais e sociais de cada país/região como vantagens no desenvolvimento e produção de bens e serviços únicos competitivos.

Os autores ainda apontam que em países em desenvolvimento, as organizações que atuam na indústria criativa têm como principal característica ser de porte pequeno e médio e muitas vezes sofrem dificuldades em obter financiamentos para seus projetos, pois em sua maioria apresentam maiores riscos do que o de outras áreas econômicas. Mesmo assim, as indústrias criativas apresentam como principais benefícios: a criação de empregos, a exportação, a promoção e inclusão social, a diversidade cultural e desen-

---

6 Ler mais sobre o tema em Economia Criativa entre a moda e o artesanato. Nery (2012) disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/latitude/article/view/879>. Acesso em 21 de junho 2017

volvimento humano, a união entre a economia, cultura e aspectos sociais com tecnologia, propriedade intelectual e objetivos turísticos.

Os quase quatro milhões de empregos formais em áreas relacionadas dos núcleos criativos e também o crescimento das exportações em períodos de recessão econômica, são indicadores de que a criatividade já tem seu espaço no mercado e apresenta potencial para um crescimento ainda mais expressivo. (CAMPOS, *et al.* 2012, p. 10).

Lima (2007) expõe que os produtos culturais desenvolvidos pela economia criativa também são grande potencial para outras atividades econômicas como indústria de eletroeletrônicos, turismo e lazer.

Com as transformações econômicas, também é possível perceber diversas mudanças no comportamento da sociedade enquanto público consumidor de um novo produto ou serviço. Coco e Negri (2006 *apud* LIMA 2007, p.03) comentam:

A economia criativa como um todo depende cada vez mais das dimensões culturais. A cultura “gera valor” porque o que é incorporado aos produtos são formas de vida. [...] No capitalismo globalizado, a dimensão cultural está no trabalho que se transforma em intelectual e criativo, ou seja, imaterial.

Em uma nova economia global, as organizações devem oferecer muito mais do que produtos de qualidade. É preciso evidenciar o valor agregado de uma marca ou produto, o seu diferencial e suas características socialmente responsável. O mercado da moda se transformou, vai muito além de um tipo de roupa, leva em consideração aspectos culturais, regionais e individuais e hoje, de modo direto ou indireto, leva consigo toda a ideia e essência do que consome e em alguns momentos pode optar não mensurar a relação custo-benefício, mas pondera o diferencial que um produto ou serviço pode apresentar.

## 5. OS INFLUENCIADORES DIGITAIS

Com a evolução da comunicação no mercado da moda, blogueiros e influenciadores digitais ganharam cada vez mais espaço nas redes sociais e parcerias com grandes marcas para a produção de conteúdo, formação de opinião e estratégias de engajamento entre a organização e seu público de interesse. O mercado da moda apresenta diversas áreas a serem exploradas pelos influenciadores digitais, que segundo Sousa (2016), trabalham como:

[...] blogueiras, passaram a se tornar um referencial de moda, beleza, cultura, comportamento e ditam as atuais tendências de moda, viagem e

demais dicas. Usam o seu dia a dia para transmitir ao público suas preferências em relação à moda, cultura, comportamento, destinos, eventos, dentro outros. Atualmente esse mercado é fortemente explorado por uma série de “celebridades da *web*”, em vários segmentos, sendo eles fitness, gastronômico, moda, viagens e outros mais segmentos que possam ser explorados. (SOUSA, 2016, p.07).

Os influenciadores digitais apresentam forte relevância para a formação da opinião em relação ao modo de consumo de vários produtos e influenciarem uma série ampla de pessoas ditando tendência de moda, comportamento e estilo.

O trabalho dos influenciadores digitais, hoje em grande importância e avanço, inicialmente enfrentou grandes críticas, em relação ao modo de postagem e comunicação com o público, principalmente do jornalismo, editoriais de revista de moda e assessorias de comunicação para a produção de conteúdo e contato direto com o público consumidor. Com relação a estes novos profissionais, muitos deles iniciaram carreira sem nenhum tipo de “*cultura de moda*”<sup>7</sup> ou experiência no mercado, apenas expressando suas opiniões pessoais nas redes sociais. Hinerasky (2014, p.10) acredita que “o conteúdo e o estilo próximo da realidade dos leitores, geravam a identificação, entre ambos, e eram principais elementos do patrimônio dos blogueiros”.

Este perfil de influenciador digital se transformou com a mercantilização dos *blogs* pelo mercado da moda, assim a autora apresenta um novo perfil de influenciador digital, a partir da sua relevância nas redes sociais.

As poucas blogueiras de moda e *street-style* bem-sucedidas deixaram de publicar o lado cotidiano, real e humano da moda de não especialistas que falam para não especialistas, e começaram publicar imagens de sonhos, com fotos de maior qualidade e editadas, roupas de marcas-desejo, inacessíveis para a maioria, em cenários de eventos de moda e grandes metrópoles. (HINERASKY, 2014, p.10).

Esta nova postura dos influenciadores digitais tem sido de grande vantagem para o mercado moda, Rosa (2010) sugere que as mudanças nos modelos de comunicação criam novas estratégias de relacionamento entre a organização e seu público de interesse, onde há maior interatividade. Sobre este novo relacionamento Prahalad e Ramaswamy (2000 *apud* VEIGA *et al.* 2014, p.113) acreditam que com uma mudança na comunicação

---

7 A crítica em torno das blogueiras de moda reapareceu em julho de 2014 na entrevista do editor do jornal Le Figaro dada ao FFW. Realizada por Marcela Duarte. ““ Blogueiros não têm muita cultura de moda”, diz editor de moda do jornal francês Le Figaro”. FFW, 17/07/2014. Disponível em: <http://ffw.com.br/noticias/gente/blogueirosnao-tem-muita-cultura-de-moda-diz-editor-de-moda-do-figaro-um-dos-principais-jornais-da-franca/> Acesso em 18 de junho de 2016.

“cria-se um diálogo contínuo entre consumidor e empresa, no qual a organização trata seus clientes como iguais, já que a empresa não é mais a dona sozinha da informação”. Para Mechailech e Ceschim (2015, p.130) “a cultura digital faz com que praticamente todo indivíduo possa se transformar em um criador de conteúdo sobre qualquer marca ou assunto e disseminá-lo em uma escala sem precedentes”. Isto faz com que as organizações precisem trabalhar suas estratégias de marketing e engajamento de acordo com o imaginário e desejo de seu público alvo.

Neste cenário em que as organizações não produzem mais conteúdos sobre ela própria, e depende da comunicação e opinião de outras pessoas, em muitos casos não tendo controle a isto, Gisela Castro (2013, *apud* TERRA 2015) colocam que:

Nesse regime em que as marcas estão presentes nas redes sociais, é fundamental que elas saibam detectar mensagens que as mencionem, assim como entendam sobre quais delas devem agir prontamente. O que não se pode negligenciar é que há uma necessidade irreversível de se entender o que pensam de onde se expressam e em que medida influenciam audiências aqueles que falam sobre marcas, produtos, serviços e experiências. É o conteúdo gerado pelo consumidor tendo relevância para as organizações na criação de estratégias de comunicação com ele. (CASTRO, 2013 *apud* TERRA, 2015, p.106).

Todo este processo de comunicação nas redes sociais é resultado de experiências, positivas ou negativas vivenciadas pelo consumidor em relação a um produto ou serviço, e as redes sociais transformam-se em uma ferramenta adequada para expor essa experiência, devido ao alto grau de repercussão, discussão e compartilhamento que este e outros assuntos podem ter.

Sobre o relacionamento entre as organizações e os influenciadores digitais para a produção de conteúdo, Terra (2015) apresenta o seguinte posicionamento.

Os influenciadores aglutinam audiência em torno si e ajudam a construir lembrança de marca, produtos, serviços e campanhas. Tanto os influenciadores quanto as suas audiências querem se envolver com temáticas que sejam úteis, educativas ou inspiradoras. Para isto, as organizações, tentam conectar criações de conteúdo com influenciadores on-line que já tenham comunidades engajadas com temáticas parecidas ou afins às suas (TERRA, 2015, p.111).

Com um relacionamento cada vez mais forte entre organizações e consumidores, que vai além da venda de produtos, mas sim na busca por engajamento e fidelização do seu público alvo, e com grande evidência sobre a importância do relacionamento entre as organizações e os influenciadores digitais, o Blog “*Tudo sobre Instagram*”



apresenta um post em novembro de 2016, elegendo as quatro principais influenciadoras digitais do Brasil. Sobre este post e a importância deste relacionamento, a autora Leticia Frota<sup>8</sup> comenta:

Basta uma postagem em seus blogs ou no *Instagram*, e pronto! Várias curtidas, comentários e compartilhamentos em poucos cliques. O motivo disso? Para os seguidores, é a linguagem simples, o tom de conversa íntimo com quem acompanha seu trabalho, o carisma e a troca de dicas. Já para as marcas, é a capacidade delas de influenciar tantas pessoas, mudar opiniões e ditar tendências por onde passam. (FROTA, 2016, p.01).

Com relação às principais influenciadoras digitais apresentadas neste levantamento, três delas: Camila Coelho, Camila Coutinho e Tássia Neves são destaques de influência e formação de opinião pública nacional e internacional, com milhões de seguidores e parcerias com grandes marcas para a criação de conteúdo.

## 6. A DIFUSÃO DOS BLOGS

Para evidenciar todos os pressupostos teóricos abordados neste artigo, e confirmar a importância dos influenciadores digitais para a formação da opinião pública modificando a relação de consumo com as organizações no mercado da moda foi elaborada uma pesquisa de caráter qualitativo com três influenciadores digitais de Bauru - SP. Profissionais que trabalham na produção de conteúdo em blogs e redes sociais sobre temas variados como moda, beleza, viagens e gastronomia.

A escolha dos profissionais foi realizada mediante a pesquisa dos canais de comunicação de cada um e o conteúdo postado. Os influenciadores digitais selecionados foram: Andreia Simotti, Gustavo Baretto e Nayana Nunes.

Em seguida, a abordagem aos entrevistados e o questionário com oito perguntas sobre a temática foi direcionado via e-mail, o retorno para análise e tabulação dos dados ocorreu no período de uma semana, a divulgação do blog neste trabalho e a referência ao autor teve autorização de cada participante.

Com base em uma observação inicial, é possível visualizar características peculiares em cada blog, sobre a temática abordada bem como a interatividade com o público. O trabalho dos autores abrange assuntos variados como o mercado da moda, masculina (no caso do blogueiro Gustavo Barreto), e feminina, maquiagem, comportamento, saúde, viagens e gastronomia apresentado diferentes formas de abordagem. Todos contam com

---

8 Post completo disponível em: <https://tudosobreinstagram.com.br/blog/conheca-4-digital-influencers-brasileiras-do-mundo-da-moda/>. Acesso em: 15 maio 2017

patrocínios e anúncios de diferentes empresas, um diferencial é o apoio de lojas varejistas ou prestadores de serviços da cidade de Bauru e região, com postagens sobre assuntos pontuais, de modo a fortalecer a imagem da organização anunciante e seu relacionamento com o público. Outras postagens podem ocorrer de maneira livre, sem fins lucrativos.

As entrevistas tem o proposito em estabelecer como e porque os autores iniciaram o blog, qual a metodologia de escrita e a estratégia de seleção do conteúdo a ser postado, qual a frequência de postagem, como é à maneira de engajamento por parte do público alvo e quais foram às repercussões positivas ou negativas no blog e nas redes a partir de um uma postagem elaborada.

Os resultados a seguir serão evidenciados separadamente a fim de apresentar todas as características individuais do blog e autor.

## 6.1. ANDREIA SIMOTTI -

<http://www.blogdaandreasimontetti.com.br>

A autora é formada em administração de empresas e criou seu blog em 2011, influenciado em seu deslumbramento pela moda. O blog conta com parcerias com diversos anunciantes para publicações pontuais sobre as principais tendências de moda, beleza e as novidades de lojas parceiras disponíveis na cidade de Bauru.

A frequência de postagem no blog é de três a quatro posts semanais. O conteúdo a ser posto no blog e nas redes sociais é preparado pela autora através de pesquisas de mercado, tendências e comprometimento para com o público. Devido a isto, em um post recente, a autora apresentou uma tendência das grandes marcas de moda sobre o poder de escolha das mulheres. Na campanha promovida por uma marca o foco era mulheres na faixa de 70 a 90 anos, para incentivo ao poder de escolha e livre arbítrio para todas independente da idade. Neste trabalho a repercussão foi de mais de 1.500 curtidas e 600 compartilhamentos em todas as redes sociais. Os comentários de boa parte do público eram de mulheres de todo o Brasil que se consideravam se representadas na matéria. Para Andreia, o engajamento por parte do público leitor do blog e das redes sociais têm aumentado com o passar dos anos devido ao fortalecimento das redes sociais e o acesso livre para aqueles que procuram conteúdos de maneira diferente.

Para Cogo e Brignol (2011, p.76): “as mídias penetram todas as instâncias da vida social, estão no foco das discussões sobre globalização, mundialização de cultura e aceleração dos fluxos informacionais, sendo apontadas como protagonistas de mudanças nas interações sociais e nas formas de reconhecimento”. Com base na pesquisa e no relato da influenciadora digital, é possível perceber que blogs e redes

sociais é uma ferramenta estratégica para as organizações e diversos outros profissionais criarem vínculo de comunicação estratégica com seu público.

O conteúdo apresentado no Blog da Andrea Simotti é dinâmico e variado, com temas e opiniões sobre assuntos do cotidiano com foco no público feminino de todas as idades.

## 6.2 GUSTAVO BARRETO – [http:// www.gustavobarreto.com](http://www.gustavobarreto.com)

O autor trabalha como *personal stylist*, com consultoria de moda, imagem e comportamento. É formado em Moda e Estilo e têm vários cursos e aprimoramentos ligados ao mercado da moda. Criou seu canal na internet em 2015 com incentivo de amigos que acompanham seu trabalho nas redes sociais em sua página pessoal.

Gustavo trabalha com publicações pontuais com parceiras com várias lojas varejistas e prestadores de serviços de Bauru e região, de modo a fortalecer a imagem da organização anunciante e seu relacionamento com o público, em um caso recente em um post em seu blog com dicas de saúde em parceria com uma academia, de maneira espontânea em aproximadamente duas semanas, 20 pessoas procuraram a academia a partir da postagem realizada por Gustavo nas redes sociais, outras postagens com opiniões sobre moda, saúde e gastronomia, são escritas por ele de maneira livre sem fim lucrativo.

Para o influenciador digital, a internet é sua principal ferramenta de comunicação com diversos públicos, o diferencial em seu blog é o compartilhamento de preferências e experiências pessoais. Esta característica segundo Hinerasky (2014) é importante, pois:

As marcas, ao reconhecer que seus clientes passaram a ocupar tempo na visualização e leitura dos conteúdos postados pelos blogueiros, começaram a valorizar esses sites enquanto veículos de comunicação e seus autores, enquanto formadores de preferências de grupos sociais e, mais que isso, estrelas. (HINERASKY, 2014, p.2).

Nas suas redes sociais, dicas de moda e *lifestyle* são publicadas diariamente, resenhas e postagens mais completas no Blog são apresentadas ao menos uma vez por semana. A elaboração de textos para o blog é realizada através de pesquisas sobre tendências nacionais e internacionais do mercado e as principais ofertas de lojas de multimarcas e departamentos regionais.

O engajamento por parte do público leitor é em maioria feminina, o público masculino na qual o autor também apresenta conteúdo específico têm engajamento de modo tímido e cauteloso, normalmente com comentários e reações via e-mail ou mensagens individuais nas redes sociais (*inbox*), para os homens, a principal dica de moda e tendência é para ocasiões específicas como jantares e casamento.

### 6.3 NAYARA NUNES –[HTTP://WWW.NAYANANUNES.COM.BR](http://www.nayanahunes.com.br)

A autora é formada em Fisioterapia, mas sua paixão por moda e maquiagem fez com que ela se profissionalizasse na área, e com o blog, Nayana se especializou em Gestão de Mídias Sociais e *Fashion Blogging* no Centro Universitário Belas Artes.

O blog surgiu em 2014, após a autora concluir seu curso de Maquiagem profissional. O incentivo veio de amigas, por sempre estar dividindo com elas dicas de moda e maquiagem, assim para compartilhar suas ideias nas redes sociais, a autora começou a fazer suas postagens de maneira despretensiosa e pessoal.

Seu trabalho na internet se fortaleceu, hoje suas postagens têm parcerias com diversos anunciantes do mercado da moda e maquiagem. Alguns projetos desenvolvidos pela autora têm foco em campanhas publicitárias. Estes projetos, na opinião de HINERASKY (2014), são uma nova estratégia de comunicação utilizada pelas organizações com parceria dos influenciadores digitais e blogs com o propósito de fazer circular de modo ainda mais instantâneo as novidades do mercado, visto que esta relação de proximidade e parceria é uma estratégia de sucesso e engajamento para se aproximar dos consumidores, por lidar com imagens as quais operam com o imaginário e desejo das pessoas.

Em suas publicações, Nayana, apresenta as principais tendências de moda e maquiagem de acordo com os lançamentos do mercado combinando com suas experiências pessoais, fazendo postagens diárias em sua rede social *Instagram* e semanalmente em seu blog. Para a elaboração de conteúdo, a autora conta com auxílio de uma profissional de Relações Públicas para questões de relacionamento com cliente, modo e frequência de postagem. Assim o blog apresenta várias repercussões positivas e grande engajamento por parte do público feminino de diversas faixas etárias.

A autora acredita que o diferencial do influenciador digital está em utilizar as redes sociais para o empreendedorismo, de modo que a comunicação digital possa ser uma estratégia inovadora para a viabilização de informação e diálogo entre as organizações e seus públicos estratégicos, para que seja possível acompanhar o consumidor constantemente, e a partir deste relacionamento pessoal monitorar mídias sociais em relação á preferencia de mercado e comportamento do consumidor.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A transformação da comunicação nas ultimas décadas vêm modificando as formas de relacionamento da sociedade global. A produção de conteúdo rápida e a veracidade das informações são fatos que desafiam os meios de comunicação para que o um conteúdo de qualidade esteja sempre em evidência.

No mercado da moda, a econômica criativa desenvolvida a partir da criatividade e

inovação também ganha espaço com atividades relacionadas ao turismo, principalmente com o trabalho de bordadeiras e rendeiras, uma vez que estes produtos são resultados de *expressões culturais* e utilizado por estilistas e grupos de artesãos na composição de produtos singulares para a comercialização em mercado nacional e internacional e vêm se tornando uma nova fonte potencial econômica para o país e conquistando um público consumidor cada vez mais fiel.

Com a potencialização da era digital, no âmbito organizacional, estas mudanças são ainda mais profundas, pois as empresas não são mais proprietárias exclusivas de informações a respeito de seus produtos, marcas ou serviços. As redes sociais são utilizadas como ferramenta para pesquisa e formação de opinião sobre vários assuntos, muitas organizações utilizam destas informações e do contato direto com o público para desenvolver e aplicar pesquisas de mercado com foco em atender a demanda do consumidor, promover uma nova marca e fidelizar consumidores, pois a internet passou a ser um ambiente de relacionamento em diversos níveis em constante evolução, tendo como principal característica a possibilidade do consumidor se manifestar de maneira clara e objetiva.

É por meio dessas ferramentas e da importância em relação ao uso para disseminar informações e ter um público cada vez mais próximo e envolvido, que a indústria da moda transformou seu relacionamento entre marcas e consumidores com os (as) influenciadores digitais. Profissionais que estão se tornando principais aliados para que as organizações criem estratégias de engajamento e apelo emocional, a fim de envolver seu público e influenciar uma série ampla de pessoas ditando tendência de moda, comportamento e estilo.

Todo este processo de comunicação nas redes sociais é resultado de experiências, positivas ou negativas vivenciadas pelo consumidor em relação a um produto ou serviço, e as redes sociais transformam-se em uma ferramenta adequada para expor essa experiência, devido ao alto grau de repercussão, discussão e compartilhamento que este e outros assuntos podem ter.

Para exemplificar a importância do trabalho dos influenciadores digitais apresentamos os comentários de três profissionais de Bauru - SP que trabalham na produção de conteúdo em blogs e redes sociais sobre temas variados como moda, beleza, viagens e gastronomia. A escolha dos profissionais foi realizada mediante a pesquisa dos canais de comunicação de cada um, o conteúdo postado e a parceria com o mercado da moda a fim de fortalecer a comunicação e o relacionamento entre as organizações parceiras e o público consumidor.

A pesquisa apresentou o porquê os autores criaram o blog, todos responderam que foram incentivados a partir de amigos e pessoas próximas a expor na internet sua opinião a respeito de assuntos da qual eles tinham afinidades, a estratégia de seleção de conteúdo é feita de maneira pessoal, mas com base em pesquisas de mercado, e tendências de moda. Os influenciadores entrevistados contam com patrocínios e anúncios de diversas

empresas, um diferencial é o apoio de lojas varejistas ou prestadores de serviços da cidade de Bauru e região, com postagens sobre assuntos pontuais, de modo a fortalecer a imagem da organização anunciante e seu relacionamento com o público, pois o engajamento por parte do leitor é significativo para ações estratégicas de comunicação nas redes sociais.

A audiência nos blogs selecionados é de leitores com idades variada em virtude da diversidade de assuntos que são postados nas redes sociais em relação à moda, saúde, beleza ou comportamento, com isso o influenciador digital pode ter a possibilidade de buscar recursos financeiros e parcerias de maneira livre de acordo com um assunto específico a ser demonstrado sua opinião.

Sendo assim, o resultado deste estudo possibilitou compreender como a tecnologia vem modificando os processos da economia, comunicação e principalmente em relação à formação da opinião pública e o consumo estabelecendo assim novos modelos de comportamento na indústria da moda.

## REFERÊNCIAS:

BENDASSOLLI, Pedro F.; *et al.* **Indústrias criativas**: definição, limites e possibilidades RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 49, núm. 1, janeiro-março, 2009, pp. 10-18 Fundação Getulio Vargas São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1551/155113814003.pdf>. Acesso em 01 jun. 2017.

CAMARGO, Mariana Franco. **Comunicação de marcas de moda**: Nova proposta para a ação do Relações Públicas. 2010. Trabalho de Conclusão de curso (Bacharel em Relações Públicas) Universidade Estadual Paulista. Bauru - São Paulo. [Orientador: Maria Antônia Vieira Soares] Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/118476>>. Acesso em 01 jun. 2017.

CAMPOS, Rodolfo *et al.* **A Economia e Indústria Criativa no Brasil**. 2012. Disponível em: <[http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/mediawiki/index.php/A\\_Economia\\_e\\_Ind%C3%BAstria\\_Criativa\\_no\\_Brasil](http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/mediawiki/index.php/A_Economia_e_Ind%C3%BAstria_Criativa_no_Brasil)>. Acesso em 01 dez 2016.

COGO, Denise; DUTRA BRIGNOL, LILIANE. **Redes sociais e os estudos de recepção na internet** Matrizes, vol. 4, núm. 2, janeiro- junho, 2011, pp. 75-92 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=143018637005>>. Acesso em 10 jun 2017.

CORTEZ, Mirian Béccheri; SOUZA Lidio de. Mulheres (in) Subordinadas: **O Empoderamento Feminino e suas Repercussões nas Ocorrências de Violência Conjugal**. Psicologia Teoria e Pesquisa. Brasília, 2008, vol. 24, nº 02, pp. 171-180. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp//05v24n2>>. Acesso em 20 set.2017.

COSTA, Armando Dalla; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Economia Criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual**. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/ret/article/view/26832>>. Acesso em 15 maio 2017

HINERASKY, Daniela Aline. **O Instagram Como Plataforma de Negócio de Moda: dos “itbloggers” às “it-marcas”**. Disponível em: <[http://www.espm.br/download/Anais\\_Comunicom\\_2014/gts/gt\\_seis/GT06\\_HINERASKY.pdf](http://www.espm.br/download/Anais_Comunicom_2014/gts/gt_seis/GT06_HINERASKY.pdf)>. Acesso em 15 maio 2017.

LIMA, Carmen Lucia Castro. **Políticas Culturais para o Desenvolvimento: O Debate sobre as Indústrias Culturais e Criativas**. 2007. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2007/CarmenLuciaCastroLima.pdf>. Acesso em 03 dez 2016.

MECHAILECH, Ivana S.I. Duarte; CESCHIM, Gisele. **Estratégias de Marketing de conteúdo na internet: O engajamento de O Boticário**. Caderno da Escola de Negócios. v.1, nº 13, ano 2015. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernodenegocios/index.php/negocios/article/view/132>>. Acesso em 15 ago 2017

SOUZA, David Venturi Tavares. **Turismo de Moda: Universos dos Influenciadores Digitais**. 2016. Universidade Federal de Juiz de Fora. [Orientador: Marcelo do Carmo Rodrigues]. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/bach/files/2016/10/DAVID-VENTURI-TAVARES-DE-SOUZA.pdf>> Acesso em 01 jun. 2017.

STEMPCZYNSKI, Letícia. **A Publicidade no conteúdo dos influenciadores digitais: Um Estudo de caso da Boca Rosa**. Disponível em: <<http://repositorio.upf.br/handle/riupf/1025>>. Acesso em 15 ago 2017.

TERRA, Caroline Franzon. **Relacionamento nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da midiatização das relações públicas?** Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/868>. Acesso em 03 jun 2017.

VEIGA, Alípio Ramos *et.al* **Variáveis Influenciadoras do consumo de redes sociais digitais entre usuários das gerações X e Y**. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/965>>. Acesso em 02 jun. 2017.

WAJNMAN, Solange. **Moda, comunicação e cultura**: um olhar acadêmico. São Paulo: Arte & Ciência; NIDEM – Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Moda/UNIP; FAPESP, 2005.



# O RELACIONAMENTO ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO

*Pedro Henrique de Barros Silva<sup>1</sup>  
Maria Aparecida Ferrari<sup>2</sup>*

---

1 Graduado em Relações Públicas pela USC de Bauru/SP, e-mail: [pedrohnrbarros@gmail.com](mailto:pedrohnrbarros@gmail.com).

2 Professora doutora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, e-mail: [maferrari@usp.com](mailto:maferrari@usp.com).

## RESUMO

Este estudo tem como foco central o relacionamento e os possíveis conflitos geracionais identificados no ambiente de trabalho de uma instituição pública de saúde localizada no município de Bauru/SP. Foi realizada uma recopilação da literatura especializada sobre conceitos relacionados a gerações, comunicação, organização e relações públicas como suporte para o referencial teórico. Com o propósito de conhecer e avaliar as opiniões de profissionais que atuam em cargos de gestão na instituição pesquisada, foi realizada uma sondagem de caráter qualitativo. Os resultados obtidos revelaram que os processos de comunicação e relações públicas podem contribuir para a adoção de propostas de trabalho que amenizem os conflitos geracionais no ambiente organizacional, instruindo a conduta dos gestores e fortalecendo o relacionamento entre equipes.

**Palavras-chave:** gerações; relacionamento; conflitos; comunicação organizacional; relações públicas.

## 1. INTRODUÇÃO

O advento da globalização possibilitou a imersão da sociedade em novas oportunidades de mercado e cultura. Como observa Meneghelli (2002, p. 25), tal fenômeno “envolve a integração econômica, cultural, governamental e política dos povos em todo o mundo”.

Mudanças nas áreas tecnológicas, econômicas e trabalhistas foram vitais para a construção de um novo comportamento da sociedade. Os indivíduos passaram a demonstrar mais seus objetivos, valores e expectativas, trazendo essas características para o mercado de trabalho. Para Prado (2001), as referidas mudanças favoreceram não apenas o crescimento de novas indústrias ligadas ao complexo eletrônico, como também a transformação de muitas organizações, a partir da utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Dessa maneira, as organizações atuais enfrentam uma desafiadora missão: como lidar com pessoas de idades tão diferentes em um mesmo ambiente de trabalho? Silva (2012, p. 21) considera que as organizações são “sistemas abertos sujeitos a estímulos externos que influenciam diretamente seu funcionamento e ambiente interno, visto que cada profissional ali presente carrega expectativas, sonhos e experiências particulares e que, de alguma forma, impactam no ambiente organizacional”.

Com efeito, as organizações possuem uma gama diversificada de funcionários, de modo que ganham relevo algumas categorias como gênero, classe social, etnia, orientação sexual e faixa etária. Os valores, posicionamentos e opiniões de cada um deles também se distinguem um do outro. A diversidade de opiniões, posicionamentos e contextos pessoais ampliam a visão de mundo em um ambiente de trabalho, mas igualmente podem interferir no relacionamento e clima organizacional.

Nesse sentido, Ferrari (2009) ensina que os valores são considerados princípios e crenças sobre comportamentos ou estados de existência que transcendem situações específicas, razão pela qual constituem e afetam a cultura e os valores únicos das organizações.

Silva (2012), por sua vez, esclarece que cada geração de trabalhador tem uma perspectiva diferente da maneira como encaram suas carreiras à forma como se comunicam e se relacionam. Pode-se estabelecer que a causa das divergências de opiniões, valores e personalidades é a existência de diferentes gerações reunidas em um único ambiente de trabalho, cada qual com sua devida característica de atitude e postura.

Diante desse cenário, a comunicação organizacional, por meio de estratégias de comunicação interna, torna-se uma excelente alternativa para as organizações que lidam diariamente com conflitos e crises geracionais. Os processos de comunicação são fundamentais para a identificação e posterior análise dos conflitos, atuando, ainda, como suporte aos gestores.

Outro ponto considerável no fluxo comunicacional é a cultura da organização, considerada uma construção social, coletiva e dinâmica compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem frente a diferentes contextos (FERRARI, 2009). Observa-se, então, que a cultura organizacional é a base de sustentação da empresa, exercendo um papel de alicerce ao fluxo de trabalho dos funcionários.

O presente trabalho utiliza o estudo de caso como metodologia de análise para verificar os efeitos das gerações no ambiente organizacional de uma instituição pública de saúde, localizada em Bauru. Realizou-se uma sondagem com os gestores da organização acerca dos problemas diários experimentados na rotina de trabalho, diante das diferenças de idade, comportamento e valores.

Este artigo foi estruturado em cinco tópicos. O primeiro traz a Introdução, enquanto o segundo e terceiro tópicos estão relacionados aos contextos teóricos e referenciais sobre gerações, comunicação organizacional e relações públicas. O quarto constitui-se pela sondagem realizada em uma instituição pública de saúde localizada em Bauru/SP. Os últimos tópicos abarcam as considerações finais e as referências utilizadas.

## 2. AS GERAÇÕES DE PROFISSIONAIS: O DILEMA DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

O discurso sobre gerações é uma constante desde os escritos de Platão que versam as diferenças entre jovens e não jovens (CHIUZI et. al., 2011). Atualmente, a convivência entre gerações é um tema que deve, mais do que nunca, ser considerado nas organizações, pois é por meio desse relacionamento que se observa as diferentes atitudes, valores e comportamento das pessoas em um mesmo ambiente laboral.

Consoante Ferreira (2009, p. 978), o termo geração pode ser definido como “linhagem, estirpe, ascendência, genealogia”, e também como “o conjunto de indivíduos nascidos na mesma época” e “o espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração a outra”.

Houaiss (apud ANDRADE et al, 2012) defende que o espaço de tempo que separa uma geração da outra era avaliado em 25 anos. Hoje, em razão do avanço das mudanças tecnológicas e psicográficas, esse intervalo reduziu em torno de 10 anos. Turci (apud SILVA, 2012), nessa linha, afirma que a tecnologia exerce um papel decisivo na transformação repentina do modo de fazer e produzir as coisas, o que contribuiu para a grande aceleração do tempo geracional.

Sobre o conceito de gerações, cabe mencionar a posição de Feixa e Leccardi:

[...] as gerações não surgem da cadência temporal estabelecida por uma sucessão de gerações biológicas. Em outras palavras: não há padronização do tempo para medir ou prognosticar seu ritmo. Do ponto de vista sociológico, uma geração pode ter dez anos, ou como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Pode incluir uma pluralidade de gerações biográficas ou, como na história de muitas sociedades tradicionais, apresentar apenas uma geração sociológica. Elas cessam quando novos e grandes eventos históricos - ou, mais frequentemente, quando lentos e não catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural - tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado. (FEIXA; LECCARDI, 2010, p. 191)

Extrai-se do pensamento dos autores que as vivências das pessoas variam de acordo com a geração em que elas se enquadram e com os motivos das mudanças sociais e culturais que ocorreram desde a época em que nasceram até o auge de sua juventude e início da carreira profissional. Portanto, o conceito de geração, como leciona Motta (2010), baseia-se na ideia de um coletivo de indivíduos que vivem numa mesma época e, de alguma maneira, compartilham vivências e experiências similares.

Cada pessoa partilha de ideais, sonhos e expectativas diferentes. Os ideais defendidos por um determinado grupo de pessoas, oriundos do seu estilo de vida, podem parecer

insignificantes e desnecessários para as pessoas que compõem a geração seguinte. Assim, em ambos os casos é possível adotar decisões diferentes diante de um mesmo problema a ser solucionado, o que possivelmente implicará dificuldades na interação e convívio no ambiente de trabalho.

Alguns pesquisadores como Andrade (2012), Cara (2008), Ceretta e Froemming (2010), Veloso (2008) e Pereira (2006) categorizaram os grupos de gerações em Veteranos, *Baby Boomers*, X, Y e Z. Conforme o Quadro 1, cada geração conta com suas características e particularidades:

**Quadro 1:** Definição das gerações segundo pesquisadores

| <b>Veteranos</b>   | <b><i>Baby Boomers</i></b>   |
|--|--|
| <p>Nascidos em até 1945, esses indivíduos presenciaram a mudança gradual da sociedade, desde a primeira metade do século XX ao século XXI. Em sua maioria, cresceram e viveram em um ambiente de duas guerras mundiais, de importantes crises econômicas. Essa geração sempre se mostrou dedicada e fiel ao trabalho, sempre buscando a estabilidade no emprego. Todavia, grande parte dessas pessoas não fazem mais parte do mercado de trabalho atual.</p> | <p>Nascidos, aproximadamente, entre 1946 e 1964. A definição de <i>Baby Boomers</i> refere-se aos filhos de quem participou da Segunda Guerra, já que logo após esse evento houve um grande aumento populacional. Mais motivados e otimistas. Possuem a característica de serem mais trabalhadores do que as gerações anteriores. Buscam oportunidades para inserção econômica. A rotatividade de trocar de empresas é quase nula, pois valorizam o status e a ascensão profissional na empresa.</p> |
| <b>Geração X</b>   | <b>Geração Y</b>   |
| <p>Nascidos, aproximadamente, entre 1965 e 1977. São mais céticos em relação a sociedade em geral. No ambiente organizacional, demonstram a hierarquia como sendo menos rigorosa. Porém, possuem certo receio e medo de perderem o emprego que tanto almejavam. Para isso, desenvolvem habilidade e responsabilidade no que diz respeito às condições de empregabilidade.</p>  | <p>Nasceram em um mundo onde se originava a tecnologia de informação, entre 1978 e 1989. Pode-se dizer que as pessoas deste grupo são mais individualistas, uma vez que já encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. Tendem a se adaptar mais as mudanças de rotinas, bem como a se identificar com as pessoas da próxima geração.</p>  |

### Geração Z

Nascidos entre 1990 e 2010, esses jovens são conectados com amigos e parentes o tempo todo através da tecnologia – de telefones a redes sociais. Eles nunca conceberam o mundo sem computador, chats e telefone celular e, em decorrência disso, são menos deslumbrados que os da Geração Y. A tecnologia exerce um papel fundamental para a formação da personalidade desses jovens, que são conhecidos como individualistas e ambiciosos, esses jovens podem ter dificuldades em trabalhar em equipes.

**Fonte:** Andrade (2012); Cara (2008); Ceretta; Froemming (2010); Pereira (2006); Veloso et al (2008).

Considerando-se a diversidade de atitudes, valores e comportamentos das pessoas de diferentes gerações, é inevitável o risco de ocorrência de conflitos e crises na rotina de trabalho, os quais afetam o clima organizacional da instituição.

Assim sendo, os processos de comunicação e relações públicas são essenciais para a elaboração de ações e estratégias que visem ao fortalecimento do relacionamento entre os profissionais e, sobretudo, ao respaldo da organização em face dos problemas geracionais enfrentados no seu dia-a-dia.

## 3. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO *VERSUS* O MODELO DE GESTÃO

As organizações são consideradas sistemas abertos, ou seja, há grande envolvimento interpessoal entre os sujeitos ali presentes, bem como influências trazidas pelo ambiente externo. Logo, é fundamental que elas sejam mais flexíveis no que diz respeito ao planejamento e administração de estratégias que conduzam a um posicionamento assertivo na sociedade contemporânea.

Dessa maneira, tem-se que a comunicação organizacional consiste em instrumento que desmistifica a realidade e o contexto no ambiente de trabalho, colocando em pauta os diálogos, os relacionamentos interpessoais, o clima e a harmonização como estratégias para alcançar o equilíbrio na organização.

Ferrari (2016) destaca a comunicação como uma área multidisciplinar formada por um conjunto de elementos interdependentes e dinâmicos que atuam de forma sinérgica e contínua. Além disso, a autora aduz que se trata de “um processo interativo e participativo, uma rede complexa de significados construídos e compartilhados, segundo o qual todos os atores podem ser ativos em todos os níveis de alcance”. (FERRARI, 2016, p. 145).

A alta direção, junto aos gestores das organizações, também exerce um papel primordial para complementar o trabalho de comunicação. Importante relacionar tal função ao pensamento de Oliveira (2007, p. 3), que esclarece:

Para assegurar o entendimento e a negociação da organização com os atores sociais é preciso garantir que as decisões tomadas sejam conduzidas e aplicadas na mesma direção e com os mesmos objetivos, é fundamental trabalhar as duas perspectivas do campo, conhecer e agir. No entanto, muitas vezes, a percepção interna é de que a área da comunicação é apenas uma prática desenvolvida por um conjunto de pessoas que produzem informações de forma burocrática, atendendo necessidades e demandas específicas. Esta atitude desconsidera que as informações estão contextualizadas e fazem parte de um processo mais amplo de planejamento [...]

Depreende-se da lição acima que a comunicação tem um valor significativo na interface de gestão, pois são os profissionais gestores que disseminam a essência e a identidade da organização para o seu público interno. Ao pensar em comunicação organizacional, primeiramente considera-se a cultura da organização como ponto de partida para quaisquer ações e projetos a serem executados.

O conceito de cultura em uma organização é amplo e formado por diversos elementos desenvolvidos para se lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. (FLEURY apud FERRARI, 2009). Em outras palavras, a cultura é a composição de estruturas sociais, coletivas e dinâmicas presentes no seio laboral.

Com base nesse fundamento, e por intermédio de um profissional de comunicação, as estratégias comunicacionais devem ser elaboradas com o objetivo de promover a integração entre equipes e transmitir a cultura da organização para o seu público estratégico. Os resultados são valores agregados e decorrem do cumprimento da missão institucional estabelecida.

Vale sublinhar que é imprescindível que a alta direção invista nos processos de comunicação organizacional, pois este trabalho sempre será associado ao modelo de gestão adotado pela instituição. A partir do olhar da cultura da organização, a gestão fixa uma ligação entre as redes de interações sociais que impactam os ambientes internos e externos e afetam diretamente o seu âmbito de trabalho. (FERRARI, 2016).

De forma assertiva, a comunicação pode ser a fonte de possibilidades de (re) construção da imagem da organização no ambiente interno e externo. Nesse caminho, o ensinamento de Marchiori (2008, p. 28) é:

[...] atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar a comunicação como possibilidade de (re) construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real.

Portanto, a organização deve se preparar para fazer parte de um comitê de controle em situações de conflitos e crises entre equipes e demais funcionários, trabalhando para

amenizar os problemas existentes. Uma das prováveis razões dos conflitos geracionais é o dissenso causado pelos posicionamentos e valores das pessoas de gerações distintas que convivem no mesmo ambiente organizacional.

Nesse caso, a comunicação interna assume um papel colaborativo na solução de problemas e integração entre funcionários. Almeida (apud SOUSA NETO, 2016) revela que a comunicação interna deve ser constituída pelo conjunto de processos de trabalho pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma organização.

Sua finalidade principal é informar o público interno, criando relacionamentos que possibilitam a produção, circulação e gestão de informação. Isso é fundamental para se trabalhar a motivação dos funcionários e para a eliminação de ruídos nas mensagens transmitidas a eles.

Estimular os trabalhadores a compreender a relevância da identidade da organização em que atuam também é imprescindível para que o trabalho de comunicação seja efetivo e contínuo. Para tanto, existem cursos e treinamentos que contribuem para a educação profissional do público interno.

Ribeiro (apud MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, 2013) salienta que a implantação dessas atividades educacionais se tornou notória nos setores de Recursos Humanos das organizações. Para o autor, as tarefas relacionadas a essa área são complexas e envolvem a “relação humana” como foco principal de trabalho, mormente para o desenvolvimento de ações de liderança, motivação, atitude, comunicação, entre outros aspectos que remetem à satisfação dos trabalhadores.

Entende-se que o objetivo dessas ações seja o de administrar e potencializar o comportamento do público interno no que concerne à motivação dos funcionários e qualificação dos gestores. Com isso, o fluxo de trabalho da equipe torna-se mais assertivo e produtivo.

Fazendo uma correlação com os valores organizacionais, Tamayo (apud FERRARI, 2009) informa que estes sustentam as atitudes das equipes, orientam o comportamento dos gestores e empregados, motivam para a obtenção de metas e objetivos – o que influencia positivamente o clima organizacional.

Para que as estratégias de comunicação interna alcancem a satisfação dos trabalhadores e um modelo de gestão mais assertivo, é necessário propor um padrão de conduta comportamental que cada profissional deve seguir ao exercer suas atividades. Assim, é primordial que a educação profissional dos gestores coincida com os pressupostos da instituição em questão. São eles, em conjunto com demais membros do alto escalão, que propagarão a ideologia por meio dos valores, com o propósito de certificar as ações estabelecidas. (FERRARI, 2009).

A conquista da satisfação do colaborador dá-se com a valorização da organização ao trabalho que está sendo executado em sintonia com os objetivos da instituição como



um todo. Dado esse cenário, a organização efetiva o processo comunicacional de maneira dinâmica por intermédio de diversas ações, como treinamentos relacionados à motivação, ao atendimento ao cliente ou ao usuário, à gestão, ao fortalecimento e encorajamento da equipe, entre outros.

Pode-se asseverar que as práticas mencionadas viabilizam a integração, o equilíbrio e a sustentação no âmbito organizacional, estruturando, ainda, a organização para conduzir e enfrentar os desafios que a cercam, sobretudo os provenientes da geração de cada colaborador de uma mesma equipe.

A fim de embasar a relação entre o conceito de integração nas organizações e a diversidade de gerações que compõem uma organização, destaca-se o posicionamento de Marchiori (2008, p. 116-117):

A perspectiva da integração tem como característica principal a harmonia e a homogeneidade. Ela expressa a ideia de que todas as pessoas pensam de forma igual, o que gera comportamentos compartilhados em relação àquilo que é tido como comum para a organização. Fazem parte dessa ideia os procedimentos de tomada de decisão consensual, que consideram as opiniões do mais baixo escalão da hierarquia; as promoções laterais, que tendem a homogeneizar divisões; e um comprometimento para evitar demissão em massa [...].

Os colaboradores que não se sentem incorporados a sua equipe por algum motivo, provavelmente não promoverão a integração e não executarão um bom trabalho. O envolvimento dos gestores com seus funcionários deve ser eficaz para a otimização e a reinvenção de processos de trabalho.

Com essa perspectiva, encontramos uma organização focada em seus relacionamentos e que tem como característica principal a integração de todos. Marchiori (2008, p. 117) garante que “a integração cultiva o bem-estar dos funcionários e encoraja a inovação, a abertura e a informalidade, que contribuem para que não haja o autoritarismo”. No âmbito da saúde, onde o envolvimento com pessoas deve ser o mais humanizado possível, não é condizente lidar com o autoritarismo, visto que tal conduta ultrapassa os limites do ser humano em detrimento da clareza, consenso, comprometimento e motivação.

A participação de gestores e membros do alto escalão no processo de comunicação é essencial, tanto para o crescimento individual de cada colaborador, quanto para o crescimento organizacional da instituição como um todo. Em consequência, os colaboradores se tornarão qualificados para receber críticas construtivas, lidar com diferenças e transmitir a identidade da instituição.

Cumprir frisar que os valores presentes na cultura da organização junto aos seus funcionários também representam guias e metas que os gestores devem fixar e transmitir

a sua equipe e podem ajudar a prognosticar as atividades de relações públicas na organização. (FERRARI, 2009).

## 4. A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO FLUXO DA COMUNICAÇÃO

Diante de tudo o que foi exposto, conclui-se pela necessidade da atuação de um profissional para planejar e coordenar as ações de comunicação em uma organização. Devido ao seu conhecimento produtivo e seu estímulo ao lidar com as influências dos mais diversos públicos, as quais podem afetar o funcionamento da organização, pode-se definir o profissional de Relações Públicas como um especialista em manejar todas as interfaces ligadas aos conceitos de comunicação interna, gerações e relacionamentos, perante uma organização e seus respectivos públicos.

A excelência em comunicação é uma atribuição proposta pelas relações públicas, que possuem, em sua essência, o caráter de multidisciplinaridade e são responsáveis pela construção e manutenção das redes de relacionamentos da organização com seus públicos. (FERRARI, 2016).

A atuação do profissional de Relações Públicas assenta-se no trabalho da organização em manter relacionamentos efetivos e sólidos, especialmente com seu público interno, aqui representado por seus gestores, diretores e funcionários em geral.

Destarte, inicia-se um processo de gestão de relacionamentos, por meio do qual o profissional estimulará a gestão da organização no modo de agir, administrar e posicionar-se frente ao seu público, sempre de maneira estratégica e objetivando a formação de uma imagem positiva da instituição. Assim, Kunsch reforça que:

[...] as relações públicas deverão auxiliar a alta direção a fazer a leitura de cenários e das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas. [...] Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta. (KUNSCH, 2006, p. 133).

A atividade de Relações Públicas, desenvolvida por um profissional capacitado da área, mostra-se ideal para auxiliar e direcionar a gestão de uma organização na compreensão da importância do investimento de uma comunicação estratégica para quaisquer providências que forem adotadas no fluxo de trabalho, associando-as com a identidade da organização, a

fim de solidificar sua essência e cultura, disseminar os valores organizacionais e amenizar as possíveis crises geracionais. De acordo com Ferrari (apud SILVA, 2012), o papel estrategista é vital para que a comunicação seja estimulada pelos membros do alto escalão, com o propósito de demonstrar o valor tangível que esse processo pode agregar aos negócios e aos resultados da organização.

Instituições que dispõem de um frágil relacionamento com seus públicos de interesse, com certeza, auferirão alguns prejuízos, sejam eles financeiros ou não. As pessoas descontentes com um serviço, produto e/ou atendimento oferecidos por uma instituição posicionar-se-ão de maneira crítica e negativa, o que naturalmente pode acarretar grandes problemas para a organização, tais como: despesas por conta de litígios, problemas com regulamentações, rebelião de colaboradores, imagem negativa, reputação vulnerável, entre outros.

Para que tal profissional execute efetivamente suas funções, cabe indicar os conceitos de Grunig<sup>3</sup> (1999, p. 21) sobre Relações Públicas Excelentes:

Há quatro termos-chave que definem as relações públicas excelentes: estratégica (as relações públicas devem fazer parte das tomadas de decisão estratégica da organização); duas mãos (as relações públicas devem coletar informações dos públicos, bem como disseminar informações para eles); simétrica (relações públicas devem ser a voz da administração que tenta balancear os interesses da organização com os interesses dos públicos) e relacionamento (a função máxima das relações públicas é construir relacionamento entre a organização e seus públicos).

Ainda no tocante à atuação do relações-públicas, Silva (2012) atribui ao profissional a função de “catalisador”, ou seja, que ele estimula e promove a comunicação em ambos os sentidos para obter-se um clima de compreensão, pois a relação entre uma organização e seu público deve ser dialética e aberta, possibilitando a todos os envolvidos a troca de informações por meio do diálogo. Uma organização não consegue evoluir se não considerar as opiniões de seus grupos de interesse.

Nesse caso, a função das relações públicas na organização será a de analisar, interpretar e avaliar as opiniões e expectativas de seus públicos estratégicos, do mesmo modo que será impreterível elaborar planos e propostas que busquem soluções para eventuais problemas encontrados. Caso o problema relacione-se à gestão ou atuação de colaboradores, o profissional deve estimular processos que almejem uma mudança comportamen-

---

3 Extraído da entrevista “Gerando Comunicação Excelente” feita com James Grunig, um dos maiores estudiosos de relações públicas do cenário mundial, junto à Revista Comunicação Empresarial – ABERJE, Ano 9, No. 33, 4º Trimestre de 1999. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/1999/clipping991.htm>.

tal na gestão para fins de qualificação e educação profissional.

O modelo de gestão é fundamental para o processo comunicacional. Segundo Ferrari (2016), o processo de relações organizacionais e comunicacionais tem por meta denotar a influência das relações de poder, gestão e cultura organizacionais na comunicação.

À vista disso, é essencial que o profissional de Relações Públicas tenha autonomia para dirigir e gerenciar os processos de comunicação de uma organização por intermédio de uma administração estratégica, que englobará pesquisas, estudos, planejamentos, identidade, imagem e cultura da empresa e construção de relacionamentos.

A relevância das relações públicas nas organizações deve ser considerada pela gestão, especialmente no que tange à tomada de decisões frente aos seus públicos estratégicos. Mediante sua expertise em comunicação, o profissional assume o papel de analista de cenários para propor alternativas diante de situações de conflito e crises às quais se submetem as organizações. (FERRARI apud SILVA, 2012).

Pelo exposto, as organizações devem apostar nas atividades de comunicação que alavanquem uma imagem positiva para sua área de segmento. O profissional de Relações Públicas, desse modo, pode ser denominado como o gestor de comunicação capacitado para administrar, estrategicamente, a comunicação interna da instituição, além de gerenciar e construir relacionamentos com seus públicos.

## 5. ESTUDO DE CASO DA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE ANALISADA

A instituição analisada é gerida por uma organização social de saúde, devido a um contrato de gestão firmado com o Estado de São Paulo. Atuando como um centro especializado de diagnóstico situado na cidade de Bauru, tem como finalidade a promoção do diagnóstico precoce por meio de consultas médicas, não médicas e exames de média complexidade, garantindo à população o acesso aos serviços de saúde e desafogando os hospitais da região. Os atendimentos destinam-se aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS).

No que se refere à estrutura física, a instituição é composta por consultórios, salas de exames, centro cirúrgico para pequenos procedimentos, sala de coleta, setores administrativos, auditório, copa, entre outros espaços.

Atualmente, a instituição dispõe de 125 funcionários, tais como médicos, enfermeiros, outros profissionais com ensino superior ou técnico, administrativos, porteiros, encanador e terceirizados de serviço de limpeza.

O maior número de empregados concentra-se nas áreas administrativas e de enfermagem. Embora a instituição conte com apenas 125 trabalhadores, a falta de comunicação e os conflitos entre as equipes e diversos setores são nítidos. O relacionamento

sempre é afetado por crises internas, rotina desgastante de trabalho e divergências de opinião e posicionamento nos processos. Talvez muitos desses problemas sejam decorrentes de diferentes visões, valores, crenças, personalidades e características dos gestores e funcionários de distintas gerações ali presentes.

Com a autorização do setor de Recursos Humanos, foi realizada uma sondagem para constatar as razões dos conflitos existentes na instituição. Por meio da checagem da data de nascimentos dos 125 empregados, foi possível separá-los em faixas geracionais. Seguindo a ordem cronológica, 15 funcionários correspondem à geração de Baby Boomers, com idades entre 54 e 71 anos (12%); 30 funcionários integram a Geração X, com idades entre 40 e 50 anos (24%); 53 são da Geração Y, com idades entre 28 e 37 anos (42,4%); e 27 jovens pertencem à Geração Z, com idades entre 19 e 25 anos (21,6%). Nenhum profissional integrante da geração de veteranos, com 72 anos ou mais, foi encontrado na organização.

## 5.1. RESULTADOS DA SONDAÇÃO REALIZADA

O objetivo principal da sondagem de caráter qualitativo foi levantar informações das principais gestoras da instituição estudada sobre a relação entre os diferentes perfis de gerações presentes no ambiente de trabalho, bem como identificar os possíveis conflitos existentes. Também se procurou avaliar o grau de conhecimento desses profissionais a respeito das diferenças entre gerações e da importância de promover atividades para evitar possíveis crises internas.

Dentre os procedimentos metodológicos definidos para operacionalizar a sondagem, formulou-se um roteiro de questões abordando aspectos da temática estudada e, na sequência, três profissionais com cargo de gestão na instituição participaram das entrevistas: enfermeira responsável, supervisora de Recursos Humanos (RH) e diretora geral.

Da análise dos resultados obtidos com os gestores, foi possível observar suas opiniões a respeito das características particulares dos trabalhadores, bem como aferir suas posturas frente aos conflitos geracionais.

Das três profissionais entrevistadas, duas atuam no cargo de gestão há aproximadamente cinco anos, com exceção da diretora que está nesta função há cerca de 10 anos. Com base na investigação realizada, a disparidade de idades no âmbito de trabalho da instituição é alta. Os profissionais compartilham suas atividades laborais com pessoas muito mais jovens na mesma proporção em que lidam com trabalhadores com idade mais avançada.

As duas primeiras indagações feitas discorrem sobre as faixas etárias dos trabalhadores que trazem maiores resultados e problemas à instituição. Para a enfermeira e a diretora geral, os profissionais que geram resultados mais positivos são os que estão na faixa de 39 anos de idade. Quando questionada sobre os que causam maiores problemas e conflitos, a diretora afirmou: *“também são os colaboradores com 39 anos”*.

Por outro lado, a enfermeira acredita que os profissionais com idade máxima de 52 anos dificilmente se adaptam a postura de trabalho das equipes, principalmente quando formadas por pessoas mais jovens. A entrevistada garante que tal fato resulta das diferenças de valores e atitudes que cada indivíduo carrega consigo.

A supervisora de RH não respondeu concretamente as questões acerca da faixa etária dos trabalhadores que mais trazem resultados e problemas à organização, justificando ser impossível mensurar a idade desses profissionais e concluindo que *“relação e conflito se baseiam em atitude e vivência familiar de cada pessoa, independente de idade”*.

Com relação à frequência com que ocorrem os conflitos, a enfermeira e a supervisora de RH mencionaram que os conflitos são semanais, especialmente quando ocorrem mudanças no fluxo da rotina laboral. Já a diretora geral apresenta uma visão diferenciada. Para ela os conflitos acontecem pelo menos uma vez ao mês e, geralmente, devido à postura desafiadora de alguns funcionários que ultrapassam os limites de hierarquia. Em complementação, esclarece ainda que *“muitos deles questionam certas mudanças e decisões que, infelizmente, não dependem apenas de nós”*.

À medida que essas inconformidades perpassam o âmbito organizacional, a conduta do gestor é fundamental para amenizar os conflitos e evitar que prejudiquem o desenvolvimento de trabalho de toda equipe. Essa foi a temática abarcada na próxima questão.

Nessa situação, a postura de gestão da enfermeira e da diretora é similar. Elas costumam se dirigir aos funcionários que se envolveram em uma determinada intercorrência na instituição, a fim de apurar o caso e chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes. A supervisora de RH, diferentemente, encaminha o caso à cúpula para que providências sejam tomadas, mesmo que tal contratempo não seja solucionado de maneira imediata.

A diretora geral ressalta que quando os problemas são frequentes e atingem um número maior de pessoas, ela recorre ao setor de Recursos Humanos ou de Comunicação para elaboração de ações estratégicas de interação que otimizem o clima organizacional. Com esse pensamento, comprovou-se que os trabalhos de comunicação realmente podem ser vistos como ferramenta de apoio e suporte à gestão.

No que diz respeito ao conceito de gerações, a supervisora de RH e a diretora geral da organização acreditam que tal conceito não pode ser medido apenas pela faixa etária, mas também por meio da identificação dos indivíduos que compartilham as mesmas crenças e valores não necessariamente adquiridos por um acontecimento temporal específico.

A enfermeira, por sua vez, foi concisa e metafórica ao afirmar que cada geração é o resultado do avanço de técnicas profissionais e pessoais que estavam em desenvolvimento na fase geracional anterior.

Diante disso, as participantes apontaram que todas as gerações têm suas qualidades e particularidades, e cabe à instituição saber usufruir de cada uma delas de acordo com a função e a atuação do trabalhador desempenhadas no ambiente organizacional. Todavia,

apenas a supervisora de RH evidenciou esse raciocínio ao ser questionada sobre o modelo de gestão de sua instituição, dispondo que “os trabalhadores são alocados em setores estratégicos, cujas atividades vão de encontro com as suas características particulares, como talento, qualidade, personalidade etc.”.

Para as demais gestoras, os trabalhos de integração e interação entre os funcionários fazem parte do processo de gestão da instituição de saúde da qual fazem parte, sendo cruciais ao desenvolvimento do trabalho e do relacionamento entre os profissionais.

Finalmente, levou-se em consideração o que poderia ser implementado na rotina de trabalho dos profissionais, com o escopo de fortalecer os relacionamentos e amenizar os conflitos ditos geracionais. A enfermeira responsável mencionou iniciativas de valor agregado para a equipe e liberdade nas tomadas de decisão.

Dessa maneira, o gestor aumenta sua credibilidade e os trabalhadores não se sentem pressionados – o que contribui para a melhoria dos serviços prestados. Com objetividade, a diretora geral assinala a presença assídua dos supervisores imediatos de cada área como fator imprescindível à instituição. Eles devem acompanhar, diariamente, as atividades de sua equipe e atentar-se aos possíveis desentendimentos e conflitos entre os trabalhadores.

Tanto a diretora quanto a supervisora de RH referiram-se à atuação de comissões de humanização compostas pelos funcionários como uma ferramenta imprescindível para o aprimoramento dos relacionamentos entre equipes e a prevenção das crises geracionais. A profissional de RH ainda declarou que a participação dos funcionários para elaboração de estratégias e tomadas de decisão os torna mais motivados para realização de suas atividades e, conseqüentemente, para sua interação com o próximo.

A comunicação exerce um papel vital nesse processo, visto que a relação da organização com o seu público é um fator dominante.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta reflexão, foi possível comprovar que as organizações são constituídas por indivíduos, cujas percepções e expectativas são distintas de acordo com sua faixa etária, valores, crenças, status social, entre outros critérios. Uma das causas de divergências e conflitos nas organizações provém dos valores e crenças adquiridos pelos trabalhadores, conforme a geração da qual fazem parte.

Entretanto, as organizações não podem se estruturar de acordo com as características específicas de uma determinada geração, haja vista que estas não estarão presentes no próximo conjunto geracional a ser formado.

No caso estudado, os principais conflitos geracionais encontrados na organização analisada devem-se ao fato de que a maioria dos gestores (supervisores, gestores e diretores) tem idades entre 27 a 38 anos e pertencem à Geração X e Y, contra um número

significativo de indivíduos com idade acima de 50 anos, que constituem a geração *Baby Boomers*.

Cada geração apresenta diferentes particularidades, o que ocasiona, em diversos momentos, hostilizações e desavenças no âmbito profissional. Os integrantes da Geração X, por exemplo, costumam identificar o seu trabalho não apenas como uma fonte de renda, mas como uma oportunidade para alcançar o sucesso e estabilidade financeira, conciliando sua vida pessoal e momentos de lazer.

Nessa esteira, os indivíduos da geração X podem ser pessoas ambiciosas, independentes, irreverentes e que buscam um equilíbrio na vida. A geração de *Baby Boomers*, em contrapartida, é mais conservadora e tradicionalista com relação às atividades exercidas na instituição. Já os profissionais da Geração Y demonstram ser mais flexíveis, individualistas e competitivos.

Tal conjuntura é campo fértil para conflitos e crises geracionais oriundas da variedade de opiniões perante o fluxo de trabalho. Isso redundará no rompimento da rede de relacionamentos que a instituição deve manter.

Como mecanismo principal para a otimização desses relacionamentos, os processos de comunicação interna ligadas à cultura organizacional prezada pela instituição são ideais para se perpetuar a cooperação e a integração entre os profissionais.

Se a comunicação não for uma “via de mão dupla”, ou seja, não for desenvolvida de maneira a considerar a voz do público receptor, a organização poderá entrar em um processo de degradação, pois a relação entre gestores e equipes é crucial para o alcance de seu sucesso e a disseminação de uma imagem positiva no ambiente interno e externo.

A organização deve compreender a importância dos processos de comunicação como instrumentos de suporte aos gestores, a fim de orientá-los sobre a construção de redes de relacionamento, gerenciamento de crises e concepção de estratégias que permitam o aperfeiçoamento de sua equipe. Deste modo, os gestores mantêm diálogos mais vivos e expressivos, da mesma forma com que lidam com a personalidade de seus trabalhadores.

No caso da instituição analisada, pôde-se notar que não há como traçar um perfil comum a todas as pessoas que nasceram no mesmo período, uma vez que existem fatores que influenciam no modo de agir e pensar de cada indivíduo, como a educação e o histórico familiar, a vivência e a experiência adquiridas e o contexto no qual está inserido.

Salientou-se, outrossim, as características atribuídas para cada geração referidas pelos autores que embasaram o presente trabalho, as quais podem ser identificadas no ambiente organizacional da instituição estudada. Segundo as profissionais entrevistadas, a integração deve ser estimulada constantemente, a fim de evitar os conflitos geracionais produzidos pelas discrepâncias comportamentais, potencializar o fluxo de trabalho e motivar os funcionários da organização.



Compreendeu-se a partir da pesquisa que uma das causas dos conflitos que surgem e estremeçam o relacionamento entre as distintas gerações é a alocação equivocada dos funcionários no ambiente organizacional. Se existem características peculiares decorrentes da geração de cada funcionário, a instituição deve estabelecer uma lógica de distribuição dos profissionais, desvendando e analisando os pontos fortes e fracos dos trabalhadores, com o propósito de amenizar as discussões não saudáveis que ocorrem, frequentemente, no ambiente de trabalho.

Outro aspecto a ser realçado foi a visão da gestora de maior poder na instituição. Para ela, os conflitos não acontecem com tanta frequência – em média uma vez por mês. Contudo, tal visão se contradiz com os relatos das outras duas gestoras entrevistadas. Dessa disparidade surge um questionamento: será que o alto escalão está preparado para lidar com as divergências geracionais?

É imprescindível que os gestores imediatos e o alto escalão assimilem a relevância da comunicação e dos conceitos geracionais na sua rotina de trabalho, pois na medida em que estes são considerados, o investimento nas qualidades singulares de cada trabalhador se amplia, contribuindo para que o desenvolvimento do trabalho na instituição seja mais assertivo e produtivo.

As relações públicas auxiliam estrategicamente a organização e seus gestores a compreender o processo de formação dos valores e cultura organizacionais como alicerce contínuo para suas atividades laborais. As estratégias de relacionamento tornam-se substanciais para o posicionamento e atuação dos gestores frente as suas equipes.

Em caráter contributivo, algumas atividades relacionadas à comunicação interna e relações públicas foram idealizadas pelo pesquisador com o objetivo de sensibilizar a diretoria da instituição para a adoção de projetos que visem à melhoria dos serviços oferecidos. Sendo assim, destacam-se:

**a) Fluxo de comunicação estruturado:** a organização social que administra a instituição estudada conta com um departamento de comunicação estruturado. Porém, não há um trabalho efetivo de comunicação interna realizado pelos profissionais da área. Neste caso, o ideal seria estabelecer um fluxo comunicacional no ambiente interno de trabalho junto aos profissionais de comunicação contratados e à diretoria da organização, atentando-se para a realidade e o contexto em que a mesma está inserida.

**b) Cursos de atualização profissional:** a educação profissional dos trabalhadores é imprescindível à construção de uma rede de relacionamentos saudável na instituição. Para isso, cursos de atualização profissional que abordem diversas temáticas (técnicas ou motivacionais) podem ser relevantes para melhorar o clima organizacional e reduzir as distâncias entre as diferentes gerações. Isso vale tanto para os gestores, como para os funcionários que compõem as equipes de diversos setores da instituição.

**c) Integração de processos de trabalho:** outro fator que influencia a ocorrência

de conflitos e crises é a falta de comunicação efetiva na organização. Muitos setores não se comunicam e não compreendem o serviço realizado um pelo outro. Nesse caso, foi sugerida uma integração de processos de trabalho mediante a criação de um evento a ser realizado anualmente. Em razão da baixa rotatividade de funcionários, uma apresentação de cada setor/área da instituição já aumentaria a interação entre os profissionais. À medida que os indivíduos concebem de fato a essência dos trabalhos realizados na instituição, as divergências geracionais - não obstante originadas de suas diferentes perspectivas e valores - são atenuadas, o que colaborará para a integração entre as equipes e para o fortalecimento da rede de relacionamentos.

**d) S.A.F. (Serviço de Atendimento ao Funcionário):** segundo sondagem realizada, os gestores afirmam que muitos dos problemas vivenciados pela instituição são relacionados aos debates e questionamentos dos funcionários sobre as tomadas de decisão. A estruturação de canais de relacionamentos é primordial para esquematizar uma gestão cooperativa para os funcionários, favorecendo a participação destes nas tomadas de decisões. Esquemmatizou-se, então, o S.A.F. (Serviço de Atendimento ao Funcionário), um canal de comunicação *on-line* e presencial para sanar as dúvidas manifestadas pelos funcionários e promover atendimentos exclusivos com o suporte das áreas de Psicologia, Recursos Humanos e Serviço Social da instituição. O projeto visa ao acolhimento e motivação dos funcionários e à eliminação dos ruídos de informação no ambiente de trabalho.

A partir do momento em que as características geracionais passarem a ser efetivamente consideradas na elaboração de ações estratégicas de comunicação que objetivem a integração e o bem-estar dos profissionais, os relacionamentos no ambiente organizacional tornar-se-ão mais simétricos, a reputação da organização mais positiva e o resultado do trabalho mais proveitoso para os funcionários e as pessoas que dele dependem.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I. de et al. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública.** In: CONTECSI – International Conference on Information System and Technology Management, v. 19, 2012. Disponível em: <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/9contecsi/paper/viewFile/3458/1960>. Acesso em: 31 ago 2017.

CARA, M. **Geração juvenis e a moda:** das subculturas à materialização da imagem virtual. In: Revista Eletrônica Moda Palavra, v. 1, n. 2 2008. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7620/5156>. Acesso em: 08 set 2017.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. **Geração Z: compreendo os hábitos e consumos da geração emergente.** In: Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP, Natal, p. 01-40, 2011. Disponível em: [http://portal.unp.br/arquivos/pdf/institucional/edunp/raunp\\_a3n2.pdf](http://portal.unp.br/arquivos/pdf/institucional/edunp/raunp_a3n2.pdf). Acesso em: 12 ago 2017.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; LERIN, G. L. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson.** In: Temas de Psicologia, v. 19, n. 2, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v19n2/v19n2a18.pdf>. Acesso em: 31 ago 2017.

FEIXA, C.; LECARDI, C. **O conceito de geração nas teorias sobre juventude.** In: Revista Sociedade e Estado, v. 25, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sc/v25n2/03.pdf>. Acesso em: 31 ago 2017.

FERRARI, M. A. **Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação.** In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). Relações Públicas. História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. 243-262 p.

FERRARI, M. A. **Relações públicas contemporâneas: gestão estratégica de relacionamentos.** In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). Comunicação Organizacional Estratégica. São Paulo: Summus, 2016. 139-157 p.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Editora Positivo, 2009.

GRUNIG, J. **Gerando Comunicação Excelente.** In: Revista Comunicação Empresarial – ABERJE, v. 9, n. 33, 4º Trimestre de 1999. Disponível em: <http://www.sinpropr.org.br/Clipping/1999/clipping991.htm>. Acesso em: 20 jul 2017.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento e Gestão Estratégica de Relações Públicas nas Organizações Contemporâneas.** In: Análisis, n. 34, 2006, p. 125-139. Disponível em: <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55448/64580>. Acesso em: 25 ago 2017.

MAGALHÃES FILHO, O. V. de M.; PEREIRA, V. da C. **Gestão de Pessoas e seu Contexto na Sociedade Contemporânea.** In: Comunicação & Mercado/UNIGRAN, Dourados, v. 1, n. 4, 2013. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>. Acesso em: 18 jul 2017.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional.** São Caetano: Difusão Editora, 2008.

MENEGHELLI, L. **O ambiente das organizações na era da globalização.** Revista Leonardo Pós, Blumenau-SC, v. 1, 2002. Disponível em: Acesso em: 08 set 2017. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>. Acesso em: 08 set 2017.

PEREIRA, R. et al. **Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y.** In: READ, v. 12, n. 4, 2006. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40096/25557>. Acesso em: 08 set 2017.

PRADO, L. C. D. **Globalização: notas sobre um conceito controverso.** Instituto de Economia da UFRJ, 2001. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/24059305/64393181/name/01+texto+2009.1+AEG.pdf>. Acesso em: 08 set 2017.

MOTTA, A. B. da. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento.** In: Revista Sociedade e Estado, v. 25, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/05.pdf>. Acesso em: 31 ago 2017.

OLIVEIRA, I. de L. **Estruturas e Funções da Comunicação nas Organizações: Articulação entre Conceito e Operacionalização.** In: Anais do I Abrapcorp – Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – 03 a 05 de maio de 2007. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1\\_lourdes.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_lourdes.pdf). Acesso em: 25 ago 2017.

SILVA, C. M. T. P. **Contribuições das metodologias de coortes e gerações para o mapeamento de público interno nas relações públicas.** São Paulo, 2012. 63 p. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Estratégia em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Universidade de São Paulo, 2012. [Orientadora: Profa. Maria Aparecida Ferrari].

SOUSA NETO, C. F. **A comunicação interna e o comprometimento organizacional**. Porto, 2016. 139 p. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Porto, Portugal, 2016. [Orientadora: Profa. Sofia Alexandra Soares de Miranda Cruz]. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87233/2/164801.pdf>. Acesso em: 04 set 2017.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, Z e baby boomers**. In: Anais do XXXII Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro – 06 a 10 de setembro de 2008. Disponível em: [http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E\\_2008\\_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes\\_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf). Acesso em: 31 ago 2017.

# AS DIFERENÇAS GERACIONAIS E A COMUNICAÇÃO LABORAL NUMA COOPERATIVA DE SERVIÇOS DE SAÚDE

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Thaissa Caroline Gomes Coppi<sup>1</sup>  
Célia Maria Retz Godoy dos Santos<sup>2</sup>*

---

1 Aluna do curso de Lato Sensu em: Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) [thaissacoppi@gmail.com](mailto:thaissacoppi@gmail.com)

2 Mestre em comunicação, doutora em Sociologia e docente dos cursos de graduação e pós graduação em Comunicação da FAAC. Email: [celia.retz@unesp.br](mailto:celia.retz@unesp.br)

## RESUMO

O ambiente empresarial tem sofrido mudanças nas últimas décadas que acarretam na redução de postos de trabalho, tais como: terceirizações, fusões, aquisições e incorporações, além do massivo uso das tecnologias digitais. Assim, o desafio é minimizar os conflitos de interesses, a fim de gerar competitividade, buscando a integração de seus colaboradores. Um dos fatores que interferem nesta mediação de interesses é a comunicação, que por sua vez depende do entendimento e forma que o público recebe a informação. Somado a isso, tem-se o conflito das diferentes gerações que compõem o ambiente de trabalho, no qual comportamentos, crenças e valores são diversos, merecendo estratégias específicas. Portanto, este estudo pretende demonstrar como é possível minimizar as falhas e maximizar o processo comunicacional, atentando para os diferentes perfis e gerações num ambiente laboral de uma empresa que oferecem serviços de saúde. Como metodologia, utilizou-se da entrevista empírica numa cooperativa do setor de saúde, na qual procurou-se entender as contendas geracionais a partir de experiências dos gestores, no que se diz respeito ao impacto que isso pode ocasionar na convivência diária entre as diversas gerações em um mesmo ambiente de trabalho. O objetivo foi estudar a dinâmica do relacionamento interpessoal entre gerações, no sentido de analisar e identificar os meios de comunicação mais eficientes para minimizar estes conflitos, tendo como estudo piloto a referida organização e as falhas no processo comunicacional, decorrentes das diferenças geracionais, neste ambiente laboral. Como resultado parcial percebeu-se que embora as intenções sejam similares os valores, prioridades e formas para se alcançar algo divergem muito, o que se traduz um aparente conflito entre as gerações. A comunicação pode contribuir grandemente, na medida em que promove a mediação de interesses facilitando os relacionamentos.

**Palavras-chave:** Comunicação; conflitos geracionais; relacionamentos; ambiente laboral.

## 1. INICIANDO A DISCUSSÃO

O embate no ambiente laboral é uma tendência mundial, seja em organizações privadas, públicas ou do terceiro setor, o que se observa e aparece em diversas pesquisas é o processo de mudanças que estamos passando. Há conflitos e diferentes gerações em curso

no mercado de trabalho: de um lado, membros da chamada geração Y, ou millennials, se queixam da rigidez das estruturas e anseiam informalidades. Muitas vezes, fogem de uma relação trabalhista duradoura para atender os próprios anseios e procuram espaços de coworking para produzirem, fatores já comuns no cenário atual. De outro lado, gestores da geração X, focados em apresentar resultados, se queixam do desrespeito ao horário, da dificuldade em lidar com hierarquias e da ansiedade por parte dos funcionários mais jovens.

A relação entre as gerações Baby Boomers (considerados como propensos a seguir os valores tradicionais relacionados ao cumprimento das obrigações da carreira), a X (que se mostram descrentes e desconfiadas em relação às organizações) e a Y (que reluta em obedecer a hierarquia organizacional) tem causado impacto no ambiente organizacional devido a suas diferentes preferências e visões de mundo.

Neste contexto, utilizando-se de uma pesquisa de campo com entrevistas online junto a gerentes, supervisores e funcionários, realizou-se um levantamento, em setembro de 2017, numa cooperativa de prestação de serviços de saúde na cidade de Bauru, no intuito de conhecer as características das gerações X e Y e as dificuldades que se encontram ao se relacionarem num ambiente de trabalho, a fim de obter dados para poder tornar o processo laboral mais harmônico e produtivo.

A partir desse estudo foi possível perceber que as gerações se complementam e que os profissionais da geração X e Y possuem características diferentes e experiências distintas, as quais, somadas e aperfeiçoadas diante das situações, contribuem para o desenvolvimento e crescimento tanto dos funcionários quanto da própria organização. Tudo isso pode ser aproveitado em benefício da organização mediante o processo comunicacional, que ajuda na mediação de interesses facilitando os relacionamentos.

A cooperativa conta com colaboradores pertencentes às várias gerações. Por exemplo, a chamada Geração Y – que nasceu com a internet, não tem muitos limites, são ansiosos por um rápido crescimento, buscam o prazer (hedonismo) e o sentir bem no local de trabalho e são abertos a novas experiências e conhecimentos, não se prendendo às organizações, o que gera uma grande rotatividade de empregos (*turnover*) em um curto período de tempo. Por outro lado, traz consigo experiências e valores culturais de outras organizações inovando em termos de processo e comunicação.

Diante dessas perspectivas o presente artigo tem como propósito apresentar uma análise acerca da comunicação e dos conflitos geracionais atentando para os potenciais geradores das diferentes gerações. Para tanto, o levantamento empírico junto ao público interno de diferentes setores da cooperativa estudada se deu em função do trabalho desenvolvido por esta pesquisadora que atua na área de comunicação nesta organização.

Nesse sentido a equipe de funcionários internos desta cooperativa é dividida por gestores e coordenadores que em sua maioria são da geração X e colaboradores de uma



forma geral composto em um maior número por pessoas de geração Y.

A organização possui uma política de crescimento profissional alinhada ao departamento de Recursos Humanos, mas a maioria dos funcionários geração Y não desenvolve carreira e permanece na cooperativa por um curto período: sempre estão em busca de novas oportunidades e desafios. A presença da geração X nos cargos de alta gerência e liderança torna-se identidade e parte integrante da cultura, apesar do ambiente laboral possuir um campo fértil para informações entre gerações e relações interpessoais.

Muitas pesquisas têm evidenciado as mudanças estruturantes no comportamento laboral de várias organizações e a área da saúde também passa por esta transformação dos modelos convencionais, nos quais são desenvolvidas estratégias e outras formas de se comunicar, especialmente a partir das tecnologias digitais da informação.

Por tanto, a nova economia apoiada nas tecnologias digitais faz com que as organizações necessitem de outras estratégias e estruturas para aplicar, na prática, o conhecimento e desenvolver novos produtos com mais conteúdo “inteligente”.

## 2. DIFERENÇAS GERACIONAIS E A COMUNICAÇÃO: REFLEXÃO A PARTIR DAS ENTREVISTAS NA COOPERATIVA OBSERVADA

As organizações de um modo geral carregam consigo um novo cenário de diferentes gerações, nas quais existem percepções com conceitos, culturas e sentimentos diversos. As posições, pontos de vistas e estilos de vida se relacionam dentro e fora do ambiente de trabalho.

Conforme Tapscott (1998) e Collistochi (2012) o quadro 1 expõe algumas características das gerações que vem revolucionado o modo das organizações trabalharem.

**Quadro 1:**Características das Gerações

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Baby Boomers</b></p> <p>Nascidos período de 1946 a 1964</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivados, otimistas e <i>workaholics</i>;</li><li>• Valorizam o status e a ascensão profissional na empresa, à qual são leais;</li><li>• Aplicam seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições no universo empresarial.</li><li>• Apesar de possuírem poucos conhecimentos relacionados à tecnologia, tendem a aceitá-la no seu cotidiano.</li></ul> |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| <p><b><i>Baby Busters</i></b><br/> <b>ou Geração X</b><br/> Nascidos período de<br/> 1965 a 1976</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura de ceticismo; defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa;</li> <li>• Sofreram downsizing corporativo; desenvolveram a percepção de que pessoas leais à empresa perderam seus postos, o que os estimulou a alargarem suas habilidades e empregabilidade.</li> <li>• Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apresentam maior facilidade para aceitar as mudanças, em especial, no que diz respeito ao uso de tecnologias.</li> </ul> |
| <p><b><i>Eco Boomers, N-Gen, Geração Net, Geração Digital, Millennials</i></b> ou <b>Geração Y</b><br/> Nascidos no período de<br/> 1977 a 1997</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cresceram em contato com as tecnologias da informação;</li> <li>• São mais individualistas; defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais.</li> <li>• Tem facilidade para lidar com vasta gama de informações, são criativos e inovadores.</li> <li>• Aceitam maior diversidade, tendem a ser otimistas, colaboradores e conscientes.</li> </ul>  |

**Fonte:** Adaptado de Tapscott (1998) e de Collistochi et al. (2012).

Segundo Kennedy (2008, apud MALAFAIA, 2011), as convivências dessas gerações nas organizações têm gerado conflitos, fazendo com que estas renovem seus acordos, tais como o respeito à autoridade, os códigos de vestimenta, comunicação e os horários de trabalho. Essa união das diversas gerações impõe um grande desafio: promover um convívio saudável no ambiente laboral e aproveitar os benefícios das diferenças.

Conforme Camargo (2017), coordenadora do setor da expedição da cooperativa estudada:

As diferenças de conceitos de valores e de opiniões entre os jovens e mais velhos sempre vão existir, mas para isso não se tornar um problema no ambiente de trabalho, cabe ao gestor ser flexível e saber administrar essas diferenças, procurando alinhar o conhecimento das gerações, a fim de obter o crescimento profissional dos mais jovens e o reconhecimento dos mais experientes. Incentivar o diálogo entre essas gerações faz com que todos se conheçam e respeitem essas diferenças em prol da harmonia do grupo de trabalho (CAMARGO, 2017).

A Geração X aconteceu em um período com reduções de nascimentos, conhecido como *afterboomers* (pós-boomers) ou *baby-busters*, no qual se valorizavam os rituais

formais e o materialismo, as atitudes tendenciosamente negativas em relação ao trabalho e ao progresso (MOWEN e MINOR, 2003).

Influenciados pela globalização, por pais que se dedicavam a carreira profissional, e ao surgimento dos computadores, foi à primeira geração a testemunhar mulheres adotando uma postura mais independente (ROBBINS, 2005).

Santos (2017), coordenador da Ouvidoria da cooperativa caso, cita as diferenças das gerações: “elas podem ajudar a empresa, é preciso avaliar com cuidado as características dos cargos, se mais conservador e cuidadoso como conselho e diretoria, ideais para *Baby Boomers*” e completa “mais dinâmico e que necessitem de maior desempenho como gerentes e coordenadores, a geração X, mas é lógico que isto não é uma regra”.

A geração X ingressou ao mercado de trabalho por volta dos anos 1985 a 2000, possuem um estilo com valores de vida equilibrada entre vida pessoal e profissional, sem muitos sacrifícios, buscam a satisfação no trabalho, a valorização da família e os relacionamentos, preferem a informalidade no trabalho e acreditam que o dinheiro é importante e representa um indicador da sua qualidade profissional, mas estão dispostos a trocar promoções e aumentos salariais por uma vida com mais tempo para o lazer (ROBBINS, 2005).

Na adolescência, a geração X testemunhou muitos adultos que foram demitidos de grandes empresas, quando foram desenvolver a carreira. Assistiu o Impeachment do Collor e vivenciou as privatizações do governo Fernando Henrique Cardoso, circunstâncias que talvez a tenham levado, a sempre ter um plano B, para quando as coisas não saíssem como o planejado (LAB SSI, 2010).

Para Folkis (2017), enfermeira e coordenadora da Atenção Personalizada à Saúde, que participa da vivência das gerações no ambiente laboral da cooperativa, nos tempos atuais encontram-se:

(...) na área de liderança a geração *Baby Boomers* e Geração X, que compartilham ideais e soberanias semelhantes. Esses líderes possuem em suas equipes (subordinados) indivíduos da geração Y e Z, que atendem aos comandos com eficiência, tem facilidade de aprendizado e lidam muito bem com a implantação de mudanças (FOLKIS, 2017).

Com a chegada da geração Y, o ambiente laboral foi estimulado a se adaptar e alinhar-se aos novos desafios com a gestão de pessoas, a comunicação, a interação, entre outros. Os jovens surgem com uma nova visão do que é carreira, o que nem sempre corresponde àquilo que as organizações estavam oferecendo a seus funcionários (CAVAZOTTE; LEMOS e VIANA, 2012).

Conforme descreve Palhacci (2017), gerente de Marketing da cooperativa caso, “as organizações ao procurar talentos devem sempre levar em consideração às características

essenciais dos perfis profissionais, respeitando diferenças e motivando os colaboradores na busca por resultados expressivos”.

Folkis (2017) complementa “temos várias gerações [envolvidas no ambiente laboral] e cada uma com características próprias da época apresentando comportamentos, hábitos, inclusive os alimentares, e modo de exercer seus trabalhos de diferentes formas”.

“Um alerta para as organizações nesse processo de mudança, para que elas possam continuar inseridas no mercado, é a obrigação de transformação. Afinal os consumidores também seguem as gerações”, comenta Moraes (2017), gerente comercial da cooperativa caso, o qual entende que os consumidores e clientes também se transformam ao longo do tempo e que para atendê-los se exige um processo de mudança. Ele complementa: “a cada mudança pressupõe-se uma revolução comunicacional”.

Segundo Lewis e Bridges (2004), os novos consumidores verificam rótulos, fazem perguntas pertinentes e sabem quais são os seus direitos legais. Além disso, este outro consumidor é mais “consciente de seu papel como agente transformador das relações de consumo e como influenciador no comportamento de empresas e instituições” (SAMARA e MORSCH, 2005, p.244).

A geração do milênio ou a geração digital como também é chamada a Geração Y, formada pelos filhos dos *baby-boomers*, nascidos a partir de 1980, está chegando à idade adulta, são mais heterogêneos em termos raciais e socioeconômicos do que os *boomers*. Os pais não querem repetir o abandono da geração anterior, enchem os filhos de presentes, videogames, produtos tecnológicos, entre outros, dando mais atenção e ajudando a desenvolver a autoestima (MOWEN e MINOR, 2003).

Priori (2017), assistente administrativa pertencente à geração Y na organização estudada, expõe:

Cada geração possui sua característica particular, as mesmas que causam divergências, geram sucesso, ambas são importantes para complementar e preencher as lacunas existentes no sistema operacional e funcional da organização (PRIORI, 2017).

Como estão muito ligados a comunicação em rede, os mais jovens recebem muitos estímulos consumistas, são irrequietos, mais intolerantes à espera e têm dificuldades para manter uma conversa, é a geração “*fast food*”, são antenados a moda e aos produtos de entretenimento (LEWIS e BRIDGES, 2004).

Eles cresceram em meio aos avanços tecnológicos e a prosperidade econômica, uma geração que modificou a forma de ler notícias e assistir noticiários (antes na televisão e agora na Internet) ou a programas humorísticos e series transmitidos em horários alternativos (*on demand*) a escolha dos espectadores. A informação para eles chega via aplicativos no celular ou em aparelhos digitais móveis (HOWE e STRAUSS, 1991). “A nova

economia, que surge na nova era, é denominada economia digital, porque as informações, em todas as suas formas, tornam-se digitais” (LIMEIRA, 2007, p. 32).

Até mesmo as empresas prestadoras de serviço de saúde que procuram um relacionamento mais humanizado, entre médico e paciente, estão se modificando e transformando a comunicação e o atendimento, com vistas a se adaptar a esta outra geração de profissionais e consumidores com valores e pretensões diferentes.

Já podemos identificar o crescimento do auto agendamento de consultas através das redes sociais como o *facebook* ou páginas criadas, nas quais os pacientes precisam estar conectados a internet pelo computador, *tablet* ou *smartphone*, para marcar a consulta. Está sendo possível manter a agenda aberta ao público, diminuindo tempo das ligações com secretária ou *call center*, o que reduz os custos significativamente trazendo também uma mudança comunicacional que agrada as novas gerações que já nasceram conectadas digitalmente.






Hoje, as tecnologias interativas são uma realidade. Por exemplo, os autosserviços que diariamente facilitam a interface empresa-cliente, tais como sistemas on-line, Internet e tecnologias de autoajuda (MEUTER et al., 2000). Já podemos contar com prestadoras de saúde 100% online, que é o caso da *Oscar Health*, uma das maiores empresas de sucesso nos Estados Unidos, que oferece a todos os seus afiliados, visitas de telemedicina 24 horas por dia, 7 dias por semana (*twenty four seven*), por meio de um serviço de Doutor em Chamada como parte dos benefícios oferecidos por ela. São planos de saúde individuais em estados como Nova York, Texas e Califórnia disponíveis tanto no aplicativo Oscar como no *Android* ou *iOS*. (SCHLOUSSER, 2012).

Os médicos online estão sendo visitados a distância cada vez mais, e ganham popularidade junto as operadoras de saúde que propiciam mais serviços de telemedicina. No Brasil ainda há questões de regulamentação e o uso de *smartphones* precisa crescer ainda mais no país. Todavia, a inserção das operadoras de saúde no sistema digital é a próxima etapa para evolução deste serviço, que já vislumbra um outro momento comunicacional, a partir dos hábitos e mudanças provocados pelas novas gerações que se inserem no mercado (VSEE, 2017).

Estudos demonstraram que os cuidados virtuais na área da saúde podem efetivamente ser usados para tratar problemas comuns, como gripe, acne, picadas e algumas infecções (VSEE, 2017).

No quadro 2 pode-se identificar as principais operadoras de saúde que trabalham com médicos online em diversos países, tratando e fazendo diagnósticos a distância. É uma adaptação dos atendimentos a partir dos avanços das tecnologias digitais e da comunicação em rede. No entanto, só é plausível, face a esta nova geração que conhece, recebe e interatua com estes outros meios de comunicação.

**Quadro 2: Operadoras de Saúde Online**

| EMPRESAS  | O QUE ELES FAZEM  | CUSTO  |
|---|---|--|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso imediato a médicos e terapeutas 24/7/365.</li> <li>• Consultas de vídeo ou telefone.</li> <li>• Tempo de resposta de 11 minutos</li> </ul>  | <p>US \$ 45 por consulta ou por plano mensal</p>         |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso 24/7 aos médicos do conselho dos EUA consultas por telefone e vídeo on-line.</li> <li>• Tempo de retorno de chamada médio de 16 minutos</li> </ul>  | <p>\$ 38 por consulta + taxa anual (\$ 150 ou menos)</p> |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefone ilimitado 24 horas por dia, vídeo, vídeo chat, consultas.</li> <li>• Listas de verificação de saúde acionáveis, notícias e dicas personalizadas por um médico.</li> <li>• Respostas prioritárias a questões de saúde</li> </ul> | <p>\$ 99 / mês</p>                                       |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefone ilimitado 24 horas por dia, vídeo, vídeo chat, consultas, iOS e aplicativo para celular Android.</li> <li>• Disponível em 44 estados</li> </ul>   | <p>\$ 49 / visita ou co-pagamento se não coberto</p>     |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de atendimento de triagem de telefone para médicos</li> </ul>  | <p>\$ 69 por mês por provedor</p>                        |

**Fonte:** <https://vsee.com/online-doctor-consultation/>, acesso em 15 set. 2017.

O autor Don Tapscott, afirma que se trata do início de uma nova era, chamada a “Era da Inteligência em Rede”, juntamente com uma nova economia, política e sociedade, predominando assim, pessoas que por intermédio da rede, podem combinar sua inteligência, seus conhecimentos e sua criatividade para criar riquezas e possibilitar o desenvolvimento social (LIMEIRA, 2007).

A característica diferencial dessa outra geração é o conceito que possuem de mundo com o desprendimento das fronteiras geográficas. Para eles a globalização não foi

um valor adquirido no meio da vida a um custo elevado, aprenderam a conviver na infância e, atualmente, recebem informações instantâneas e estão à frente dos mais velhos, concentrados em adaptar-se aos novos tempos (KOSTMAN, 2003).

Tapscott (1998, p.67) explica que os jovens da Geração Y “vivem e respiram inovação, constantemente procuram aperfeiçoar o modo como às coisas são feitas”. Ao contrário das outras gerações que presenciaram cada passo da revolução tecnológica, essa geração não se impressiona mais com a nova tecnologia, eles estão interessados na sua função, afinal ela já faz parte de sua vida.

Moraes (2017), conclui que “as organizações mais modernas são as que trabalham com tecnologia, sendo sua principal opção a contratação de pessoas das gerações Y e até mesmo Z”, e complementa dizendo que “é deixado poucos cargos mais ligados à ambição e prosperidade para gerações anteriores”.

Isso significa, que com o envelhecimento, as contribuições que as pessoas vão entregando a esses organismos, vão lentamente deixando de ser interessante para um novo grupo de consumidores, Estes exigem produtos demasiadamente inovadores e, assim, as gerações Baby-boomers e X passam a contribuir muito mais em funções de retaguarda com experiências conservadoras, relacionamentos e auxílio ao desenvolvimento das novas gerações, inculindo um pouco de ambição e visão de prosperidade e confiança, própria destas gerações.

Deste modo, é possível minimizar os conflitos geracionais, em grande parte fruto da comunicação entre as diferentes gerações que fazem parte de uma organização e aproveitar de diversas formas o capital humano para gerar outros produtos e serviços, mais adequados ao novo mercado, completando-se diariamente em um ambiente laboral mais harmônico.

### 3. PARA FINALIZAR A REFLEXÃO

Observa-se, que na maioria das vezes as intenções de cada uma das gerações são similares, porém a forma, valores, hábitos, comportamentos e atitudes divergem substancialmente. Embora anseiem objetivos similares as prioridades são diferentes. Para o processo comunicacional o desafio é estabelecer a comunicação para o bom relacionamento, a partir de uma linguagem comum, ou pelo menos em tese, de uma comunicação que contemple os interesses de todos os envolvidos com a organização. O privilégio de se usar as redes de comunicação digitais para integrar as gerações esbarra nas diferenças: por exemplo a geração X que tem como hábito, a leitura dos e-mails; enquanto a Y, prefere outros canais para se comunicar. Esses últimos não leem e-mails. De fato, esta geração domina as mídias digitais. Podem através de *Instant*

*Messenger, Facebook, ou Twitter*, checar as mensagens de seu perfil no *facebook* e *whatsApp* e ao mesmo tempo responder a uma pessoa a seu lado. Possuem facilidade para fazer diversas atividades simultaneamente, como: navegar na internet ouvindo o *iPod* e estudar ao mesmo tempo, convergindo sua atenção para diálogos em mídias distintas simultâneas.

No entanto, um fator importante nesta relação é também se atentar para o contexto social, político e econômico de cada geração, tentando perceber os diversos aspectos individuais e sobre as organizações, produtos, serviços e clientes que estão envolvidos durante o processo de comunicação. A tecnologia é dos fatores, mas não engloba todos os diferenciais entre as gerações.

A geração Y é apolítica e um tanto individualista, o que dificulta a sua fidelização no ambiente laboral, pois trabalhar em equipe requer compartilhamento, obediência e cumplicidade com as adversidades. Também são mais impacientes e inseguros quanto ao futuro, com dificuldade de criar vínculos afetivos consistentes e duradouros. Pode-se dizer que expressam um certo narcisismo ou exibicionismo se comparado com a geração X.

Por outro lado, são pessoas ágeis, focadas no senso de oportunidade. São mais descontraídas e aproveitam melhor a inteligência numa agilidade incomparável com gerações anteriores.

Neste contexto, percebe-se a falta de preparo por parte das organizações para acolher e treinar essa geração que está se inserindo no mercado de trabalho. Elas ainda praticam métodos ortodoxos nos ambientes laborais, não observando que a geração Y precisa de algo que a estimule constantemente, devido sua curiosidade constante. Parece um dado sem importância, mas estudos americanos comprovam que quem convive com ferramentas virtuais desenvolve um sistema cognitivo diferente.

Por isso, a partir dos dados colhidos com os gestores da cooperativa estudada foi possível verificar as divergências geracionais que a impactam, a fim de que seja possível rever seus padrões convencionais de comunicação e de relacionamentos, procurando adaptá-los a este outro momento.

Por fim, não é plausível esquecer que as organizações precisam da Geração Y, pois esta será responsável pela condução dos negócios num futuro bem próximo e para isto, a cooperativa de saúde deverá ter, não apenas uma política bem-sucedida de retenção de talentos, mas, especialmente, fazer com que todas as gerações interajam dividindo experiências e somando esforços para o sucesso desta.



## REFERÊNCIAS

- CAMARGO, DORACI RIZZATO. Doraci Rizzato Camargo: **Entrevista Qualitativa [set. 2017]**. Entrevistadora: COPPI, Thaissa C. G. Bauru: Entrevista via e-mail na empresa Estudo de caso.
- CAVAZOTTE, F.C.N.; LEMOS, A.H.C.; VIANA, M.A. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, v.10, n.1, p.162-180, março, 2012.
- COLLISTOCHI, C.C. et al. **A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36. 2012, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- OLKIS, PATRICIA SILVA. Patricia Silva Folkis: **Entrevista Qualitativa [set. 2017]**. Entrevistadora: COPPI, Thaissa C. G. Bauru: Entrevista via e-mail na empresa Estudo de caso.
- HOWE, N.; STRAUSS, W. **Generations: the history of America's future, 1584 to 2069**. New York: Morrow, 1991
- KOSTMAN, A. **Características e perspectivas de uma juventude que conhece a internet desde a infância**. Disponível: <<http://origin.veja.abril.com.br/especiais/jovens/apresentacao.html>> Acesso em: 11/09/2017
- MALAFAIA, Gabriela de. **Gestão Estratégica de Pessoas em ambiente multigeracionais**. (2011). Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf)> Acesso em: 12 set. 2017.
- LAB SSJ. **Geração Y: Perspectivas Sobre o Ambiente Multigeracional**. Pocket Learning 4 LAB SSJ. São Paulo/Rio de Janeiro, 2011
- LEWIS, D.; BRIDGES, D. **A alma do novo consumidor**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- LIMEIRA, Tania M. Vigial. **E-marketing**. 2ª ed. rev. Atualizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MEUTER, L.M.; OSTROM, A.L; ROUNDTREE, R.I. & BITNER, M.J. (2000). **Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters**. Journal of Marketing, v.64, n.3, 2000.

MORAES, DORIVAL RUSSO DE. Dorival Russo de Moraes: **Entrevista Qualitativa [set. 2017]**. Entrevistadora: COPPI, Thaissa C. G. Bauru: Entrevista via e-mail na empresa Estudo de caso.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, p.403, 2003.

PALHACCI, MÁRCIA V. Márcia V. Palhacci: **Entrevista Qualitativa [set. 2017]**. Entrevistadora: COPPI, Thaissa C. G. Bauru: Entrevista via e-mail na empresa Estudo de caso.

PRIORI, LARISSA SOARES. Larissa Soares Priori: **Entrevista Qualitativa [set. 2017]**. Entrevistadora: COPPI, Thaissa C. G. Bauru: Entrevista via e-mail na empresa Estudo de caso.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMARA, B.S.; MORSCH, M.A. **Comportamento do consumidor – conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, THIAGO R. GAMONAL DOS. Thiago Roberto Gamonal dos Santos: **Entrevista Qualitativa [set. 2017]**. Entrevistadora: COPPI, Thaissa C. G. Bauru: Entrevista via e-mail na empresa Estudo de caso.

SCHLOUSSER, MARIO: **Como funciona o seguro de saúde: estrutura de custos** (2012). Disponível em: <<https://www.hioscar.com/news/how-health-insurance-works-cost-structure>> Acesso em: 15 set. 2017

TAPSCOTT, D. **Geração digital**. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

VSEE, **Ver um médico online pode poupar tempo e dinheiro** (2017). Disponível em: <<https://vsee.com/online-doctor-consultation/>> Acesso em: 15 set. 2017.

# PERSONAL ORGANIZERS E A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS EM SUAS PRÁTICAS DE TRABALHO

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior<sup>1</sup>  
Juliano Maurício de Carvalho<sup>2</sup>*

---

1 Aluno do curso de Lato Sensu em: Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) .

2 Docente dos programas de pós-graduação em Mídia e Tecnologia (mestrado profissional e doutorado) e Comunicação Midiática (mestrado e doutorado), da Universidade Estadual Paulista (UNESP-Bauru). E-mail: [juliano@faac.unesp.br](mailto:juliano@faac.unesp.br)

## RESUMO

Este artigo buscou conhecer a profissão de *Personal Organizer* no Brasil e as atividades e características dos serviços prestados, além de perceber como as Indústrias Criativas colaboram para o desenvolvimento desta profissão, a partir de seus pilares de criatividade, tecnologia e inovação. Foram realizadas duas pesquisas: a primeira qualitativa utilizando a entrevista em profundidade com seis profissionais da área; e a segunda quantitativa aplicada pela ANPOP (Associação Nacional de Profissionais de Organização e Produtividade) com uma amostra de 450 *Personal Organizers*. Ambas as pesquisas identificaram que a maioria dos profissionais do Brasil são mulheres, com idade média de 42 anos, as quais possuem criatividade e inovação como principal ferramenta no ambiente laboral. Este estudo deixa como legado um panorama sobre a profissão do *Personal Organizer* e como as indústrias criativas tem se inserido neste meio, contribuindo para a modernização da profissão.

**Palavras-Chave:** Criatividade, Indústrias Criativas, Organização, Personal Organizer, Tecnologia.

## 1. AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS E OS *PERSONAL ORGANIZERS* NO BRASIL

Segundo o DCMS – Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido (2016) faz parte do conceito de indústrias criativas às atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual [...] As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais). Desta forma, é notável o quão importante à atualização e a criatividade, se mostram como diferenciais e financeiramente rentáveis para as indústrias deste século.

Segundo Blythe (2001) o surgimento do termo “indústrias criativas” está associado a movimentos ocorridos a partir dos anos 1990 em alguns países industrializados. E que a partir de mudanças econômicas e sociais que ocorreram neste período, fizeram com que o foco das atividades industriais se deslocasse para as atividades intensivas em co-

nhecimento, localizadas principalmente no setor de serviços. Blythe (2001) reforça que este conceito surgiu inicialmente na Austrália, no início década de 1990, porém foi na Inglaterra que ele ganhou maior impulso.

Souza (2011) destaca que nas indústrias criativas, a criatividade é a essência do negócio e são os indivíduos criativos que dão origem à concepção e desenvolvimento dos produtos. Entretanto, a produção depende de outros atores, como promotores, gestores, produtores, trabalhadores técnicos e distribuidores. E a valorização do produto depende de outras pessoas, como críticos e outros profissionais dos meios de comunicação que devem destacar e disseminar as inovações concebidas pelos processos das Indústrias Criativas. Complementando a importância deste segmento para o século XXI, Latoeira (2007, p.231) diz que a aposta nas indústrias criativas como fator dinamizador das cidades é uma atitude de afirmação de uma política baseada no homem e no seu poder de criação, interagindo com o território para que este aumente a sua capacidade de atratividade e se posicione num patamar superior de inovação e competitividade no contexto internacional.

De acordo com a ANPOP - Associação Nacional de Profissionais de Organização e Produtividade (2017) o profissional de organização é aquele que cria condições para uma vida melhor, é um especialista em colocar as coisas em ordem, minimizando o tempo e o estresse que a desorganização pode trazer. Ele ajuda na otimização de espaços, encontrando soluções que tragam benefícios para residências e escritórios. Entendendo a vida e a rotina dos clientes, o profissional os ajuda a planejar melhor o dia-a-dia. São muitas as possibilidades de trabalho como a organização de armários, roupas, cozinha, área de serviço, documentos, coleções, treinamento de funcionários domésticos. E nas empresas estes profissionais desempenham suas funções na organização de arquivos, nas rotinas de trabalho, na utilização de ferramentas e aplicativos. Em geral, promover o bem-estar onde as pessoas vivem e trabalham, faz parte das atribuições do profissional.

As indústrias cultural e criativa não são importantes apenas porque são uma parte grande e crescente da economia. Elas importam porque trazem benefícios ao resto da economia e da sociedade. Elas têm um efeito multiplicador. Isto se deve em parte à maneira como as habilidades e o pensamento criativo são essenciais à maioria das indústrias. (LEADBEATER, 2004, p.15).

Este conceito afirma que a sobrevivência da maior parte das indústrias da atualidade deve se basear na busca incessante por inovação, seja no âmbito de produtos, serviços ou quaisquer outros. Com esta concepção, equiparada a visão sobre quem são os profissionais de organização defendidos pela ANPOP, o tema escolhido para este artigo foi definido a fim de explicar um panorama sobre os profissionais de organização brasileiros e a aplicação dos conceitos das Indústrias Criativas nas práticas de trabalho, alinhado ao objetivo geral que é entender a profissão de um *Personal Organizer* e como as indústrias criativas tem ajudado estes profissionais no Brasil. Desta forma, os públicos escolhidos foram homens e mulheres de 25 a 40 anos, pertencentes as Classes ABC, preferencial-

mente de grandes metrópoles que tem interesse em adquirir produtos e serviços que ajudem na organização de suas vidas, seja em casa, carro, trabalho e/ ou escritório.

Visando colher informações que fossem representativas e trouxessem a visão do público que foi abordado, no caso os profissionais *Personal Organizer* que participaram da 4ª Conferência POB 2017 (*Personal Organizer Brasil*) realizada no Novotel Center Norte em São Paulo nos dias 18 e 19 de agosto de 2017, foi escolhido o método de pesquisa qualitativa com a técnica intitulada entrevista em profundidade.

É um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Desta maneira, os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer perspectivas. Possibilita ainda identificar problemas, micro interações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada. (DEMO, 2001, p.10).

O intuito destas entrevistas em profundidade foi dialogar com seis pessoas aleatórias que trabalham como *Personal Organizer* buscando entender como elas entram neste ramo de trabalho, o que está profissão representa, como as indústrias criativas, suportadas pelos pilares de criatividade, tecnologia e inovação, ajudam para o melhor desempenho da profissão.

Além da entrevista em profundidade, este artigo científico também utilizará dos dados de uma pesquisa realizada pela ANPOP (Associação Nacional dos Profissionais de Organização e Produtividade) e pela produção do evento “4ª Conferência da POB – *Personal Organizer Brasil*”, em Agosto de 2017, na qual foram abordadas 450 profissionais sobre os mais diversos temas envolvendo a profissão de um *Personal Organizer*.

## 2. ANÁLISE DOS DADOS: ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Os seis profissionais de organização submetidos a entrevista em profundidade, foram do sexo feminino com idades que variam entre 35 a 54 anos. Sendo duas residentes em São Paulo, uma em Campinas, uma em Goiânia, uma em Curitiba e uma no Rio de Janeiro com tempo de profissão que varia de três meses a sete anos.<sup>3</sup>

---

3 Amostra coletada de forma aleatória durante o evento 4ª Conferência da POB – *Personal Organizer Brasil* em Agosto de 2017 no Novotel em São Paulo – SP.

Os motivos para aderirem a profissão foram diversos. Desde aquelas que eram organizadas e tiveram uma criação baseada em padrões e métodos nos quais devemos nos orientar, até mesmo aquelas entrevistadas que encontraram o curso de organização por acaso e se identificaram com a carreira.

Foram vários motivos, eu sempre fui uma pessoa muito organizada e minha mãe e meus irmãos muito bagunceiros, então foi meio que um trauma, porque alguém tinha que ser organizado na casa. (ARANHA, 2017).<sup>4</sup>  
Eu estava em uma onda que queria fazer alguma coisa, fui no SENAC fazer um curso de culinária *gourmet*, porque gosto de cozinhar, aí vi o curso de organização, o pessoal lá me explicou o que era, resolvi fazer e me apaixonei pelo curso. Eu sempre fui uma pessoa organizada, mas não por criação, meus pais nunca foram organizados, eu sempre fui assim por mim mesma. (MOTTA, 2017).<sup>5</sup>

As pessoas que procuram os serviços realizados por estes profissionais da organização são aquelas que estão insatisfeitas com o ambiente em que estão inseridos: seja residencial ou profissional, o trabalho destes profissionais tem como intuito organizar e transformar a vida dos clientes.

Geralmente quem procura meu trabalho são donas de casa infelizes, tristes com a casa que elas têm, e que querem deixar a casa funcional e elas não tem noção de como guardar o que e onde guardar o quê. (RUGGERI, 2017).<sup>6</sup>

A remuneração de um *Personal Organizer* se dá através de um valor estipulado pelo profissional por dia ou hora trabalhada, com isto definido, o método mais utilizado é aquele no qual existe uma prévia visita ao ambiente que será organizado e um projeto é elaborado.

Então, eu visito o cliente, aí a pessoa me mostra o que ela quer. Aí, eu na minha cabeça, sei quantos dias eu vou precisar e eu trabalho com diárias de seis horas, então eu tenho um valor por horas e calculo pelos dias, mas eu entrego o valor de um projeto, que nem um arquiteto, ele

---

4 ARANHA, Clarissa. Entrevistada 03. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 3 arquivo.mp3 (12 min.).

5 MOTTA, Cintia. Entrevistada 01. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 1 arquivo.mp3 (9 min.).

6 RUGGERI, Adinalva. Entrevistada 04. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 4 arquivo.mp3 (17 min.).

fala que vai fazer o que você pediu, e você fala que é este o valor e este é o prazo. Eu sinto que as pessoas se sentem mais confortáveis, quando é assim. (ALARCON, 2017). 7

Desta forma, estima-se dias ou horas necessários para a organização daquele local e se repassa ao cliente o valor de um projeto completo.

Eu preciso fazer uma visita, não consigo fazer nada por telefone, eu tenho um valor hora, mas como eu atendo casas grandes, eu cobro por projeto. Eu vejo quanto vale meu dia, faço os cálculos com o quanto eu preciso para organizar o projeto. Mas a pessoa não sabe meu valor por hora, eu entrego o valor total do projeto. (RUGGERI, 2017). 8

A forma de apresentação do trabalho concluído aos clientes normalmente é realizado a partir de um *tour* em todos os ambientes solicitados para a organização. O *Personal Organizer* nesta etapa, mostra ao solicitante o que foi feito, como foi realizada a organização e se existe algum tipo de recurso impresso ou tecnológico para demonstrar onde está cada coisa, além de receber *feedbacks* dos clientes para melhoria do trabalho. Em geral, estes profissionais preferem que a dona da casa ou alguma funcionária acompanhe todos os dias da organização e como muitas vezes isto não é possível, existe a exigência de que ao menos no primeiro dia e no último alguma pessoa acompanhe, no começo, para saber o que precisa ser organizado, e no final, para mostrar como e onde ficou cada objeto.

Normalmente, como trabalho com espaços menores, em um primeiro momento eu gosto da cliente comigo, para ela me mostrar e falar sobre a funcionalidade das coisas, porque o que funciona para mim, as vezes não funciona para ela. Eu faço mais ou menos do jeito que ela pede, sempre pedindo a opinião dela e tudo que fica em caixa, fica etiquetado. É básico no final fazer um *tour*, para mostrar o que você organizou e ela fica feliz com isto. (DUARTE, 2017). 9

O meio utilizado para promover o trabalho dos *Personal Organizers*, em sua maioria é o aplicativo de imagens Instagram e o Youtube, no qual existe a utilização árdua dos re-

---

7 ALARCON, Ana. Entrevistada 06. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 6 arquivo.mp3 (37 min.).

8 RUGGERI, Adinalva. Entrevistada 04. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 4 arquivo.mp3 (17 min.).

9 DUARTE, Valéria. Entrevistada 05. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 5 arquivo.mp3 (17 min.).



curso de vídeos e fotos para promoção pessoal. Mas o processo de divulgação ou o meio que as tornam mais conhecidas, geralmente são as indicações de um cliente para outro.

Pelas Mídias Sociais, o Youtube também, eu tento fazer parcerias com outros canais do Youtube, Blogueiras, e agora estou começando a entrar no Google Adwords para chamar mais gente. Eu já uso Instagram, Facebook, WhatsApp, tenho uma lista de distribuição de mensagens que mando dicas de organização semanalmente, é básico isto! (ARANHA, 2017).<sup>10</sup>

Outro ponto que se abordou foi sobre como os *Personal Organizers* utilizam dos conceitos de Criatividade, Tecnologia e Inovação, pilares das indústrias criativas, junto aos trabalhos que desenvolvem.

Meu trabalho é muito criativo, eternamente criativo, é criatividade sempre, para tudo. Não adianta ser um robô, que está caixinha só serve para sapatos, não é assim, não vai servir só para sapato, vai me servir para várias outras coisas. (MOTTA, 2017) <sup>11</sup>

Neste contexto identificou-se que a criatividade é um fator chave tendo em vista a personalização dos serviços: tudo deve ser engenhoso, imaginativo, nos diferentes ambientes, lugares, recursos e objetos envolvidos na rotina de trabalho.

Criatividade e organização andam juntas, eu uso criatividade para tudo. Para organizar, falar com o cliente, sugerir usos, descartes, tudo tem que ser criativo! (DUARTE, 2017).<sup>12</sup>

Sobre o atual uso da tecnologia e da inovação “*linkados*” aos trabalhos dos *Personal Organizers* como facilitadores destes serviços houve divergências nos resultados apurados. Alguns utilizam de diversos recursos tecnológicos na sua rotina de trabalho, como os computadores, *smartphones*, mídias digitais e aplicativos diversos.

Eu uso muito, Google agenda, Adwords, Youtube, faço parcerias com blogueiras, o Evernote eu uso o tempo todo, Instagram, Facebook, WhatsApp, Dropbox, eu faço um drive com questionários de pesquisas que eu mando,

---

10 ARANHA, Clarissa. Entrevistada 03. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 3 arquivo.mp3 (12 min.).

11 MOTTA, Cintia. Entrevistada 01. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 1 arquivo.mp3 (9 min.).

12 DUARTE, Valéria. Entrevistada 05. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 5 arquivo.mp3 (17 min.).

pesquisa de satisfação, que eu mando pelo Google Drive, eu uso bastante tecnologia, acho que uso mais que a maioria da P.Os. (ARANHA, 2017).<sup>13</sup>

Já outros não utilizam a tecnologia, mas acreditam que ela ajuda no processo. Em uma das entrevistas foi comentado que o serviço oferecido pelo *Personal Organizer* é manual, visual e que atualmente a tecnologia não ajuda.

Eu só uso o Instagram, e o celular para fotos e vídeos, mas eu não sou de tecnologia, eu acho que consigo administrar sem tecnologia nenhuma, se aparecer algo que venha para agregar, para ajudar, pode ser interessante, mas não vi necessidade ainda de utilizar tecnologias. (MENDES, 2017).<sup>14</sup>

Ao final, utilizando ainda da premissa da tecnologia alinhada ao serviço executado pelos profissionais de organização, foi questionado se estes utilizariam um aplicativo gratuito para entregar a organização catalogada para seus clientes.

Observou-se que a aceitação foi grande e que a ideia de “inventário tecnológico” facilitaria a vida e o trabalho destes profissionais, no que diz respeito a entregar tudo literalmente organizado na mão do cliente. Neste tópico, o aplicativo citado nas entrevistas foi o UP! Plasútil, um aplicativo de organização gratuito, lançado em 2016 e criado pela empresa bauruense Plasútil, que tem como foco facilitar a rotina de organização, armazenando informações sobre a organização física de objetos, local de armazenamento, controle de estoque, data de validade, além de alarmes com data e hora que medicamentos devem ser tomados ou que alimentos estão para vencer e outras funcionalidades.<sup>15</sup>

Sim, sim, usaria, está sacada é genial, as pessoas não entenderam ainda, mas seria espetacular. Eu tenho o UP! Plasútil cadastrado e eu fiz o cadastro da minha maleta de remédio, aí uma vez eu fui levar meu filho no médico e ele receitou um remédio, eu ia sair dali e iria direto para a farmácia comprar o remédio para dar para a criança, e ali com o aplicativo, já mostrei os remédios que estavam cadastrados e o médico me disse que tinha um lá que

---

13 ARANHA, Clarissa. Entrevistada 03. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 3 arquivo.mp3 (12 min.).

14 MENDES, Franciele. Entrevistada 02. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 2 arquivo.mp3 (12 min.).

15 O Aplicativo Up! Plasútil funciona através de uma linha de produtos organizadores da marca Plasútil que é equipada com QR Codes inseridos nos produtos, que quando lidos pela câmera do smartphone, detecta de qual produto se trata, fornecendo dados prévios sobre esse item, como nome do recipiente, cor, foto, litragem, além de proporcionar campos adicionais para que o usuário insira suas próprias informações, como o conteúdo que foi colocado dentro do produto, o ambiente e o local exato em que o recipiente está alocado, datas de validade e outros.

era o remédio que eu ia comprar. Então facilita muito, e você economiza, eu cheguei a ter três vidros de remédio igual aberto em casa, pela metade, porque se você está numa situação destas, com seu filho, você vai lá e compra mais um remédio. (ALARCON, 2017).<sup>16</sup>

Com estes resultados, foi possível observar que os profissionais de organização possuem criatividade e inovação intrínseca as suas rotinas de trabalho e tem cada vez mais aderido aos recursos oferecidos pelas novas tecnologias, a fim de modernizar o trabalho que desenvolvem.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa realizada pela ANPOP (Associação Nacional dos profissionais de organização e produtividade)<sup>17</sup>, no mês de agosto de 2017 foi um recurso para obtenção de dados atuais e concisos a respeito da profissão *Personal Organizer* no Brasil atualmente. Seus resultados foram apresentados na 4ª Conferência Nacional de *Personal Organizers* realizada em São Paulo, nos dias 18 e 19 de agosto, por um dos integrantes do conselho da ANPOP, José Luiz Cunha. Assim, a partir de seus dados construiu-se um panorama geral, identificando que atualmente, o mercado de profissionais cadastradas junto a ANPOP é composto de aproximadamente quatro mil pessoas, sem incluir os profissionais autônomos, ainda não catalogados.

A coleta de dados foi realizada via correio eletrônico, tendo como base o mailing da ANPOP, ou seja, foi enviado o link com o questionário para ser respondido por todos os profissionais cadastrados junto a ANPOP, obtendo-se 450 respostas. Apesar de ser uma amostra voluntária (só aqueles dispostos a responder o fizeram, trazendo um certo viés a amostra) levantou-se que 99% dos *Personal Organizers* Brasileiros, são mulheres, com idade média de 43 anos, sendo que 84% deles tem curso superior completo, e estão em média há dois anos na profissão. Outro dado importante é que 79% tem maior atuação em residências e apenas 2% atuam em empresas.

No ano de 2016, 25% destes profissionais tinham a organização como única e exclusiva atividade profissional. Já em 2017 este número subiu para 32%. Além destes dados, 47% dos pesquisados em 2017 disseram que possuem mais de uma atividade profissional, não esclarecida durante a pesquisa. Todavia, ser *Personal Organizer* é a atividade princi-

---

16 ALARCON, Ana. Entrevistada 06. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo, 2017. 6 arquivo.mp3 (37 min.).

17 ANPOP (Associação Nacional dos profissionais de organização e produtividade) **Pesquisa: Personal Organizer no Brasil**. São Paulo: Ago. 2017. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/conferenciapersonalorganizer>. Acesso em 25/08/2017.

pal dos entrevistados demonstrando ampliação neste segmento no país.

A ocupação principal destes profissionais é a organização de espaços com 82% de respostas, seguido por aqueles que dão instruções em cursos e treinamentos, que respondem por 6%.

De todos os profissionais que responderam a pesquisa, 78% trabalham sozinhos e 21% tem sócios que atuam em conjunto, categorizando a profissão de *Personal Organizer* como um negócio muito próprio de cada indivíduo que busca incessantemente pela organização dos ambientes de seus clientes.

As áreas do negócio com mais dificuldades, são a prospecção de clientes com 64%, a divulgação do serviço com 45%, as práticas de negociação e vendas com 41%, o desenvolvimento de parcerias com 37% e a precificação com 33%. Com estes resultados foi possível notar que a relação com o cliente é o “ponto chave”, no qual os profissionais encontram mais dificuldades, seja, na prospecção, divulgação e negociação. Atualmente, com as mídias digitais e sociais em alta, os dois principais problemas poderiam ter seu impacto negativo na evolução do negócio, se bem utilizado e aproveitado for pelos profissionais de organização. No quesito de negociação e precificação, 65% dos entrevistados cobram por projetos elaborados, pois, acreditam que seus clientes se sentem mais confortáveis com o valor fechado de um projeto.

O grau de satisfação (de 0 a 10) com a profissão exercida foram avaliados como ótimo ou bom, sendo que 62% atribuíram notas que variam entre 7 a 10, o que nos leva a inferir que a maioria dos profissionais estão satisfeitos com a profissão que desempenham no momento. Sobre a demanda por serviços de organização no território nacional 66% declararam que nos últimos três anos ela aumentou, indicando que a profissão de *Personal Organizer* tem campo para crescimento e que os próprios profissionais veem de forma positiva esta ampliação no número de serviços.

Quando a abordagem foi a respeito do comportamento de outros profissionais que atuam com atividades de organização, 77% acreditam a desqualificação para este trabalho é o maior problema, enquanto 66% acreditam que a precificação incorreta (valores muito baixos) é um percalço a ser vencido da profissão, além de 62% que acreditam que *Personal Organizer* que prestam serviços domésticos depreciam a profissão, isto porquê o foco desta profissão não é realizar atividades de limpeza dos ambientes e sim, ser um organizador pessoal, ajudar os clientes a organizarem os ambientes. Tudo isso, além de cursos online com conteúdo fraco que é um problema para 56% dos pesquisados, irá contribuir para caracterização desta profissão em ascensão.

Além dos questionamentos sobre a profissão, foram realizadas perguntas a respeito dos conceitos pilares das Indústrias Criativas, no caso, a tecnologia e a inovação. Seguindo este caminho, os profissionais foram questionados se os equipamentos eletrônicos trazem a sensação, ou os fazem sentir mais organizados. Para 71%, que responderam

positivamente, a tecnologia traz o senso de organização, mas ao mesmo tempo, se sentem sobrecarregado a respeito da obrigação de se organizar. Já para 48% deles, ocasionalmente ficam estressados ou ansiosos pela administração, frequência e gerenciamento das informações nos equipamentos tecnológicos. Estes dados demonstram que os profissionais se sentem receosos a aderir a tecnologia como parte do trabalho que desenvolvem, por acreditarem que ficarão dependentes dela e da pressão no gerenciamento deste processo. Ao mesmo tempo, sentem que o senso de organização é aflorado com a ajuda da tecnologia, fazendo com que realizem um trabalho mais aprimorado e criterioso, e que esta - via mídias digitais – também pode ajuda-los a gerar “buzz” (famoso “boca a boca” digital) aumentando a demanda de trabalho e inserindo nossos hábitos de consumo de serviços neste século XXI.

Pode se observar que a profissão de *Personal Organizer* no Brasil tem crescido nos últimos anos e quem a adere são pessoas com formação superior, que atuam com organização de espaço em residências e ser um *Personal Organizer* é sua principal atividade profissional. Além disto, foram apontados problemas e dificuldades na profissão seja em como prospectar clientes, profissionais que desvalorizam a profissão, porém em linhas gerais estes profissionais estão satisfeitos com as atividades que desempenham e, cada vez mais, tem aderido à criatividade, tecnologia e inovação no desenvolvimento de suas funções.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação dos *Personal Organizers* está em crescimento constante. Uma profissão que surgiu há dez anos no Brasil, como um conceito novo, originário dos Estados Unidos e que cada vez mais tem garantido seu papel no cotidiano atarefado da maioria da população, tem encontrado campo amplo no País. Atualmente, a profissão é composta basicamente por mulheres (99%), tanto no Brasil quanto no exterior, que levam um conceito de transformação e organização principalmente para ambientes residenciais, além dos corporativos como indústrias, escritórios, etc., ainda pouco explorados.

Os principais clientes destes profissionais são pessoas e corporações que precisam se organizar, mas não dispõem de tempo para isso e nem tem ideia de como se organizar e otimizar as tarefas de suas rotinas, cujo gargalo é o gerenciamento do tempo gasto nessas tarefas. É importante salientar que os profissionais usam sua criatividade para traçar caminhos que tornem a vida de seus clientes mais organizada, prática e funcional, seja para procurar um produto, utensílio doméstico ou um relatório importante.

O trabalho do *Personal Organizer* é minucioso, requer prática e habilidades de organização. Alguns possuem habilidades que surgiram ainda na infância, que tiveram contato com a organização através dos pais, ou até mesmo que não receberam esse incentivo no

âmbito familiar e tiveram esse senso aflorado justamente pela vivência em um ambiente desorganizado. Além disto, estes profissionais, geralmente possuem uma outra formação, mas tem como principal atividade a organização de ambientes, se profissionalizando a partir de cursos e especializações.

Com base nos pilares das Indústrias Criativas, pode-se perceber que os *Personal Organizers* utilizam cada vez mais da criatividade, inovação e tecnologia. Como, por exemplo, utilizam-se para divulgação e promoção de seus trabalhos as redes sociais como Facebook, Instagram, Youtube e Blogs, aplicativos de edição de imagem e vídeo, anúncios de palavras-chave no Google Adwords, comunicação imediata com os clientes via WhatsApp. Também usam para a organização do seu próprio trabalho adorando aplicativos como o Evernote e Google Agenda, para catalogação e inventário do serviço realizado com o UP e armazenamento de imagens, listas e outros em plataformas de nuvem como o Dropbox.

Toda esta gama de tecnologia e inovação alinhadas à premissa de criatividade é o que resume as atividades de um *Personal Organizer*. Pode-se dizer que é a partir de cada caixa, cada armário, cada local, em cuja a atividade de organização foi realizada com profissionalismo e atenção minuciosa aos pequenos detalhes, é que transformam esta profissão em uma das grandes “sacadas” do século XXI, pois a demanda para lares e locais de trabalhos organizados, é expressiva. Com a queixa da maioria da população sobre a falta de tempo disponível para “parar e organizar” suas próprias coisas e a chance de se contratar profissionais com habilidades para organização, armazenamento esta profissão tem se inserido no mercado.

Embora, com desafios que precisam ser vencidos, como a utilização mais assídua do campo das tecnologias, vencer os problemas relatados como as depreciações da profissão causadas por próprios profissionais da área, além da falta de conhecimento da sociedade a respeito desta profissão, que ainda se veem receosos a contratação deste tipo de serviço. O *Personal Organizer* precisa e deve explorar mais seu campo profissional, divulgando e expandindo os seus negócios, utilizando como mote os pilares das indústrias criativas, a inovação, a tecnologia e a criatividade, para buscar incessantemente pela rapidez, precisão, economia, vendendo este conceito para seus clientes, de que a organização pessoal é um investimento para a melhoria e otimização do tempo, um bem tão precioso que tem se tornado tão escasso nos dias atuais.

## REFERÊNCIAS

ALARCON, Ana. **Entrevistada 06**. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo: 2017. 6 arquivo.mp3 (37 min.).

ANPOP (Associação Nacional de Profissionais de Organização e Produtividade). **O personal**. Disponível em: <http://www.anpop.com.br/opersonal>. Acesso em 05/08/2017.

ANPOP (Associação Nacional dos profissionais de organização e produtividade) **Pesquisa: Personal Organizer no Brasil**. São Paulo: Ago. 2017. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/conferenciapersonalorganizer>. Acesso em 25/08/2017.

ARANHA, Clarissa. **Entrevistada 03**. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo: 2017. 3 arquivo.mp3 (12 min.).

BLYTHE, M. **The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries**. England: Jade, v. 20, n. 2, p. 144-150, 2001.

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). **Creative industries mapping document**. Disponível em: <http://bit.ly/2iTbLit>. Acesso em 01/11/2016.

DEMO, PEDRO. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papirus, p.10, 2001.

DUARTE, Valéria. **Entrevistada 05**. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo: 2017. 5 arquivo.mp3 (17 min.).

LATOEIRA, Cristina. **Indústrias criativas: mapeamento, organização estudos de caso. Departamento de Prospectiva e Planejamento e Relações Internacionais**. Portugal, 2007.

LEADBEATER, Charles. **Britain's Creativity Challenge**. Creative and Cultural Skills. London: p.15, 2004. Disponível em: <http://bit.ly/2x3D8J0>. Acesso em 10/11/2016.

MENDES, Franciele. **Entrevistada 02**. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo: 2017. 2 arquivo.mp3 (12 min.).

MOTTA, Cintia. **Entrevistada 01**. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo: 2017. 1 arquivo.mp3 (9 min.).

POB (Personal Organizer Brasil) **O evento**. São Paulo: 2017. Acesso em 05/08/2017.

RUGGERI, Adinalva. **Entrevistada 04**. [agosto 2017]. Entrevistador: Paulo Cesar Rodrigues Manso Junior. São Paulo: 2017. 4 arquivo.mp3 (17 min.).

SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos, et al. **Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança** – edição revisada e ampliada. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015.

SOUZA, C. L. C. D. **Panis et Ars: artistas e gestores nas indústrias criativas**. Rio de Janeiro: Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) – PUC do Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <http://migre.me/ewgWy>. Acesso em 20/11/2016.



# A OUVIDORIA NA MEDIÇÃO DE CONFLITOS E RETENÇÃO DE CLIENTES NA ÁREA DA SAÚDE: A APLICAÇÃO DE PRINCÍPIOS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS PARA GESTÃO DE RELACIONAMENTO

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO

*Thiago Roberto Gamonal dos Santos*<sup>1</sup>  
*Raquel Cabral*<sup>2</sup>

---

1 Aluno do curso de Lato Sensu em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru.

2 Professora Doutora e pesquisadora na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru

## RESUMO

O presente artigo foi desenvolvido para contribuir com o entendimento da importância da Ouvidoria na mediação de conflitos e retenção de clientes na área da saúde com a aplicação de princípios das Relações Públicas para gestão de relacionamento. Discorre sobre as mudanças no cenário comunicacional e de consumo, as quais influenciam diretamente o que o cliente espera/ exige e como se manifesta diante de uma insatisfação. Mostra que as relações de consumo na área da saúde são complexas, ressaltando que a linha que separa os direitos dos deveres do cliente e da operadora de planos de saúde é tênue e de difícil entendimento, até mesmo para o judiciário brasileiro. Com embasamento em pesquisas bibliográficas, análises de três relatórios anuais de uma Ouvidoria numa prestadora de serviços de saúde na região de Bauru, e na observação participante de um profissional de Relações Públicas na área de Ouvidoria, será evidenciada a importância do contato do cliente na avaliação dos serviços prestados pela empresa, os resultados das ações corretivas e preventivas na diminuição das insatisfações e a eficácia da mediação de conflitos e minimização dos processos judiciais.

**Palavras-chave:** Cliente; Relacionamento; Mediação de conflitos; Ouvidoria/Ombudsman; Relações Públicas.

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, no qual o cliente tem, cada vez mais, força para expor suas insatisfações e/ou satisfações nas mídias e/ou órgãos de defesa e representação, as organizações precisam intensificar o relacionamento com seus *stakeholders* e criar formas de receber com eficácia e eficiência essas manifestações. Por isso, acontece gradativamente a evolução do reconhecimento do consumidor como sendo um “consultor” para melhorias contínuas. A ouvidoria entra, neste cenário, como a voz do cliente na organização, quando o mesmo já passou pelas primeiras instâncias e não se sentiu plenamente atendido.

Quando a instituição disponibiliza um canal de comunicação entre os públicos externos e internos com a diretoria, os mesmos se manifestam, se sentem ouvidos e recebem o retorno (comunicação de mão dupla), isto faz com que a ocorrência seja tratada dentro da organização, evitando ações e criando um relacionamento com o manifestante. Por meio deste contato, a empresa pode traçar planos estratégicos de melhoria contínua.

Deve-se destacar a especificidade de prestar serviço de assistência na área da saúde, pois lida-se com vidas. Em instâncias judiciais, observa-se que os contratos, leis regulamentadoras não influem, nem regem as relações de consumo entre uma operadora de plano de saúde e seus beneficiários, pois o elo mais fraco sempre será o beneficiário que na maioria das vezes tem seu pleito atendido pelo judiciário, mesmo quando não há qualquer cobertura assistencial em contrato ou pelo órgão regulamentador (ANS).

Desse modo, a Ouvidoria propicia aos clientes as orientações e esclarecimentos acerca dos seus direitos e deveres, media conflitos, auxilia nas melhorias internas para combater as práticas inadequadas de trabalho/ferramentas por parte dos clientes internos, externos e fornecedores e, ainda, cria uma ferramenta estratégica no auxílio à diretoria para a melhoria do atendimento, processo e estruturas da organização.

Nesse sentido, o objetivo neste trabalho é evidenciar os benefícios de uma Ouvidoria na mediação de conflitos e retenção de cliente, aplicando os princípios das Relações Públicas na gestão do relacionamento. Para tanto, utilizou-se os seguintes recursos metodológicos:

a) pesquisa bibliográfica - a fim de realizar um levantamento dos referenciais teóricos sobre o tema. Segundo Gil, (2008, p. 45), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente;

b) pesquisa documental – a qual, segundo Gil (2008, p. 45), se assemelha muito à bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. O mesmo autor ressalta que uma das vantagens desta pesquisa é de que: [...] os documentos constituem fonte rica e estável de dados. A análise documental será realizada em relatórios de uma Ouvidoria numa Operadora de plano de saúde na região de Bauru no intuito de checar na prática se existe coerência deste estudo;

c) estudo de caso mediante a interpretação dos dados coletados e da observação participante, pois o autor do artigo, que é relações-públicas, também integra o departamento estudado, a própria Ouvidoria. Gil (2008, p. 54) esclarece o que consiste um estudo de caso:

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Por meio destes recursos metodológicos, apresenta-se o tema, a fim de demonstrar os objetivos propostos e contribuir com esta reflexão.

## 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E AS RELAÇÕES PÚBLICAS: DIMENSÕES FUNDAMENTAIS RELACIONADAS À OUVIDORIA

A Comunicação Organizacional Integrada é composta pela comunicação interna, institucional, administrativa e mercadológica que passam por constantes transformações. Trata-se de uma filosofia que defende a atuação conjunta dos profissionais de comunicação (jornalista, publicitário, relações-públicas e profissionais de marketing). Sendo assim, os profissionais dessas áreas precisam trabalhar em conjunto para alcançar melhores resultados e atingir seus objetivos.

Esse modelo de comunicação passou a ser exigência nas organizações, segundo Kunsch (2003, p. 108):

A comunicação integrada, sobretudo nos anos oitenta, passa a ser quase uma exigência das organizações, que pedem serviços completos de comunicação e não mais apenas o trabalho específico de uma agência de Propaganda, de assessoria de Relações Públicas e de Imprensa ou, ainda, de uma empresa de promoção ou merchandising. Isto se torna possível, na prática, com a transformação das agências em empresas de comunicação com departamentos especializados de cada área. Hoje já é comum, nos Estados Unidos e também no Brasil, a formação de grupos de empresas especializadas, cada uma das quais respondendo por suas atividades próprias. (KUNSCH, 2003, p. 108).

Desta forma, as organizações demonstram que precisam de pessoas capacitadas para resolver qualquer problema de comunicação. Tendo isso em vista, cabe aos profissionais de comunicação e, em especial, ao profissional de Relações Públicas, posicionar-se frente aos novos desafios, pois os consumidores estão, cada vez mais, exigentes, buscando saber muito além das características dos produtos ou serviços, querem saber sobre a empresa, entender os processos, sua cultura etc. Desse modo, a função de Relações Públicas, por meio das suas ferramentas, trabalha a formação de públicos e seus relacionamentos para dar mais credibilidade ao produto/serviço da empresa.

Neste mesmo contexto, temos a comunicação de massa, ou seja, a administração das informações que serão veiculadas nas mídias, como: mídias sociais, televisão, jornais, rádio etc. Para isso, é preciso que haja uma boa comunicação entre o órgão divulgador e a organização, evitando ruídos e informações contraditórias. Por ser um profissional ligado a todas as áreas da empresa e por cuidar da imagem, a função de Relações Públicas poderá administrar esses contatos, inclusive com a assessoria de imprensa, criando um bom relacionamento com os jornalistas e intermediando entre os mesmos e a organização.

Segundo Marconi (2009 apud FARIAS, 2011, p. 110):

O objetivo mais comum da ação de Relações Públicas é gerar boa percepção para um assunto. As pesquisas indicam que uma empresa ou uma marca bastante conhecida será mais bem percebida. Porém, gerar a percepção não é o fim do processo. Não é verdade que na busca por maior reconhecimento “qualquer notícia é boa notícia”. Essa frase, bem como sua prima “falem mal, mas falem de mim”, certamente não foram proferidas por profissionais de Relações Públicas.

Partindo deste pressuposto, é fácil compreender que o profissional de Relações Públicas oferece uma visão diferenciada aos *stakeholders*, entendendo que o bom relacionamento trará grandes benefícios para todos. Esse profissional tem a capacidade de entender qual notícia interessará seus públicos, pois muitos dirigentes acabam noticiando a mesma coisa, sem perceber e entender o que realmente agrega à imprensa e o que pode virar notícia, resultando na criação de relacionamento (FARIAS, 2011, p. 111).

A atividade de Relações Públicas deverá analisar os funcionários da organização e identificar qual é a melhor mensagem e o melhor meio para transmiti-la, evitando ruídos ou possíveis desinformações.

Estes princípios vão ao encontro das atribuições do Ouvidor, o qual precisa entender os públicos que se relaciona e as formas de se comunicar. O gestor da área precisa compreender as especificidades dos relacionamentos, suas mudanças, complexidades e ferramentas, pois esta será a base utilizada na tratativa das manifestações e no gerenciamento dos dados obtidos para que a ouvidoria cumpra seu real papel.

Com base na importância da comunicação nas organizações e no exposto anteriormente, apresenta-se a seguir informações sobre uma das ferramentas mais importantes de Relações Públicas: o planejamento estratégico, que se relaciona com a temática deste artigo por ser uma ferramenta imprescindível na gestão dos dados obtidos com as manifestações e na obtenção de resultados satisfatórios juntos às áreas envolvidas.

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO: UMA FERRAMENTA DO OUVIDOR

O papel do profissional de relações-públicas, assim como o do ouvidor, é manter o equilíbrio do relacionamento e trabalhar a comunicação, a partir das premissas da cultura organizacional. Para isso, será necessária a utilização de ferramentas de Relações Públicas, das quais, destaca-se o planejamento estratégico.

Neste contexto, Grunig (2003, p. 79) defende que, um dos papéis do profissional de Relações Públicas é:

O profissional graduado em Relações Públicas traz os problemas e os pontos de vista dos públicos externo e do pessoal interno, ao foco de discussão dos outros gerentes quando decisões críticas são tomadas. Esse profissional de Relações Públicas é capaz de apontar as consequências de cada decisão sobre os públicos que podem estar relacionadas ao fechamento de uma fábrica, o lançamento de um novo produto ou mudanças nas relações laborais. O profissional facilita, através de programas de comunicação a disseminação das consequências da decisão e propicia foros de discussão que possam influenciar a gerência no momento das decisões finais a respeito. (GRUNIG, 2003, p. 79).

Devido aos impactos da globalização, do avanço das ferramentas de comunicação e da inter-relação com a administração, o profissional de Relações Públicas passou a utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de comunicação, a fim de alcançar seus objetivos e atualmente, tornou-se uma função básica do profissional. Para Dornelles (2012, p. 18):

Planejar é a decisão antecipada sobre o que fazer, como fazer e quando fazer, disciplinando esforços e racionalizando atividades e atitudes, cientes de que é processo que nunca finda. Dinâmico, sofre ajustes e adaptações enquanto está sendo implementado, com variações que podem ser constantes (variáveis que vão sendo adaptadas). Todo planejamento convive com riscos e incertezas.

Essa ferramenta dá ao relações-públicas e ao Ouvidor capacidade de trabalhar preventivamente, ou seja, se antecipar a possíveis problemas na comunicação da organização que possam acontecer, além de trazer diversos benefícios, como: evitar a improvisação, aumentar as possibilidades de consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, racionalizar os recursos necessários, avaliar os resultados, evitar retrabalhos, perdas e gastos excessivos. Por trabalhar todo o relacionamento da organização, entender os processos e fluxos de trabalho, compreender a cultura da organização, a atividade de Relações Públicas tem a capacidade de planejar e trabalhar de forma estratégica com os públicos de interesse.

Kunsch (2003, p. 54) ressalta quão importante é o planejamento para uma organização:

Sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso, com resoluções aleatórias de última hora. Portanto, o planejamento evita a improvisação. Ele é ainda, de acordo com Koontz e O'Donnell, um excelente meio de controle, pois seu processo operacional tem condições de indicar os desvios do curso de ações e os mecanismos de correção em tempo hábil. Sua importância está também no fato de ele minimizar os custos, pois quando há planejamento se prevê com mais cuidado o quanto se vai e se

pode gastar. O planejamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas pelo esforço equilibrado, incentivando mais o trabalho em equipe e evitando julgamentos improvisados por decisões mais conscientes.

O planejamento estratégico de comunicação é realizado por etapas, sendo: o diagnóstico, a análise da situação, busca de informações, a comunicação entre as partes interessadas e o desenvolvimento das estratégias para alcançar as metas e os objetivos propostos e a tomada de decisões, podendo ser a curto, médio e longo prazo.

Conforme a Comissão Internacional para o Ensino das Relações Públicas (1967 apud PUHL, 2008, p. 73), as funções específicas do planejamento são:

- Função analítica – identificação da situação, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades, das ameaças, etc.;
- Função de síntese – seleção de informações, definição de prioridades, escolha e delimitação de objetivos e metas;
- Função de intervenção – possibilidade de intervir em variáveis controláveis e incontroláveis da realidade (empresa, ambiente);
- Função de criação – definição de alternativas (políticas, diretrizes, estratégicas), de ações, descoberta de novas possibilidades e combinações etc;
- Função referencial – orientação de ações e de avaliação para alocação de recursos; esclarece e toma possível a ação de pessoas/grupos;
- Função de controle – controle de recursos, de problemas, de ameaças: orientação do processo decisório e do operacional;
- Função de avaliação – avaliação da situação, das proposições, das ações, dos resultados;
- Função de integração – integra recursos, setores, unidades em busca de um objetivo comum; em geral, busca a participação de recursos humanos;
- Função preventiva – antecipa políticas, ações ou correções; permite providências antecipadas com maior segurança;
- Função de transformação – transforma a realidade; flexibilidade para adaptação a mudanças circunstanciais.

O planejamento também tem três níveis, sendo: estratégico – planejamento global de uma organização; tático – é a elaboração de um planejamento para um setor como o da área de comunicação de uma organização; operacional – se refere ao planejamento e a produção de projetos e programas específicos (eventos, publicações institucionais, etc.). Para que os objetivos do planejamento sejam alcançados, o profissional deve indicar, orientar e direcionar a organização nas decisões, caminhos, ações, diretrizes, regras, objetivos, finalidades, políticas.

Destarte, é possível entender a importância de o Ouvidor ter domínio do planejamento nas organizações e compreender a importância para gestão do relacionamento com o cliente e a mediação de conflitos na Ouvidoria.

## 4. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA OUVIDORIA

Para se manter no mercado e conseguir atingir seus objetivos, qualquer empresa precisa, no mínimo, ter e manter um bom relacionamento com seus clientes. Atualmente, o bom relacionamento é mais importante do que o próprio produto, haja vista que o cliente precisa se sentir seguro e respeitado pela organização, independente de qual o produto ou serviço ela ofereça. As empresas, em sua maioria, não tinham essa mentalidade em relação aos seus clientes, pois não havia leis específicas que amparavam aos consumidores. Entretanto, a partir de 1990 o Código de Defesa do Consumidor (CDC) entra em vigor, dando aos clientes força perante a empresa, respaldando as reivindicações de melhores produtos, serviços e atendimentos.

Por consequência do CDC, as empresas mudaram sua forma de se relacionar e começaram a praticar a comunicação de mão dupla, ou seja, receber o *feedback* do cliente e atender suas reivindicações. Entretanto, nem sempre esse retorno é administrado e levado a sério, pois algumas empresas mantêm seu relacionamento por obrigação e para se adequarem às exigências do CDC e não por entenderem os benefícios da comunicação eficaz e eficiente com seus consumidores. Em 20 de julho de 2010, o Presidente da República do Brasil decretou e sancionou a Lei Nº 12.291 que tornou obrigatória a manutenção de exemplar do CDC nos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços, em que o não cumprimento acarreta a multa de até R\$ 1.064,10 (mil e sessenta e quatro reais e dez centavos).

Cesca e Cesca (2001, p. 136) afirmam que antes da vigência do CDC, o consumidor era protegido supletivamente pelos *Código Civil*, pelo *Código Comercial*, pelo *Código Penal* e demais leis esparsas. Referente à fundamentação do CDC, diz que o Código é norteado pelos princípios da informação, o da transparência, o da boa fé, o da relatividade dos contratos, o da inversão do ônus da prova e o da discricionariedade do juiz.

Uma das consequências do CDC foi a criação dos Serviços de Atendimento ao Cliente (SACs) que oferecem ao consumidor um meio de contatar a empresa e se posicionar diante dos serviços prestados por ela. Todavia, muitos empresários não estão entendendo os benefícios de gerir essas manifestações dentro da empresa, optando por atender, superficialmente, no intuito de evitar as pesadas multas e, até mesmo, prisão, porém, esquecem de que a imagem que foi construída em anos pode, facilmente, ser destruída em poucas horas. Os SACs devem estar adequados à cultura organizacional, ao ramo de atividade, à



missão, à visão e aos valores da empresa, pois quando o cliente entra em contato, o mesmo tem que sentir que foi cumprido tudo o que a empresa promete, por que se entende que a prática deve estar adequada/alinhada com o discurso.

Quando a empresa pratica um bom relacionamento, ela consegue ganhar a preferência do cliente nas próximas compras; fidelizar o consumidor; tratar suas insatisfações na empresa, diminuindo a possibilidade de os clientes procurarem órgãos de defesa oficiais. Dessa forma, ela evita ações judiciais e prejuízos à imagem da organização; avaliar a qualidades dos produtos e serviços e aprimorá-los por meio das sugestões e reclamações dos consumidores; entre outros inúmeros benefícios.

Cesca e Cesca (2001, p. 144) concluem que os SACs não têm resolvido todos os problemas com os consumidores e que, mesmo após contatarem a empresa, os clientes estão procurando órgãos oficiais de defesa. Ressalta que o cargo de *Ombudsman* também é uma opção para as empresas criarem um canal de comunicação com o consumidor. Isso demonstra a importância de disponibilizar canais de relacionamento, mas, acima disso, fazer com que esses canais cumpram seus papéis perante os consumidores.

As empresas devem entender que o perfil dos clientes muda cotidianamente, e que informar não é comunicar, pois com a globalização e o avanço das tecnologias, os clientes têm mais acesso às informações e conseguem, embasados no CDC, garantir seus direitos. Caso não se sintam ouvidos pela empresa, vão expor suas manifestações em redes sociais ou órgãos oficiais de defesa e, conseqüentemente, o prejuízo será muito maior. Sobre isso, Blackshaw (2010, p.12) diz que: “De posse de um novo conjunto de ferramentas, recursos e tecnologias, os consumidores não são mais observadores passivos do mercado de ideias e do comércio; eles, na verdade, definem e dão forma ao mundo dos negócios e ao mercado de trabalho do futuro”.

O cliente precisa confiar nos meios de comunicação que a empresa disponibiliza, necessita acreditar que será ouvido, que suas manifestações serão analisadas e que receberá o *feedback* do seu contato, pois diferentemente disso, os canais não cumprirão seus objetivos e perderão a credibilidade do consumidor. Basta ser mal atendido uma vez para que o cliente se sinta inseguro e pense, várias vezes, antes de recorrer novamente à empresa.

Outra peculiaridade é que os consumidores sentem a necessidade de um contato real com outra pessoa, com um representante da empresa, um ser humano que esteja disposto a ouvir e a entender sua manifestação. Muitos clientes rejeitam e estão cansados dos atendimentos eletrônicos, pois estes não têm a capacidade de compreender o sentimento ou reação do cliente e imaginar-se nas mesmas circunstâncias, ou seja, não podem praticar a empatia.

Partindo dessas reflexões, é preciso considerar a afirmação de Guazelli (2010, p. 175):

Os clientes, antes de consumidores exigentes e seletivos, são, cada vez mais, cidadãos conscientes de seus direitos e de seu papel social, exigindo um esforço assertivo de aproximação por parte das empresas e do setor público. Desse modo, a organização que melhor utiliza a sinergia dos recursos da comunicação, alinhados pelos princípios de Relações Públicas, mostrando coerência entre discurso e prática, tem mais chance de elevar seu conceito público.

Frente a isto, pode-se observar a importância de entender e estudar os consumidores, percebendo sua evolução e seu posicionamento perante a empresa e a sociedade. Pois estes estão acompanhando os passos das empresas, comparando seus discursos com suas práticas e colocando em prática seu poder de escolha, de compra e, principalmente, de influência sobre outros consumidores.

Muitas empresas investem no relacionamento pré e durante a venda, todavia, esquecem do relacionamento pós-venda. Sobre isso Abreu (1996, p. 29) ressalta que: “As empresas podem evitar problemas e realçar sua posição reconhecendo, logo de início, a necessidade de administrar seu relacionamento com os clientes. Para o vendedor, a venda é o fim de um processo; para o comprador, é o início”.

Dar assistência e atenção ao consumidor após a venda demonstra que a empresa é comprometida e que preza pelo bom relacionamento com seus clientes. A empresa não impede que o cliente a procure, pelo contrário, incentiva a prática do feedback, entendendo que esse retorno permite o aprimoramento contínuo e ainda mede o grau de satisfação dos clientes. Quando o consumidor se depara com um problema de um produto que adquiriu, o mesmo procura resolvê-lo e quando encontra na empresa que o vendeu sua solução, o mesmo sente-se seguro e respeitado.

Neste contexto, existe a administração de questões controversas, em que cabe a atividade de Relações Públicas, trabalhar a identificação do problema, analisá-lo, integrar os departamentos responsáveis, desenvolver estratégias e ações necessárias para resolução do problema. Sobre isso, Kunsch (2003, p. 116) ressalta:

Evidentemente, esses problemas deverão estar situados no campo das Relações Públicas, tendo como referencial a organização frente aos públicos e à opinião pública. Às vezes, um produto de má qualidade, lançado no mercado, poderá ocasionar sérias controvérsias públicas e orientará o envolvimento de vários setores de uma empresa na busca de soluções. Uma greve prolongada de trabalhadores afetará não só todos os setores de uma organização como, também, a sociedade toda, tendo, portanto, implicações diversas. São inúmeros os problemas existentes, que, se fossem devidamente encaminhados, talvez tivessem soluções mais eficazes. Nesse caso, o papel de Relações Públicas é justamente o de intermediar a solução dos

conflitos entre a organização e seus públicos, por meio de uma coparticipação de todos os seus departamentos. Trata-se de uma função significativa e muito difícil.

Destarte, a atividade de intermediar a solução dos conflitos, pode ser administrada pela função do relações-públicas por meio da Ouvidoria, pois essa faz a ponte entre as áreas e ajuda a encontrar as soluções necessárias por meio da comunicação eficiente.

As organizações devem entender que quando um cliente a procura para registrar sua manifestação, ele demonstra que ainda acredita na empresa e dá a ela a oportunidade de corrigir os erros e melhorar o atendimento, processo e estrutura. Outro ponto importante a ser observado é de que, quando existe este contato do cliente com a organização, a empresa tem a possibilidade de tratar as insatisfações “dentro de casa”, evitando, desta forma, problemas de judicializações, os quais geram inúmeros ônus à empresa e principalmente a sua imagem.

## 5. O OUVIDOR E OUVIDORIAS EM OPERADORAS DE PLANOS PRIVADOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE

A figura do Ouvidor surgiu na Suécia como *Ombudsman* (*ombud* – representante, *man* – homem) que significa o representante do povo. A função foi oficializada na Constituição Sueca de 1809 com a finalidade de defender os direitos dos cidadãos e sua função era apenas de fiscalizar as ações do governo e da administração.

No atual contexto da Globalização, marcado pela conectividade, informação, tecnologia e acesso, o Ouvidor ganha espaço, mas ainda não tem sua importância destacada na sociedade, pois muitos ainda confundem como mais um atendimento ou, até mesmo, um atendimento de luxo. Esta falta de informação é histórica, pois diferentemente da Suécia, em que o Ouvidor/ *Ombudsman* faz parte da história do país, no Brasil, este profissional, até hoje, necessita lutar por mais espaço e mostrar suas competências e habilidades, ou seja, sua função.

No que diz respeito à titulação de Ouvidor e *Ombudsman*, Cesca e Cesca (2001, p. 64) dizem que:

Ombudsman é palavra de origem sueca que o Brasil adotou para a maioria dos serviços de “ouvidor” existentes no país; Portugal optou por ouvidor e a Espanha por defensor do povo, certamente para evitar os estrangeirismos. Por ser usada de forma invariável não é recomendável a utilização de ombudswoman.

No Brasil, o termo *Ombudsman* foi mais utilizado no segundo setor (área privada), entretanto, atualmente, o termo Ouvidor se tornou mais comum, em que o profissional

pode ser indicado ou eleito, mas na sua maioria, é um cargo submetido aos mesmos processos de avaliação e escolha de outros cargos da empresa. Já o primeiro setor, na sua maioria, optou por utilizar o termo Ouvidor, no qual o profissional é indicado ou eleito, tornando-se um cargo de confiança e, às vezes, com mandatos.

Por serem dois canais de relacionamento com o cliente, muitos consumidores confundem o SAC com a Ouvidoria. Entretanto, o primeiro é responsável por receber as reclamações e solicitações rotineiras da empresa, casos que não fogem da orientação e resolução imediata junto aos setores. Já a Ouvidoria, trabalha as manifestações que fogem desta primeira instância, que necessitam de orientações e resoluções da alta cúpula, são ocorrência e situações que fogem do comum. Sobre isso, Guazelli (2010, p. 162) completa:

O ouvidor/ ombudsman é um agente crítico, colocado dentro da organização para representar e defender os direitos dos clientes/ usuários/ consumidores, reconhecendo nestes o cidadão; e o SAC é um serviço que representa a organização, criado para receber e solucionar questões de consumo, trazendo à organização subsídios para melhorar produtos e serviço.

Para que a Ouvidoria consiga atingir seus objetivos, é preciso que todos os setores da empresa estejam em sintonia/ sinergia e quem tenham a consciência da importância deste setor. Dessa forma, é dever do representante da empresa, juntamente com o Ouvidor, trabalhar a cultura organizacional, já que é de responsabilidade da Ouvidoria apontar, por meio de análises das manifestações, melhorias para os setores, alterando seu fluxo, processo e, até mesmo, a estrutura. Guazelli (2010, p. 162) destaca que:

Desse modo, o serviço de atendimento ao consumidor deve ser batizado por uma filosofia empresarial que oriente toda a organização: todos precisam participar, para gerar e manter a satisfação do consumidor. É necessário promover a harmonia entre o discurso mercadológico e o institucional.

O *Guia de Ouvidorias 2011*, desenvolvido pela ABO (2011, p. 27), descreve alguns atributos básicos para a atuação do Ouvidor, são eles: descrição, bom senso, bom ouvinte, imparcialidade, autonomia, conhecimento, experiência, senso de urgência, liderança e inconformismo. Esses atributos são imprescindíveis para que o Ouvidor faça sua função com eficácia e eficiência. De acordo com o *Guia de Ouvidorias*, o Ouvidor é o representante do cliente na organização, atua como aliado na defesa dos consumidores, funcionários e fornecedores, é um mediador de conflitos e agente de transformação.

Lima (2010, p. 216) ressalta que:

As ouvidorias necessitam de ouvidores com um novo perfil, não é mais suficiente ser ético e comprometido com o cliente/ cidadão apenas, é preciso

desenvolver competência gerencial para fazer da ouvidoria uma área estratégica que gere resultados efetivos para a organização e para a sociedade.

O Ouvidor é responsável por recomendar mudanças nos processos, na estrutura e no atendimento, influenciando na tomada de decisões, trabalhando corretivamente e principalmente de forma preventiva. O profissional deve ser proativo, ter criatividade e não se conformar com a situação.

Após apresentar a importância da Ouvidoria, as características e habilidades das Relações Públicas neste contexto, cabe apresentar as especificidades da Ouvidoria na área da saúde. Entre outros setores que exigem a instalação de Ouvidorias, pode-se citar a *Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)* – reguladora dos planos de saúde, o *Banco Central (BACEN)* – regulador das instituições financeiras e a *Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)* – que rege as seguradoras no Brasil. A obrigatoriedade da ANS é recente e a maioria das organizações privadas de saúde estão em processo de adequação à nova Resolução Normativa (RN) nº 323, a qual dispõe sobre a instituição de unidade organizacional específica de ouvidoria pelas operadoras de planos privados de assistência saúde.

A presente Resolução Normativa vem para dar força aos beneficiários, os quais não tendo um canal de Ouvidoria, buscavam nos órgãos de defesa do consumidor e, na própria ANS, registrar suas insatisfações e solicitações referente aos planos de saúde, cobertura e atendimento, seja da operadora ou da rede credenciada.

Todo cliente é importante e cada ocorrência é única para as Ouvidorias, entretanto, na área da saúde, há um agravante por prestar serviço à saúde, afinal, um dos maiores bens dos seres humanos é a vida. Por isso, além do desgaste decorrente de um problema no atendimento, no processo ou na estrutura da organização, o beneficiário é influenciado pelo sistema nervoso, com suas preocupações decorrentes de patologias graves, procedimentos médicos e cirúrgicos e resultados de exame.

Por essa perspectiva, além das habilidades já citadas no decorrer deste trabalho, um ouvidor na área da saúde deve ter equilíbrio emocional e identificar/ analisar por meio da fala, da linguagem e da comunicação não verbal, tudo o que o beneficiário está expondo, para que possa tratar da melhor forma sua manifestação.

Com intuito de instruir e preparar o ouvidor para atuar de forma eficiente e eficaz, a ABO ministra um curso de *Certificação e Capacitação de Ouvidores*, no qual há abordagens jurídicas, de relacionamento com o cliente e sobre o ouvidor e Ouvidoria. O participante é certificado mediante acerto de 70% de uma avaliação aplicada no final do curso, que contém 40 questões de múltipla escolha. Diferentemente do BACEN e do SUSEP, a ANS não exige que o ouvidor tenha o curso de Certificação.

## 6. O ESTUDO DE CASO NUMA OUVIDORIA DE COOPERATIVA MÉDICA DE BAURU

Para realização deste estudo de caso foram analisados os três últimos relatórios anuais estratégicos do departamento de Ouvidoria de uma operadora de plano de saúde da cidade de Bauru. A escolha se deu, pois, o interesse era observar uma Ouvidoria na área da saúde, a fim de identificar se as argumentações e apontamentos se confirmam na prática em um departamento, no qual se atua com relacionamentos e mediação de conflitos. Além disso, o pesquisador e autor deste artigo é atual coordenador deste departamento, o que facilita o acesso as informações a serem analisadas.

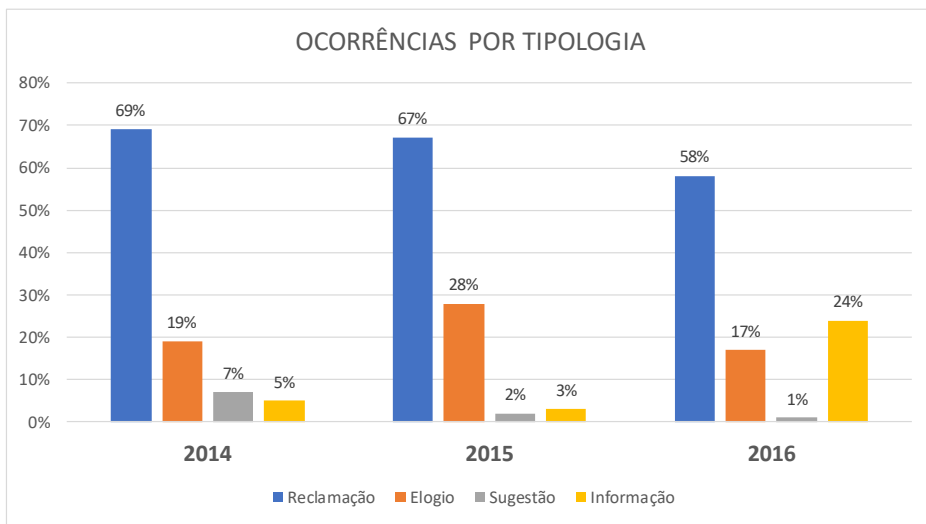
### 6.1. A ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DA OUVIDORIA

Operadora de plano de saúde, no ramo de comercialização, administração de planos de saúde e prestação de serviços médicos e hospitalares, a cooperativa é uma empresa privada, nacional, fundada em 1971, na cidade de Bauru.

A Ouvidoria é canal de comunicação e relacionamento com o beneficiário, atua no cumprimento dos direitos e deveres do cliente e da empresa, faz a mediação de conflitos, propiciando alinhamento nas relações de consumo, concedendo oportunidade de tratativa de problemas, esclarecendo dúvidas, auxiliando nas correções e prevenções dos processos, estruturas e nos atendimentos da organização e seus recursos. Por meio das ações contínuas e dos relatórios, proporciona à diretoria uma ferramenta estratégica para tomada de decisão.

No ano de 2014 foram recepcionadas pela Ouvidoria 341 ocorrências; em 2015, 356 e 2016, 635 (Figura 1). Observa-se que de 2014 a 2016 houve um aumento superior a 86 % na quantidade de ocorrências registradas, identificando que os beneficiários estão, cada vez mais, reconhecendo a Ouvidoria como um canal de relacionamento, buscando mediar seus conflitos e expor suas opiniões neste canal.

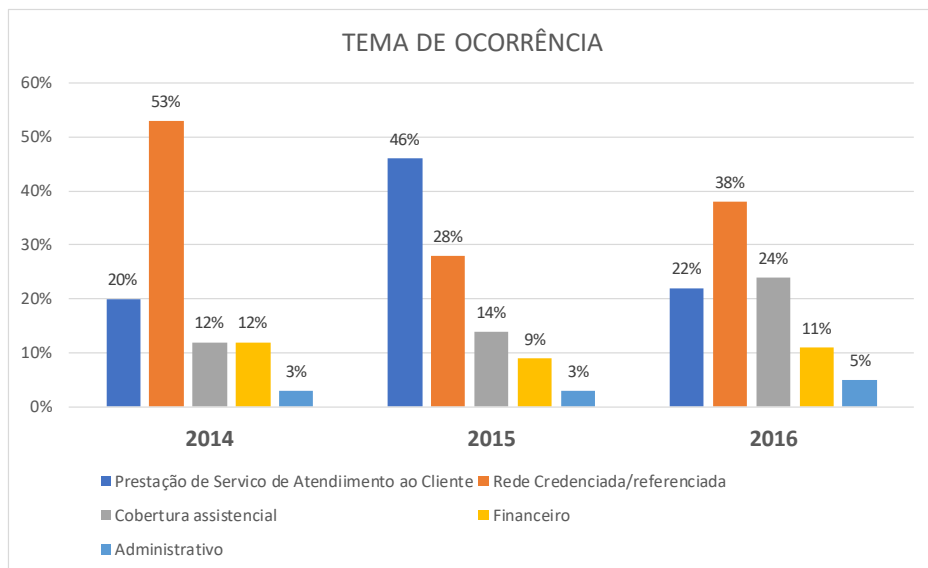
**Figura 1:** Ocorrência por tipologia – Relatórios dos anos de 2014 a 2016



**Fonte:** Arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

É possível identificar que os percentuais de reclamações registradas caíram gradativamente nos anos 2014, 2015 e 2016 sendo, respectivamente: 69%, 67% e 58%, conforme observa-se na Figura 1. Estes dados nos possibilitam identificar que as ações corretivas e preventivas tomadas pela empresa, muitas com apontamento da Ouvidoria, surtiram efeito na satisfação do cliente, mesmo havendo um aumento significativo da quantidade de ocorrências registradas, cumprindo o papel de gestão estratégica do departamento.

**Figura 2:** Tema da ocorrência – Relatórios dos anos de 2014 a 2016

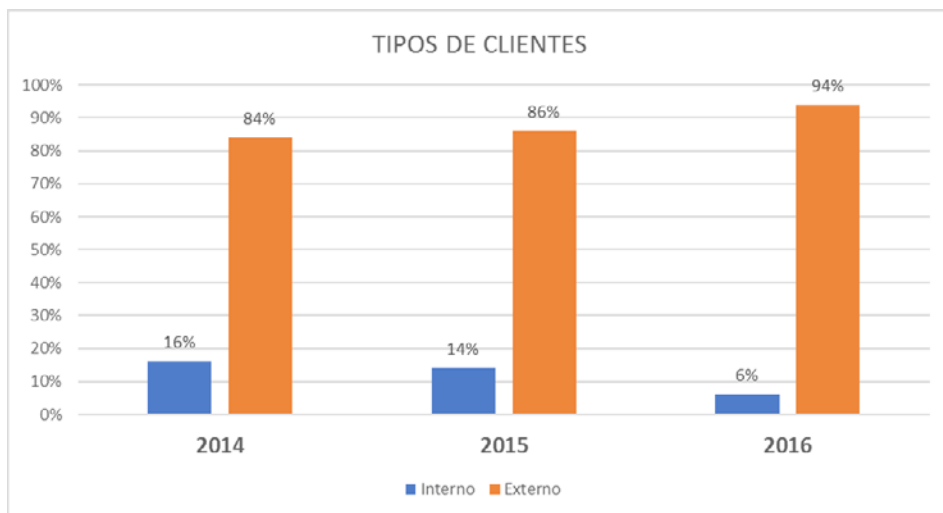


**Fonte:** arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

Como se observa na Figura 2, que o maior índice de reclamação ou o tema a que se refere a ocorrência é sobre a Rede Credenciada, isto é, nos recursos que a operadora disponibiliza para atendimento aos beneficiários. Este retorno do cliente é muito importante para mensurar o alinhamento do atendimento e da própria rede sobre solicitação de esclarecimentos. É necessário que haja uma padronização da empresa com seus recursos, afinal para o cliente toda a responsabilidade é da Operadora de plano de saúde. Observa-se ainda o aumento de 100% em Cobertura Assistencial de 2014 a 2016, pois em 2016 foi publicada a Resolução Normativa 395/2016 que dispõe sobre o direito de reanálise para procedimentos negados pelo plano. Este recurso propicia ao cliente uma nova chance de alcançar a autorização e à empresa a oportunidade de evitar judicializações, as quais geram inúmeros ônus, de financeiros à imagem institucional.



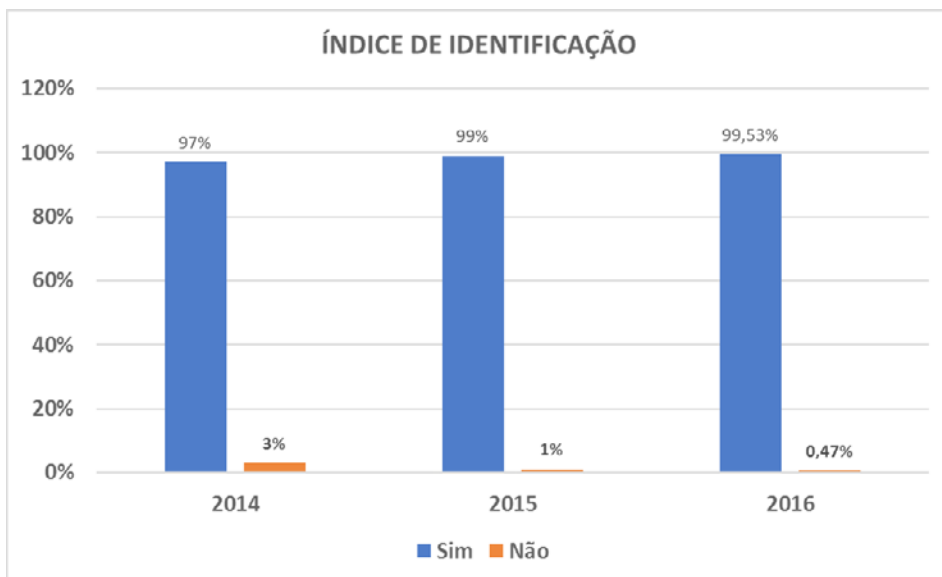
**Figura 3:** Tipos de clientes – Relatórios dos anos de 2014 a 2016



**Fonte:** arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

Vemos na Figura 3 que de 2014 a 2016 diminuíram em 10% a quantidade de clientes internos que se manifestaram na Ouvidoria. Uma ação interna pode estimular os colaboradores a se manifestarem com satisfações e insatisfações, pois entende-se que o cliente interno tem muito a contribuir para a melhoria do atendimento, da estrutura e principalmente dos processos da organização. Vale ressaltar que no ano de 2016 o departamento de Recursos Humanos assumiu a recepção de sugestões dos colaboradores, retirando um público considerável da Ouvidoria.

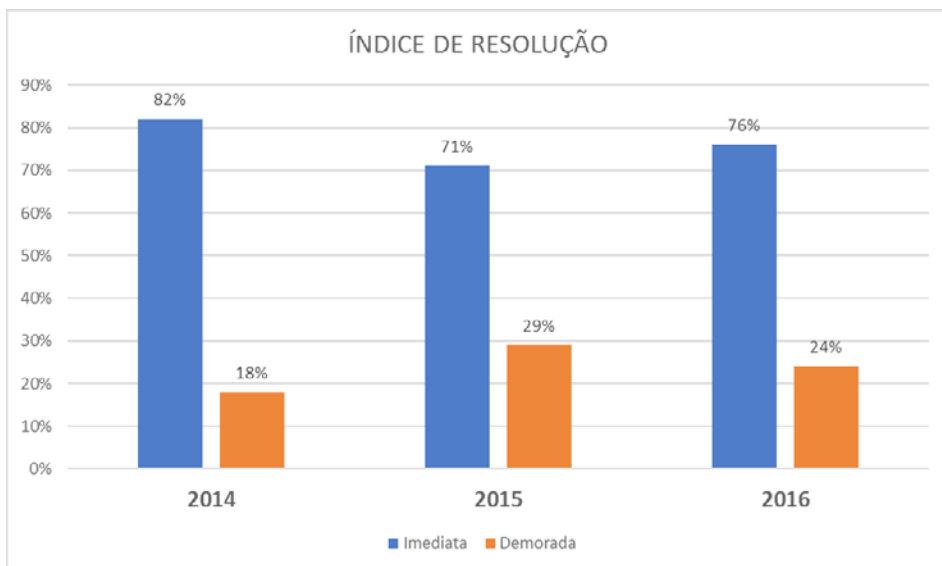
**Figura 4:** Índice de identificação – Relatórios dos anos de 2014 a 2016



**Fonte:** arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

O índice de identificação do cliente, conforme a figura 4 demonstra o grau de confiança que o beneficiário tem na Ouvidoria, o que vem ao encontro de um de seus princípios que é a confidencialidade. A identificação permite que a ocorrência seja tratada com mais eficácia e eficiência, já que fornece dados suficientes para entender o que houve e resolver no intuito de prestar esclarecimentos e propor ações de melhoria.

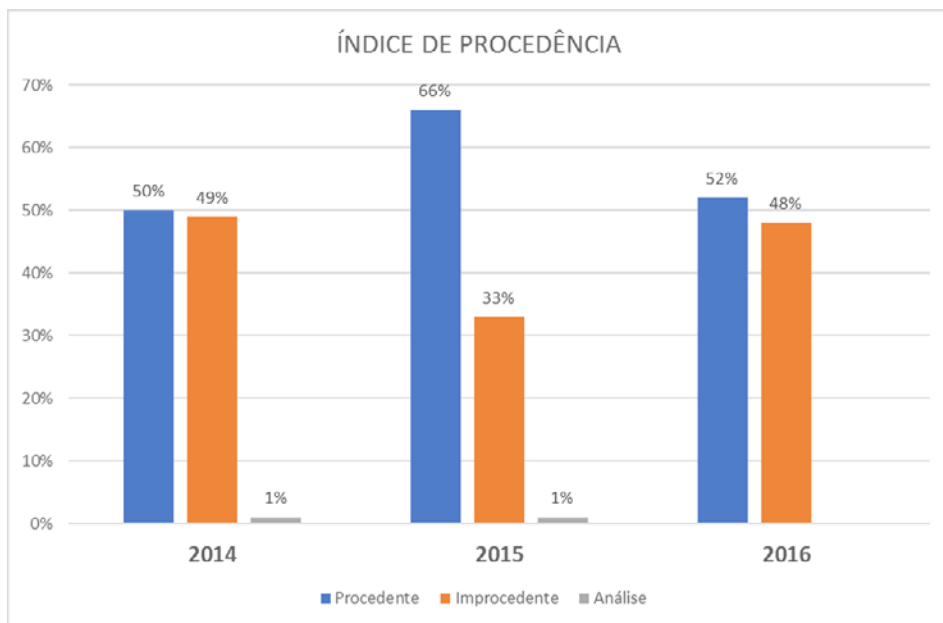
**Figura 5:** Índice de Resolução – Relatórios dos anos de 2014 a 2016



**Fonte:** arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

A figura 5 apresenta os dados sobre o poder de argumentação e tratativa da ocorrência de imediato ou no primeiro contato da equipe com o cliente. Percebe-se que o índice de resolução de imediato diminuiu ao decorrer destes anos pois, conforme mencionado no referencial teórico, o cliente tem tido cada vez mais acesso às informações, as quais embasam suas manifestações. Todavia o índice de resolução no primeiro contato é bem expressivo.

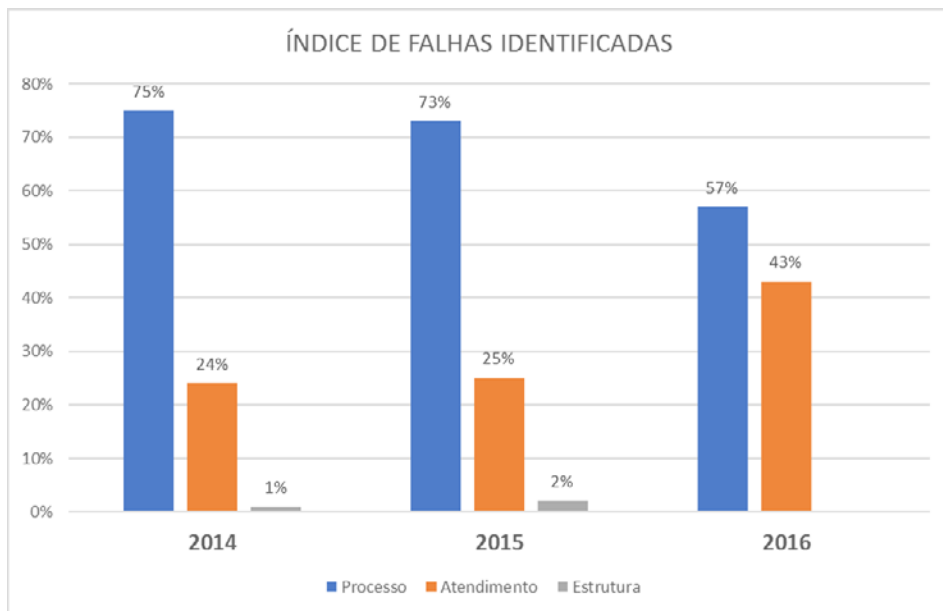
**Figura 6:** Índice de procedencia – Relatórios dos anos de 2014 a 2016



**Fonte:** arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

Para analisar a índice de procedência de uma ocorrência ou reclamação utiliza-se a manifestação e o parecer da área responsável. São analisados atributos, como veracidade das informações, processo, atendimento, histórico, sistema, entre outros, para definir se as ocorrências procedentes ou não. Assim, na figura 6, vê-se que houve um aumento de ações procedentes do ano de 2014 para 2015 de 15%, mas este percentual diminuiu 13% em 2017. Na realidade ainda tem um percentual bastante alto de ocorrências improcedentes

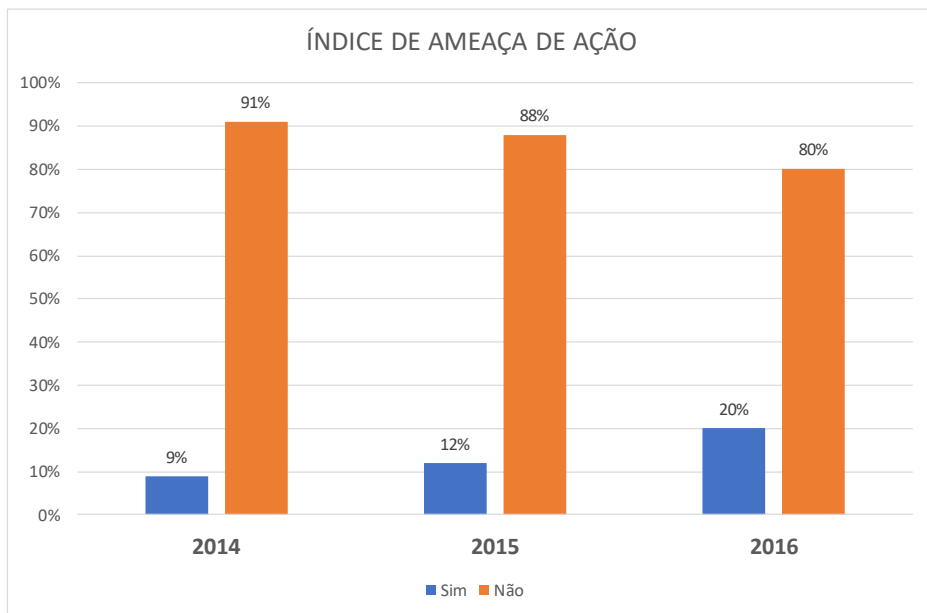
**Figura 7:** Índice de falhas identificadas – Relatórios dos anos de 2014 a 2016



**Fonte:** arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

As manifestações ou ocorrências são separadas em três grupos, conforme se observa na figura 7: Estrutura, Atendimento e Processo. Desta forma permite-se separá-las segundo sua tipologia Estrutural, quando se refere a toda parte física, acesso e predial; Atendimento quando se menciona cordialidade, atenção, humanização e Processo, para as ocorrências sobre atendimentos e atividades administrativas. Com esta separação fica mais fácil desenvolver ações juntos aos departamentos fazendo cumprir a função da Ouvidoria como ferramenta de gestão, a partir dos dados para tomada de decisão.

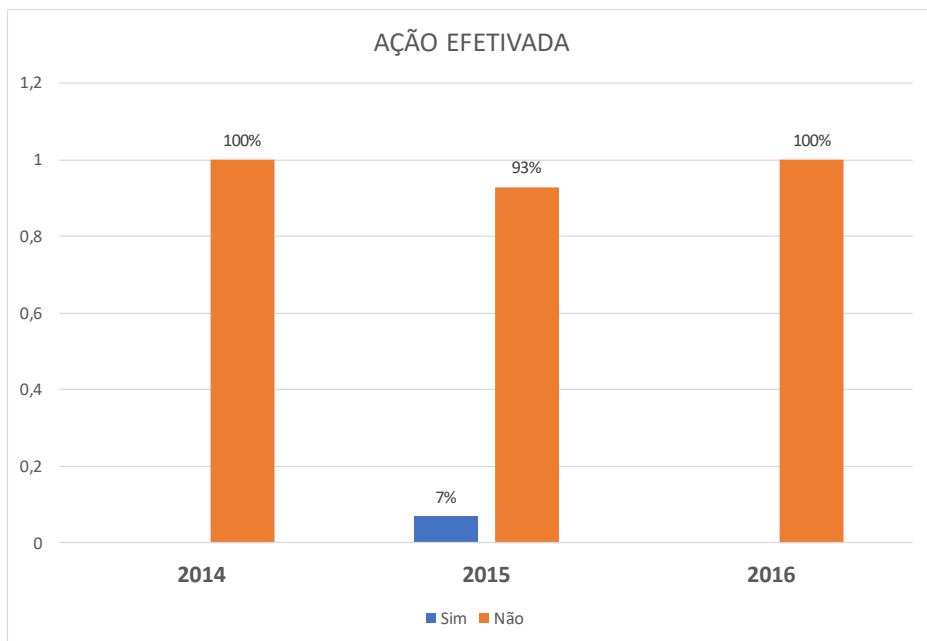
**Figura 8:** Índice de ameaça de ação – Relatórios dos anos de 2014 a 2016



**Fonte:** arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

Durante o contato com a Ouvidoria, o beneficiário relata que sua intenção é judicializar ou procurar órgãos de defesa do consumidor ou regulamentador/ fiscalizador da Operadora de plano de saúde para a manifestação que está registrando. Desta maneira é possível mensurar as ameaças de ações e, posteriormente, analisar as que forma efetivadas. Como se observa na figura 8, em 2014, 9% dos clientes ameaçaram procurar seus direitos fora da organização, em 2015 houve um aumento para 12% e em 2016 esse índice de ameaça subiu para 20%. Nítido que os consumidores não estão mais aceitando qualquer retorno das organizações e a cada ano que passa eles buscam mais informações sobre seus direitos juntos aos órgãos de defesa do consumidor.

**Figura 9:** Ação Efetivada – Relatórios dos anos de 2014 a 2016



**Fonte:** arquivo Ouvidoria Operadora de plano de saúde

Nesta última figura, de número 9 - é possível evidenciar a função da Ouvidoria como mediadora de crises e conflitos, pois de todas as ameaças realizadas, 7% delas foram efetivadas em 2015. Isso representa que três de 188 beneficiários concretizaram a ação que haviam ameaçado. Já em 2016, 124 beneficiários ameaçaram ação judicial, mas nenhum deles efetivou a ação, após o contato e tratativa com a Ouvidoria. Sabe-se que quando uma empresa é judicializada são muitos os gastos com defesa jurídica, que além do pleito inicial, são requeridos danos materiais e morais, sem contar os riscos e prejuízos à imagem da mesma. A Ouvidoria entra neste contexto como mediadora e recurso da própria empresa. Esta é uma ferramenta importante e estratégica na minimização das ações judiciais, já que na área da saúde, há um alto índice de ações perdidas, ou seja, que exigem indenizações, visto que o judiciário prioriza o Direito à vida, previsto na Constituição Federal, acima de qualquer Normativa do Órgão Regulamentador e dos contratos firmados entre cliente e empresa. Isto posto, é possível compreender o porquê a referida

organização em estudo perde ações, nas quais não há qualquer erro administrativo ou de prestação dos serviços.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo evidenciou que a Ouvidoria é canal de relacionamento, faz mediação de conflitos e, por meio da tratativa correta das ocorrências recepcionadas, faz com que retenha clientes, aprimore serviços e contribua para melhoria da satisfação do consumidor.

A gestão do departamento de ouvidoria é realizada por um relações-públicas, o qual aplica na administração do setor e das manifestações registradas, os princípios de sua formação. No contexto da comunicação integrada, o profissional tem a função de monitorar a comunicação da organização no que tange a prestação de serviços com o objetivo de alinhar o que é propagado versus ofertado, balanceando os direitos e deveres, esclarecendo dúvidas, resolvendo os problemas causados pela informação divergente e pela falha na comunicação. Concomitantemente, permite alinhar o planejamento estratégico organizacional com a visão e as expectativas dos clientes, agindo de forma mais focada no que realmente é preciso para a empresa e para o consumidor.

Destarte, foi possível evidenciar os benefícios de uma Ouvidoria na mediação de conflitos e retenção de cliente. Por meio das ações tomadas pela Ouvidoria, o percentual de reclamação caiu, mesmo havendo o aumento da quantidade de manifestação registrada. Este aumento significativo (86%) de ocorrências registradas demonstra que os beneficiários encontram na ouvidoria uma possibilidade de resolução e esclarecimento. Desta forma, mostram que ainda acreditam na Operadora. A mediação de conflitos e sua eficiência foram evidenciadas no relatório, que apontou o percentual de clientes que efetivou ações ameaçadas no contato com a Ouvidoria. Ressalta-se o importante resultado de 2016, no qual nenhum dos 124 clientes que ameaçaram ação realmente efetivou.

Ao proporcionar a oportunidade de tratar reclamações no canal oficial da empresa, o Ouvidor minimiza as ações judiciais e todo ônus causado pelo processo, como honorários advocatícios, danos materiais e morais e, principalmente, danos à imagem organizacional. Ressalta-se que uma imagem construída durante décadas, pode ser manchada ou arruinada em poucas horas. Não é possível impedir que o cliente procure órgãos regulamentadores, de defesa e mídias para expor ou registrar suas insatisfações, entretanto quando disponibilizamos e investimos em canais oficiais da empresa que realmente usem os princípios de ouvir os beneficiários e os representar na organização, se consegue diminuir as intervenções externas, os processos e as multas e, ainda demonstra-se ao cliente que a empresa o respeita, o valoriza e quer melhorar seus processos, sua estrutura e seu atendimento, a fim de que as relações de consumo sejam equilibradas, com um ganha-ganha



## REFERÊNCIAS

- ABREU, Claudia Buhamra. Serviço pós-venda: A dimensão esquecida do marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 24-31, jul./ago./set.1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a04v36n3.pdf> . Acesso em out. 2016.
- BLACKSHAW, Pete. **O cliente é quem manda**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Resolução Normativa – nº 323, de 3 de abril de 2013**. Dispõe sobre a instituição de unidade organizacional específica de ouvidoria pelas operadoras de planos privados de assistência saúde. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/index2.php?option=com\\_legislacao&view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=2404](http://www.ans.gov.br/index2.php?option=com_legislacao&view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=2404) Acesso em nov. 2016.
- CESCA, Cleusa G. Gimenes; CESCA, Wilson. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor: Relações Públicas e aspectos jurídicos**. São Paulo: Summus. 2001.
- FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como%20elaborar%20projeto%20de%20pesquisa%20-%20antonio%20carlos%20gil.pdf> Acesso em nov. 2017.
- GRUNIG, James E. **A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição organizacional e societal**. Tradução: John Franklin Arce. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, 1º Sem 2003, a. 24, n. 39, p. 67-92. Disponível em: [http://200.144.189.42/ojs/index.php/es\\_umesp/article/view/142/102](http://200.144.189.42/ojs/index.php/es_umesp/article/view/142/102) Acesso em out. 2016.
- GUAZELLI, Denize. **As Terminologias e seus Conteúdos. RP e o Ombudsman – Re-lacionamento 2.0**, Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12 n.12, p. 159 - 161, jan/dez. 2008/2010. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1022/1067> Acesso em nov. 2016.
- GUIA DE OUVIDORIAS – BRASIL 2011. Associação Brasileira de Ouvidores (ABO). Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/docs/guiaouvidorias.pdf> Acesso em nov. 2016.

LIMA, Chussely Souza. **Ouvidor-gestor**: a necessidade da ouvidoria moderna. UFPE, Recife, 2010. Disponível em:

[http://www2.ouvidoria.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=7364182&folderId=7366069&name=DLFE-46916.pdf](http://www2.ouvidoria.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=7364182&folderId=7366069&name=DLFE-46916.pdf) Acesso em out. 2016.

PUHL, Paula Regina (Org.). **Contexto e práticas de Comunicação Social**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2008.

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA: SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO SICREDI

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO

*Danillo Braga<sup>1</sup>  
Vagner Cavenaghi<sup>2</sup>*

---

1 Aluno do curso de Lato Sensu em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

2 Orientador, Prof Doutor e pesquisador na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

## RESUMO

Considerando a comunicação como instrumento estratégico das relações profissionais, um processo de construção de sentidos e busca pelo equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações, este artigo vem contribuir neste sentido, pois tem como objetivo identificar como a comunicação organizacional tem sido utilizada na Cooperativa de Crédito Sicredi. Entre os objetivos específicos destacam-se: a) conhecer as diferentes ações e ferramentas atribuídas a cada uma das quatro modalidades da comunicação organizacional: administrativa, institucional, interna e mercadológica; b) propor melhorias na comunicação organizacional da Cooperativa a fim de que desempenhe comunicação organizacional integrada como diferencial competitivo. A questão de pesquisa levantada neste artigo refere-se a: de que forma as ações de comunicação implementadas pela Cooperativa Sicredi contribuem para a comunicação organizacional integrada? Como metodologia utilizou-se do estudo de caso, a partir da técnica de entrevista semiestruturada, além de revisão bibliográfica dos temas relativos a comunicação (organizacional, interna, administrativa, institucional e mercadológica), ao cooperativismo e Sistema Cooperativo de Crédito. Como resultado observou-se que a Sicredi tem ferramentas, canais e ações de comunicação organizacional que buscam integrar todos os processos comunicativos de maneira sinérgica e que para se atingir esta integração é preciso que haja um planejamento estratégico da comunicação, com ações conjuntas nas diferentes modalidades de comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Comunicação Integrada; Cooperativismo; Sistema Cooperativo de Crédito; Sicredi.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação tem sido considerada importante instrumento estratégico das relações profissionais, entendida como um processo de construção de sentidos nas organizações e com papel central na busca pelo equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas. Este artigo busca analisar como se dá a comunicação organizacional em suas quatro modalidades: interna, administrativa, institucional e mercadológica na Cooperativa de crédito Sicredi.

Na perspectiva de que a comunicação organizacional gera vantagem competitiva nas empresas, Torquato (2002, p. 162) pondera que “por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias e integração de propósitos”. Sendo assim, considera-se a comunicação uma ferramenta importante nas organizações.

Como procedimento metodológico utilizou-se o estudo de caso, método de abordagem de investigação que consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos de levantamento de informação. Adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, Chizzotti (2006) o define como modalidade de pesquisa com origem nos estudos antropológicos e com uso ampliado para o estudo de eventos, processos, organizações, grupos e comunidades.

Dessa maneira, o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando o caráter unitário do objeto estudado e pode seguir as seguintes fases: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório (GIL, 1995).

A questão de pesquisa levantada neste artigo busca questionar: De que maneira as ações de comunicação implementadas pela Cooperativa Sicredi contribuem para uma comunicação organizacional integrada? Para responder a questão de pesquisa proposta, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a diretora de Comunicação da empresa. Além do estudo de caso, este artigo propõe a revisão bibliográfica dos seguintes temas: a) Comunicação Organizacional; b) Comunicação Interna; c) Comunicação Administrativa; d) Comunicação Institucional e e) Comunicação Mercadológica.

O objetivo geral deste estudo é identificar como a comunicação organizacional tem sido utilizada na Cooperativa de crédito Sicredi na regional, localizada na cidade de Bauru e também na sede nacional, em Porto Alegre. Entre os objetivos específicos destacam-se: a) conhecer as diferentes ações e ferramentas atribuídas a cada uma das quatro modalidades da comunicação organizacional: administrativa, institucional, interna e mercadológica; b) propor melhorias na comunicação organizacional da Cooperativa, a fim de que desempenhe comunicação organizacional integrada como diferencial competitivo.

## 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Por ter papel central na busca pelo equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, a comunicação tem sido considerada a principal ferramenta estratégica das relações profissionais e sociais. O processo comunicacional se estende ao cenário externo e interno de uma organização, permitindo que gestores e empresários exerçam as funções de planejamento, organização, liderança e controle das ações e operações envolvidas, transmitindo informações sobre seus pro-

duto, mercadorias e serviços de forma eficaz a seus públicos, interno e externo (CAR-RASCO, 2010).

Para abordar o conceito de Comunicação Organizacional é preciso entender a cultura organizacional. De acordo com Bueno (2003, p. 4), “a cultura organizacional constitui-se no elemento norteador das organizações, pois orienta os comportamentos dos indivíduos que passam, então, a conviver em uma unidade de sociedade empresarial”. Ainda segundo o autor, “a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações”.

Baldissera (2000) define cultura organizacional como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, “traduzido por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações”. (CRUZ, 2010, p. 93). Para o autor a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais. É necessário, portanto, que as organizações perpetuem esses conjuntos de pressupostos que representam sua imagem e identidade utilizando-se de estratégias de gestão e de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2000).

Assim, entende-se a comunicação como um processo de construção de sentidos nas organizações. Para tanto, os emissores/receptores participam de um complexo jogo de relações interativas, em que “realizam intercâmbio de mensagens, de onde emerge um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintas funções”. (CRUZ, 2010, p. 102). Segundo Ferrari (2009), a comunicação na organização torna-se estratégica quando busca o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais: não basta somente informar, é preciso que as informações estejam em harmonia com os propósitos da organização.

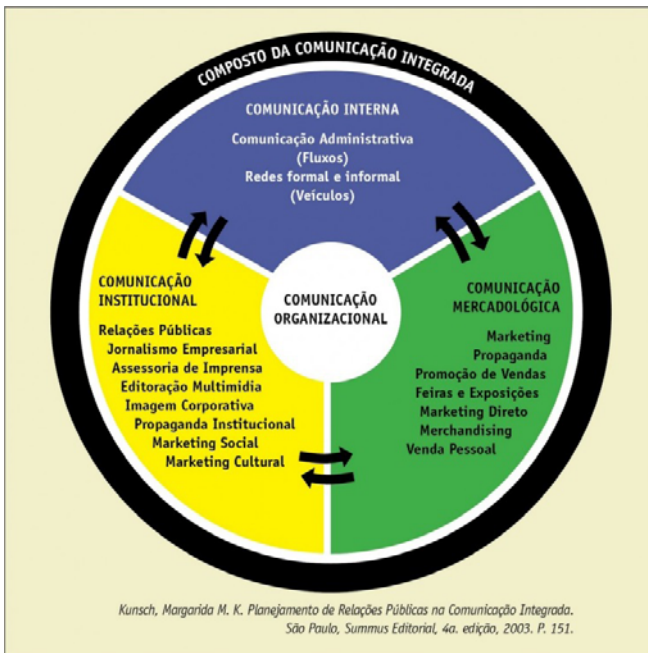
Neste sentido, tem-se o conceito de Comunicação Integrada, termo oriundo e utilizado pela área da Comunicação Organizacional, cujo princípio é a sinergia e a integração entre diversas modalidades da Comunicação, a saber: comunicação interna, comunicação institucional, comunicação administrativa e comunicação mercadológica, unindo as ferreamentas e necessidades da comunicação de uma organização (TREVISAN, 2003).

Para Gill e Adams (1998, p. 122) uma organização é “um grupo de grande dimensão que possui um propósito definido e requer elementos com competências diferentes”. Os autores salientam que uma organização não é um sistema isolado, tem que se comunicar com o exterior para sobreviver. Mas a sobrevivência da organização também depende da capacidade dela de comunicar eficientemente também com seu público interno.

Conforme a figura 1, Kunsch (2003) apresenta quatro modalidades de comunicação nas organizações: a) Comunicação interna (comunicação que ocorre nas organizações e seus entre colaboradores); b) Comunicação administrativa (comunicação interna a nível gerencial); c) Comunicação Institucional (usada para a formação da identidade e repu-

tação da organização, ressaltando perspectivas relacionadas com a missão e a ideologia da mesma); d) Comunicação Mercadológica (para o mercado, clientes, concorrentes e sociedade civil).

**Figura 1:** Composto da Comunicação Organizacional



**Fonte:** Kusch (2003).

## 2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA E ADMINISTRATIVA

A comunicação interna é toda e qualquer forma de comunicação que ocorre no âmbito interno de uma organização, com o objetivo de disseminar políticas, crenças e valores desta, criando, mantendo e desenvolvendo formas de se comunicar que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades da empresa. (TORQUATO, 2002). De acordo com Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna pode ser definida como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

A comunicação interna pressupõe um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e

proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber. Esse relacionamento intenso e permanente com os colaboradores (sejam eles efetivos, terceirizados ou estagiários) e seus familiares, permite que a comunicação interna realize a primeira de suas funções estratégicas: a difusão da visão, missão e valores da organização. “Além disso, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipes e valoriza o conhecimento e a produção, fruto da razão de ser da organização” (ABRACOM, 2009, p. 9).

Espera-se que as empresas tenham uma política de planejamento de comunicação interna que integre os departamentos de forma transparente e que permita um diálogo aberto entre dirigentes e colaboradores. Kunsch (1997, p. 2) salienta que “a comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...) a solidariedade, a competência, a eficiência”.

Ainda nesta perspectiva, de acordo com Nassar (2005, p. 47) “os gestores são os principais autores da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se”. Deste modo, o líder tem um papel fundamental para que as transmissões de informações e decisões sejam transmitidas a todos de maneira clara e concisa.

A comunicação administrativa também acontece em âmbito interno, mas a nível gerencial, e diz respeito a todas as formas de comunicação referentes ao fluxo de transmissão e recepção de informações que norteiam e encaminham decisões e instruções internas nas organizações. A comunicação administrativa é a base para o gerenciamento da instituição, uma vez que coordena a execução das atividades da organização.

Nessa perspectiva, a comunicação administrativa refere-se, de acordo com Wels (2005, p. 83) “ao trânsito comunicacional oficial, que se dissemina através dos níveis hierárquicos da organização, tornando-se matéria informativa, tanto para aqueles que detêm cargos de coordenação como para aqueles que são coordenados”.

Na teoria administrativa, a comunicação encontra-se inserida na função de direção, pois é nessa etapa do processo administrativo que as ações são encaminhadas para serem operacionalizadas. Para a autora, a comunicação administrativa embasa todas as funções do processo administrativo, “pois somente através de um sistema de comunicação amplo é que se torna possível a dinâmica operacional da empresa” (WELS, 2005, p. 83).

No campo da comunicação administrativa, encontram-se as denominadas barreiras para a comunicação organizacional, representadas por uma série de interferências que se opõe à eficácia da comunicação no âmbito administrativo. Essas barreiras estendem-se a partir de aspectos relacionados a espaços e distância física entre setores ou unidades, passam pelas diferenças entre especializações, cargos, funções e formação dos indivíduos, consideram as fontes e as relações de poder, tanto formais quanto informais, e atravessam todo



o complexo administrativo-organizacional. As interferências acarretadas por essas barreiras promovem um movimento de ordem e desordem, gerando uma discussão dialógica por vezes necessária na reconsideração de rotinas e definições de natureza administrativa.

Segundo Kunsch (2003, p. 153), “a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela”. Para a autora, a comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa, compondo, com as outras áreas da comunicação, a integração da comunicação no âmbito organizacional. A comunicação interna contempla a busca do envolvimento dos colaboradores com a organização, utilizando-se, para isso, de programas e instrumentos de comunicação que possibilitem o diálogo entre indivíduo e organização.

Kunsch (2003) considera a comunicação interna uma área estratégica que deve compatibilizar os interesses entre a direção e todo o corpo funcional. Com isso, abraça uma proposta maior de cumprir metas e objetivos da empresa, através do engajamento associativo da cúpula diretiva e de seus subordinados. O trabalho realizado junto ao público interno repercute em termos de participação, pois o “público interno é um público multiplicador” (KUNSCH, 2003, p. 159), e, à medida que ele se insere no projeto maior da organização, torna-se um agente que contribui para a dinamização desse projeto.

Por meio da comunicação interna, é possível estimular o diálogo, a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a manifestação de ideias e o sentimento de participação necessário para que o indivíduo se sinta integrado ao seu trabalho. Para que se efetive esse trâmite comunicacional, são indicados vários instrumentos que podem ser disponibilizados para esse fim. Torquato (2002) cita, entre outros, o jornal interno, o programa de cartazes, a teleconferência e o programa de vídeos, com finalidade didática. Kunsch (2003) menciona os murais, a caixa de sugestões, os boletins, a intranet e o rádio, como exemplos das possibilidades de aproximação da organização com seus públicos internos.

## 2.2. COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA E INSTITUCIONAL

Enquanto a comunicação interna envolve os públicos internos de uma organização, Valpaços (2011) define a comunicação externa como todo processo, estratégia, imagem e interação da comunicação da organização com seu ambiente externo, além da interferência e feedback do ambiente organizacional.

A comunicação externa é a troca de informações entre organizações, grupos ou indivíduos fora de sua estrutura formal e tem como objetivo “facilitar a cooperação e colaboração com as outras partes interessadas e apresentar uma imagem favorável da or-

ganização para a sociedade como um todo”. (EIRIZ, 2001, p. 72). Espera-se que, a partir dela, a organização tenha clareza e eficiência na transmissão de suas mensagens, para que mostre a seu público de interesse, seus stakeholders, o que faz como faz e para quem faz.

Portanto, observa-se que a sinergia entre a comunicação interna e externa de uma organização deve ser utilizada pelos empreendedores como ação estratégica de prática de inovação, por ter um papel central no desenvolvimento da organização e permitir congruência no processo administrativo, no controle das ações e no compartilhamento de informações e conhecimento a seus públicos de interesse.

A comunicação mercadológica tem como objetivo o mercado, representado não apenas pelo consumidor final dos produtos ou serviços oferecidos pela instituição, mas também pela sociedade civil, concorrentes e imprensa, por exemplo. Define-se a comunicação mercadológica como: “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2003, p. 162). Essa área encontra-se, segundo a autora, vinculada, de forma direta, ao marketing de negócios.

Por marketing de negócios entende-se a concepção ampla do termo, que representa um processo estruturado a partir de um conjunto de estudos, atividades e estratégias voltadas para o desempenho de negócios relativos aos produtos (bens e serviços) da organização. Com projeto de marketing, a organização atende às demandas do mercado, efetua o lançamento do produto pertinente, acompanha e dá sustentação para que tenha aceitação externa necessária para o êxito da iniciativa.

Aproximando a noção de marketing do contexto do processo de comunicação, Torquato (2002, p. 168) introduz um conceito diferenciado, explicando que “marketing é o conjunto de atividades destinadas a promover relações de trocas entre um emissor e um receptor, no momento certo, por meio de canais adequados e mensagens apropriadas que atinjam o foco de interesses dos segmentos-alvo”. O autor complementa que, nos mesmos moldes do conceito original de marketing, as palavras-chave são identificadas como satisfação de desejos, avaliação de oportunidades e estímulo à troca entre aquele que produz e aquele que consome.

Reforçando o conceito, Pinho (2002, p. 40) entende que a comunicação mercadológica é “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou comportamento do público visado”, considerando que esse tipo de comunicação é desenvolvido tanto pela venda pessoal quanto pela promoção de vendas, relações públicas e publicidade e propaganda.

Com relação à comunicação institucional, Kunsch (2003, p. 164) salienta que essa é “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação da imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. Nesse tipo de comunicação, são enfatizados os valores, a missão e a filosofia da

organização, os quais se projetam através de ações que se desenvolvem nas assessorias de comunicação, englobando Relações Públicas, imprensa e propaganda.

Como se trata de um processo de integração comunicativa entre todas as áreas do composto, a comunicação institucional também se encontra diretamente relacionada com a mercadológica, com a administrativa e a interna. A comunicação integrada compreende, então, o processo global de comunicação na organização, possibilitando a comunhão de atos e ações entre as diferentes áreas da hierarquia. As organizações vivem a partir dos processos de comunicação que nelas se estabelecem, e esses se ordenam através de redes que precisam, sistematicamente, ser observadas e avaliadas, para que haja a integração necessária agenciada pelo indivíduo ou por grupos de indivíduos que compõem e atuam nessas mesmas organizações.

Neste sentido, e a partir das definições dos autores da área, considera-se neste artigo o exposto na figura 1:

**Figura 1:** Definições conceituais

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Comunicação Interna</b></p> <p>Setor que viabiliza a interação entre a organização e seus colaboradores. Para isto utilizam-se ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing).</p>   | <p><b>Comunicação administrativa</b></p> <p>É responsável por transmitir os dados do âmbito administrativos de uma organização para todos os setores nos quais estes dados se mostram pertinentes.</p>   |
| <p><b>Comunicação Institucional</b></p> <p>Tem o objetivo de melhorar a imagem da empresa perante a sociedade, os consumidores e os investidores. Ela é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativa de uma organização. Para que isso aconteça, além das relações públicas, são necessárias ações de assessoria de imprensa, marketing social e cultural, entre outros.</p> | <p><b>Comunicação Mercadológica</b></p> <p>Tem o objetivo de vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços da corporação. Marketing e venda são os principais setores responsáveis por esse processo dentro de uma empresa.</p> <p>As principais ferramentas de comunicação que esta área se apoia são: publicidade comercial, promoções de venda, merchandising, venda direta, SAC, CRM, entre outros.</p> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 3. COOPERATIVISMO

O conceito de Cooperativismo surgiu no século XIX no contexto da pós Revolução Industrial na Inglaterra. Importante movimento socioeconômico mundial, o cooperativismo tem como órgão representativo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), criada em 1969 com o objetivo de atuar em defesa do movimento cooperativista. A OCB é uma sociedade civil, sem fins lucrativos e com neutralidade política (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2013).

Diante do contexto de longas jornadas de trabalho e baixos salários, surgiram entre a classe operária lideranças que criaram associações de caráter assistencial, porém, esta experiência não teve resultado positivo. A primeira cooperativa surgiu em 1844 na região de Manchester a partir da união de um grupo de tecelões com o objetivo de superar as dificuldades e buscar uma forma de organização mais justa e democrática, a chamada Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Então o movimento cooperativista começava a ganhar espaço no mundo. Em 1848 já eram 140 membros e, 12 anos depois, chegou a 3.450 associados com um capital de 152 mil libras.

Atualmente, o setor cooperativo reúne um bilhão de pessoas em mais de cem países, é responsável pela geração de mais de cem milhões de empregos, estando presente nos cinco continentes (FERREIRA, 2013). O modelo de empreendimento cooperativo aprimorou-se ao longo dos anos e hoje as cooperativas funcionam como referência e centros de segurança para seus cooperados e, no Brasil, dividem-se em 13 diferentes setores da economia: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Turismo e lazer e Transporte. Em razão da temática deste artigo, abordaremos o conceito de cooperativa de crédito.

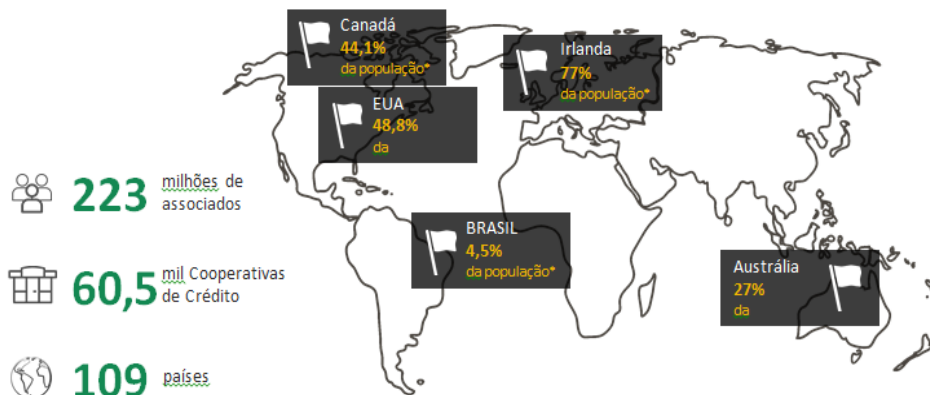
#### 3.1 COOPERATIVISMO E O SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO

Criadas para oferecer soluções financeiras a seus associados, as cooperativas de crédito atuam como instrumento para acesso a produtos e serviços adaptados às necessidades e condições financeiras dos associados. No Brasil, as cooperativas de crédito ocupam um ramo em destaque no setor, são equiparadas às instituições financeiras (Lei 4.595/64) e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil, salienta Ferreira (2013, p. 44).

Para Schardong (2002, p. 36), um dos principais aspectos que distingue as cooperativas de crédito aos bancos comerciais refere-se ao fato de ser uma sociedade de pessoas, e não de capital, em que o “poder de decisão está na efetiva participação dos sócios, e não na detenção de cotas do capital social da instituição”. Outra característica importante é que elas possuem suas operações restritas ao quadro social associativo e suas atividades

não tem fins lucrativos. A figura 2 representa os números do cooperativismo de crédito no mundo, presente em 109 países, somando mais de 220 milhões de associados.

**Figura 2:** O cooperativismo no mundo

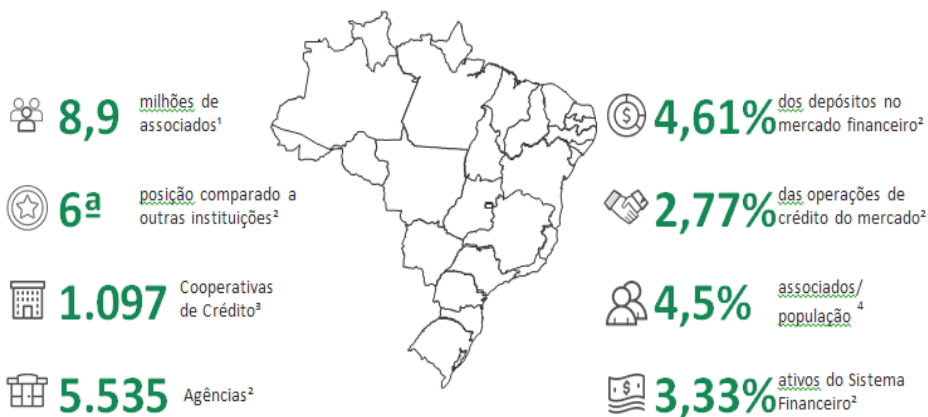


**Fonte:** Portal do Cooperativismo Brasileiro.

De acordo com Sicredi (2013), a cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados. O objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros e outros).

Dados do Portal do Cooperativismo de Crédito (2013) indicam que a rede de atendimento das cooperativas no Brasil concebe 18% das agências bancárias do país, mas representam somente 2,3% do total dos ativos administrados. Somadas, as cooperativas de crédito ocupam a 6ª posição no ranking do volume de ativos, estando, portanto, entre as maiores instituições financeiras de varejo do país. A figura 3 apresenta os números das cooperativas de crédito no país.

**Figura 3:** Cooperativas de crédito no Brasil



**Fonte:** Portal do Corporativismo Brasileiro.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de verificar quais ferramentas de comunicação a Cooperativa de Créditos Sicredi aplica em seu cotidiano e de que maneira tais ações contribuem para uma comunicação organizacional integrada, a pesquisa a que se refere este artigo dividiu-se em: a) levantamento bibliográfico de autores e textos que tratam a questão da comunicação organizacional, bem como o conceito de Sistema Cooperativo de Crédito; b) em um segundo momento foi realizada uma entrevista semiestruturada com a diretora de Comunicação da empresa, a fim de levantar as ferramentas de Comunicação utilizadas, bem como o perfil do profissional da Comunicação da empresa; c) como um terceiro passo foram coletados manuais, relatórios e documentos da Superintendência de Comunicação e Marketing da instituição.

Por tratar-se de pesquisa qualitativa, optou-se por empregar a técnica de estudo de caso. De acordo com Gil (1995), a aplicação do estudo de caso pode ser dividida em quatro etapas: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório. A partir da delimitação da unidade, neste caso a Cooperativa Sicredi. Para a etapa de coleta de dados optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada que, de acordo com Queiroz (1988), é uma técnica que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida de acordo com os objetivos da pesquisa, neste caso, a comunicação da instituição. Para a

interpretação dos dados foi utilizada a base bibliográfica levantada para a pesquisa, além dos manuais e relatórios divulgados pela Cooperativa.

## 5. A COOPERATIVA SICREDI: FOCO DO ESTUDO

O Sicredi é um Sistema de Cooperativas de Crédito que tem como missão oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade, valorizando sempre o relacionamento. Oferece serviços de conta corrente, poupança, cartões de crédito e débito, investimentos, a seguros, entre outros produtos e serviços financeiros. Apesar dos serviços semelhantes a um banco, o Sicredi se difere por ser uma cooperativa.

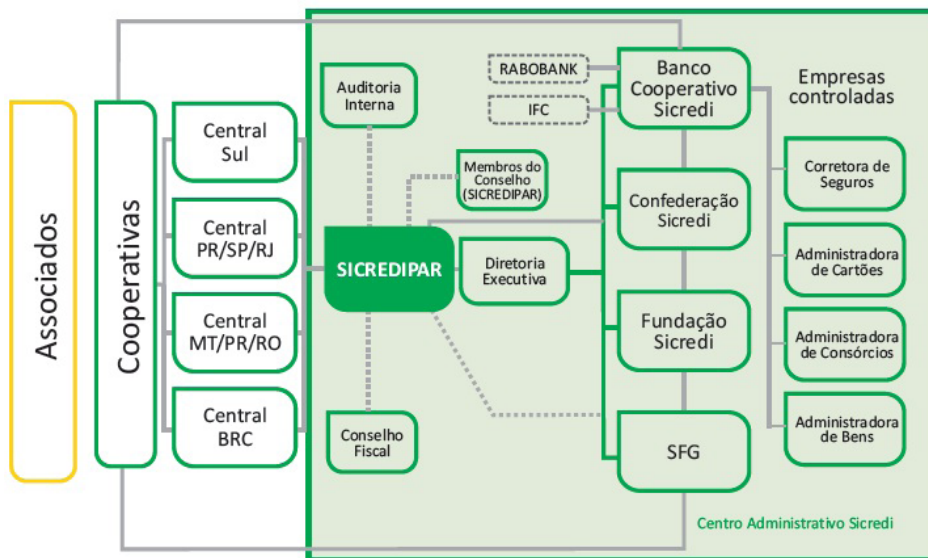
Segundo o Manual do Novo Colaborador do Sicredi (SICREDI, 2007), o cooperativismo surgiu em 1844, durante a Revolução Industrial na Inglaterra e é uma forma de associação de pessoas que se reúnem para atender às necessidades comuns através de uma atividade econômica. Em todo o mundo, possui sete princípios fundamentais: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.

A fim de contextualizar a Sicredi no panorama das cooperativas de crédito no Brasil, vemos que primeira delas - chamada atualmente de Sicredi Pioneira - surgiu em 1902 com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço do seu próprio desenvolvimento (SHARDONG, 2002). A partir de 1964 o Estado brasileiro assumiu a função de promover o desenvolvimento econômico com a reforma do Sistema Financeiro Nacional. Segundo Shardong (2002), a nova legislação submeteu as cooperativas de crédito a uma série de restrições, levando a maioria ao processo de liquidação. Na década de 80, quando esse modelo se extinguiu, as nove cooperativas restantes no Rio Grande do Sul se reuniram na Central de Crédito do Rio Grande do Sul (COCECRER). Iniciava assim, a primeira união sistêmica de cooperativas, que serviu de modelo para uniões nos demais estados brasileiros. Em 1992, por decisão de todas as cooperativas, a COCECRER-RS e suas filiadas unificam-se sob a denominação de Sicredi.

Atualmente o Sicredi integra 117 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com mais de 1.500 agências, somando mais de 3,5 milhões de associados (Portal Sicredi, 2017). A organização em sistema, com atuação de forma integrada, proporciona às cooperativas ganhos de escala, fortalecimento da marca e maior competitividade. A estrutura da Cooperativa de Crédito Sicredi conta com cinco Centrais Regionais, uma Confederação, uma Fundação, além de um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. Essas entidades, juntas, formam o Sicredi e adotam padrão operacional único. Essa estrutura é organizada conforme figura 4.

**Figura 4:** Estrutura organizacional do Sicredi

*Estrutura do Sicredi*



**Fonte:** Portal do Corporativismo Brasileiro.

A estrutura organizacional da empresa divide-se em: a) cooperativas de crédito; b) cooperativas centrais: Central Sul (Rio Grande do Sul e Santa Catarina), Central PR (Paraná), Central MT (Mato Grosso, Rondônia e Pará), Central Brasil Central (Mato Grosso do Sul, Goiás e Tocantins) e Central SP (São Paulo); c) Sicredi Participações S.A; d) Banco Cooperativo Sicredi; e) Confederação Sicredi; f) Fundação Sicredi.

## 5.1 A COMUNICAÇÃO NO SICREDI: ANÁLISES E FERRAMENTAS

Segundo o Manual de Comunicação do Sicredi (SICREDI, 2003), o posicionamento de comunicação da instituição é “ser percebido como uma instituição financeira cooperativa da comunidade, agregadora de renda, alternativa ao sistema financeiro convencional.” O Manual ressalta que o posicionamento de comunicação foi construído com base no posicionamento estratégico da instituição de “ser cooperativa”, valorizando as pessoas e a relação com seus associados. Assim, eles consideram o relacionamento como canal de comunicação principal e as mídias convencionais, de massa e digitais como ferramentas de apoio.



A comunicação no Sicredi está estruturada em diferentes níveis. Cada cooperativa de crédito tem um assessor de comunicação que atua na região, principalmente na execução de ações. As centrais contam com assessores de comunicação que têm a função de coordenar e controlar a execução das ações e organizar a assessoria de imprensa da sua área de atuação. Os assessores são profissionais da área da comunicação, entre eles relações públicas, publicitários, jornalistas ou pessoas com formação em marketing. A figura 5 traz as ferramentas de comunicação aplicadas no Sicredi nas duas modalidades: interna e administrativa e institucional e mercadológica.

**Figura 5:** Ferramentas de Comunicação aplicadas no SICREDI

| <b>COMUNICAÇÃO</b>  |  |
|---|--|
| <b>Interna e administrativa</b>                                       | <b>Institucional e mercadológica</b>                         |
| Site Institucional  | Redes sociais: Facebook, Instagram, Skype, LinkedIn          |
| E-mail Marketing  | Site institucional   |
| Informativos  | Hotsite  |
| Newsletter  | Campanhas de responsabilidade social                         |
| Revista Impressas   | Campanhas publicitárias                                      |
| Jornal interno  | Canal de Ouvidoria   |
| Reuniões mensais  | CRM  |
| Mural de recados  | Telemarketing e Remarketing                                  |
| Pesquisas de clima organizacional e desenvolvimento de novos produtos | Campanha institucional (vídeos, folders, e-mail, newsletter) |
| Estabelecimento de código de conduta                                  | Técnicas de SEO (Search Engine Optimization)                 |
| Capacitação dos colaboradores   |  |
| Política de “portas abertas”;   |  |
| Fórum - portal do colaborador   |  |
| Manuais de produtos   |  |

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir do levantamento realizado para se conhecer as ferramentas e ações de comunicação desenvolvidas pela Cooperativa de Crédito Sicredi, observou-se que há uma preocupação no que diz respeito à padronização dos canais de comunicação nas diferentes cidades em que atuam. Essa padronização facilita o processo de controle dos diferentes canais de comunicação interna, por exemplo: mural de recados, reuniões periódicas e fóruns.

Há uma junção de ferramentas analógicas e digitais no que se refere à comunicação interna e administrativa, uma vez que mural de recados e fóruns online são utilizados concomitantemente. Observa-se também a busca pelo feedback dos colaboradores a partir de pesquisas de clima organizacional, bem como estudos para desenvolvimento de novos produtos. A empresa integra seus colaboradores e busca a satisfação a partir destas ações.

Além de canais mais pontuais, como newsletter e e-mail marketing, há a utilização de ferramentas mais contínuas, como projetos de capacitação continuada dos colaboradores e o estabelecimento de código de conduta.

Ao criar mecanismos de comunicação interna, independentemente do número de colaboradores que a empresa possui, ela assegura a criação de uma rede valiosa para a obtenção de resultados, tornando claro para todos os colaboradores o quanto respeita e valoriza cada membro de sua equipe, disseminando missão, visão, valores, objetivos e metas definidos pela gestão.

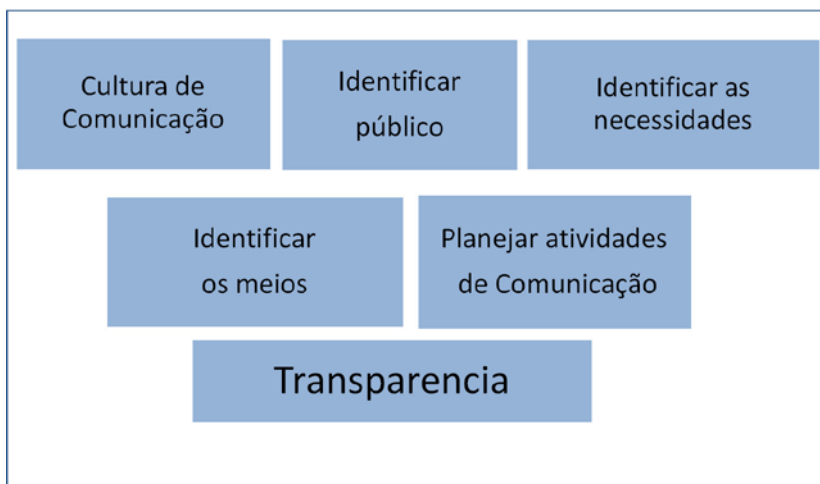
Observa-se que há novos modelos de gestão da comunicação mais abertos e transparentes, como é o caso da “política de portas abertas”. A característica principal desse instrumento de comunicação é considerar a necessidade de intercâmbio entre dirigentes e colaboradores: “As organizações precisam assumir estratégias que têm na transformação da informação em conhecimento o elemento privilegiado para enfrentar as mudanças” (ABRACOM, 2010, p. 11).

A importância de uma comunicação interna eficaz está na formação de colaboradores valorizados, bem informados e engajados com os valores e objetivos da empresa. Essa missão pode e deve ser apoiada pela Comunicação Interna que, nas organizações, nas quais o aperfeiçoamento contínuo e o desenvolvimento das pessoas são estimulados, contribui para a disseminação do conhecimento e compartilha as melhores práticas.

Inicialmente vinculada ao setor de Recursos Humanos, a comunicação interna hoje abrange questões que vão além da mera divulgação de política de benefícios, desenvolvimento de competências e treinamento, segurança no trabalho, saúde e qualidade de vida, mas buscam alcançar o colaborador como cliente em potencial e disseminador das práticas da empresa nos ambientes que frequenta.

O relatório da ABRACOM (2010) propõe um ciclo de atividades para um plano de comunicação interna eficaz, conforme a figura 6.

**Figura 6:** Atividades plano de Comunicação Interna



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Abracom (2010).

Na etapa de “cultura de comunicação” é preciso encará-la como estratégia e disseminar sua importância nos diferentes níveis da empresa; identificar o público interno da instituição e posteriormente suas necessidades no contexto da comunicação, para depois identificar os meios ou canais que serão utilizados e planejar as atividades, sempre alinhados pela transparência, fator essencial para a conquista da credibilidade, “é um dos atributos básicos na prática da Comunicação Interna, pois, necessariamente, ela é o ponto de partida para se estabelecer vínculos de confiança e aceitação do público interno para com a empresa”. Assim, espera-se que “as informações devem ser apresentadas de forma clara e objetiva, destacando sempre o posicionamento da empresa em relação ao caso ou situação, de forma que os funcionários entendam por que adotam determinada postura empresarial” (ABRACOM, 2010, p. 28).

A junção de práticas mais tradicionais de comunicação com as digitais também pode ser observada a partir dos canais de comunicação externa utilizadas pela empresa. Campanhas publicitárias em veículos tradicionais como jornal impresso e televisão cedem lugar ao uso de redes sociais, como Facebook, Instagram e LinkedIn.

A técnica de CRM destaca-se como um dos novos canais de comunicação. A sigla, em inglês, representa Customer Relationship Management, ou seja, gerenciamento de relação com clientes. Nesta estratégia, o cliente é foco dos processos do empreendimento. A partir do uso de softwares de cadastro de dados dos clientes é possível utilizar suas

informações como idade, cidade e profissão para definir campanhas que possam atingir o público alvo da empresa.

O objetivo principal desta ferramenta é a de dar suporte as empresas para fidelizar seus clientes. Em geral, o CRM se divide em três áreas, a Gestão de serviços ao cliente, Gestão dos canais e força de vendas e Gestão de Marketing. Todas as áreas são orientadas e perseguem um mesmo objetivo: o bom relacionamento com o cliente e sua satisfação. Dentre as diversas atividades da gestão de relacionamento com o cliente, pode-se destacar o registro dos contatos com os clientes, que são realizados utilizando ferramentas variadas como e-mail, telefonema, chat entre outros e são importantes para colher informações úteis e relevantes destes. Dados e informações importantes para as tomadas de decisões podem ser registradas e analisadas periodicamente, de forma a produzir relatórios de gestão de resultados. Vale salientar que o CRM é um sistema desenvolvido para a gestão dos clientes de uma empresa; na qual seu processo deve ser totalmente integrado as estratégias de marketing e gerenciamento das empresas.

A utilização das tecnologias de informação e comunicação tem facilitado a utilização dessas ferramentas, assim como é o caso do remarketing e técnicas de SEO (Search Engine Optimization), vinculadas a campanha institucional, de responsabilidade social e publicitária.

## 6. CONSIDERAÇÕES

Com o objetivo de identificar de que maneira a comunicação organizacional tem sido utilizada na Cooperativa de crédito Sicredi, bem como de conhecer ações e ferramentas atribuídas a cada uma das modalidades da comunicação organizacional seguiu-se as etapas do procedimento metodológico: revisão bibliográfica; levantamento de manuais, relatórios e documentos da Superintendência de Comunicação e Marketing da organização e entrevista semiestruturada com a diretora de Comunicação da empresa.

A partir da revisão da literatura, bem como a análise da comunicação organizacional da empresa, observa-se que a comunicação precisa ser considerada como uma via de mão dupla, possibilitando um processo de envio e feedback de mensagens, seja no ambiente interno (colaboradores e dirigentes) ou externo (clientes, concorrentes, fornecedores).

Observou-se que a Cooperativa de Créditos Sicredi tem ferramentas, canais e ações de comunicação organizacional que buscam integrar a comunicação interna, administrativa, mercadológica e institucional de maneira sinérgica. Para que a comunicação organizacional atinja seu objetivo de ser integrada, é preciso que haja um planejamento estratégico, com ações conjuntas das diferentes modalidades de comunicação contribuindo para sua eficácia de forma sinérgica e harmônica: o que no caso da Sincred já acontece, atendendo o objetivo da comunicação integrada.

Apesar de ser evidente a prática cotidiana de importantes ações de comunicação, seja no âmbito interno, administrativo, mercadológico ou institucional, sugere-se para que, em estudos futuros, seja analisada, junto aos públicos internos e externos, a eficácia dessas ferramentas a partir de pesquisas quantitativas e qualitativas que possam avaliar a contribuição e eficácia de cada uma das ferramentas de comunicação. Acredita-se que a elaboração de indicadores ajudarão a medir a eficácia da comunicação organizacional, além de estabelecer um padrão de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ABRACOM. 3º **Caderno de Comunicação Organizacional**. Disponível em <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>> Acessado em: 08 set. 2010.

CHIZZOTTI A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes; 2006.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000.

BUENO, W. da C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CARRASCO, M. C.O.; IBTA, Faculdade. Conversa de Bastidor: **Comunicação Empresarial**. Disponível em: <[http://portal.ibta.com.br/cursos/ibtanews/news-01-06/conversa\\_pag1.htm](http://portal.ibta.com.br/cursos/ibtanews/news-01-06/conversa_pag1.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2017.

CRUZ, C. M. L. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 6, n. 11, 2010.

EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 65- 90, mai./ ago. 2001.

FERRARI, M. A. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FERREIRA, R. R. **Comunicação organizacional, estratégia e relacionamento: a campanha do Sicredi/2012-Ano Internacional das Cooperativas**. Trabalho de conclusão de curso de Comunicação Social, habilitação Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995.

GILL, David; ADAMS, Bridget. **ABC of communication studies**. Nelson Thornes, 1998.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. Summus Editorial, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

NASSAR, P. Comunicação Estratégica, Um Conceito em Evolução. In: **Comunicação Interna: a Força das Empresas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Brasil cooperativo.coop.br**. 2013. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2017.

PINHO, J. B. Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas. 2. ed. São Paulo: Summus, 1990.

PORTAL DO SICREDI. <https://www.sicredi.com.br/>. Acesso em 10 set. 2017.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida** (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

SICREDI, Superintendência de Comunicação e Marketing. **Manual de Comunicação**. Porto Alegre, 2003.

SICREDI. **Manual do Novo Colaborador do Sicredi**. Porto Alegre, 2007.

SICREDI, Superintendência de Comunicação e Marketing. **Poupedi Sicredi: As estraté-**

**gias da poupança que cresceu bem mais que o mercado.** Top of Marketing ADVB-RS: Porto Alegre, 2009.

SICREDI, Superintendência de Comunicação e Marketing. **Acompanhamento Poupedi Dezembro.** Planilha de uso interno. Acesso restrito. Porto Alegre, 2009b.

SICREDI. **Portal do cooperativismo de crédito.** 2013. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/>>. Acesso em: 05 set. 2017.

SHARDONG, A. **Cooperativismo de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade.** Porto Alegre: Rigel, 2002.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira, 2002.

TREVISAN, N. M. **O mito da comunicação integrada.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2003, Belo Horizonte, 2003.

VALPAÇOS, J. P. **A gestão de uma microempresa educativa: o cotidiano do gestor e as estratégias da comunicação externa.** Diss, 2011.

WELS, A. M. C. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2005.

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: AS ESTRATÉGIAS DA COSMOTEC NO PROCESSO DE JOINT VENTURE COM A SUMITOMO CORPORATION

## SUMARIO

## PARTE II

*Luciana Fraga de Carvalho Gomes<sup>1</sup>*  
*Melanie Retz Godoy dos Santos Zwicker<sup>2</sup>*

---

1 Graduada em Jornalismo pela UNESP - e aluna do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança da referida universidade; e-mail: [lucianaafc@gmail.com](mailto:lucianaafc@gmail.com).

2 Orientadora do trabalho: Mestre em Comunicação Social pela UNESP - Campus Bauru; e-mail: [melanie.retz@gmail.com](mailto:melanie.retz@gmail.com)



## RESUMO

Processos de internacionalização geram novas demandas, impactam fortemente na cultura organizacional e exigem mudanças nas estratégias de comunicação. O presente artigo estuda o caso da Cosmotec, empresa brasileira fornecedora de matérias-primas para a indústria cosmética que concretizou uma *joint venture* com a Sumitomo Corporation, pertencente ao Grupo Sumitomo (Japão). Destacam-se as estratégias adotadas desde o anúncio da parceria, as necessidades de adaptação a um novo modelo de gestão empresarial e a importância da atuação do departamento de Comunicação para os públicos internos e externos.

**Palavras-chave:** Cosmotec, comunicação, internacionalização, *joint venture*, cultura organizacional.

## 1. PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os processos de internacionalização de empresas, como fusões, *joint ventures* e aquisições têm se tornado práticas recorrentes em um mercado cada vez mais globalizado. As alterações nas organizações vão além do âmbito econômico e exigem adaptações de todos os envolvidos.

Nesse ambiente, a comunicação exerce papel fundamental, com estratégias integradas, que permeiam tanto o público interno - informando com clareza acerca das decisões, mudanças na forma de gestão, políticas e normas de conduta - quanto o externo - elaborando novas estratégias de atuação e trabalhando a imagem e a reputação da empresa. Para Kunsch (2016), em uma visão mais pragmática, a dimensão estratégica da comunicação organizacional:

É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, à sua visão e aos seus valores.

Essa dimensão tem evoluído com os contextos econômicos, sociais e políticos em que as organizações estão inseridas na atualidade. As mudanças organizacionais demandam novas abordagens para integrar de fato todos os envolvidos.

Marchiori (2004, p. 92) afirma que “uma mudança só se efetiva a partir do momento em que esteja incorporada, presente, entendida e aceita pelos empregados, e isto exige comunicação”.

A cultura, outra dimensão da comunicação organizacional, também é impactada pelas mudanças corporativas. Kunsch (2016) reforça a importância de fomentar as relações entre as partes envolvidas nos processos com um enfoque que se sobreponha aos interesses econômicos:

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem com suas diferentes culturas. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, não sendo sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos.

Marchiori (2017, p. 94) define a cultura organizacional como a personalidade de uma organização, um reflexo de sua essência.

Ela é experimentada pelos seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas [...]. Cada cultura é única, e isso deve ser fortemente considerado por aqueles que representam, percebem e interpretam uma organização.

Este artigo analisa como a *joint venture* com um grande grupo japonês impactou a Cosmotec, uma empresa brasileira especializada no fornecimento de matérias-primas para a indústria cosmética, buscando identificar a influência da internacionalização para a cultura organizacional, além da necessidade de adaptação para alinhar as estratégias da empresa aos anseios do novo grupo na qual foi inserida.

O estudo de caso foi realizado por meio de entrevistas com gestoras da área de Comunicação, Recursos Humanos e Negócios, para levantar diferentes percepções sobre a organização estudada, especialmente no que se refere às estratégias de comunicação adotadas pela corporação durante o período de transição e sua influência na remodelação da cultura organizacional.

A pesquisa busca contribuir para ampliar o campo do conhecimento sobre o tema, evidenciando as estratégias de sucesso e expandindo o material disponível sobre as *joint ventures* no contexto da Comunicação Organizacional no mercado brasileiro.

## 2. COMUNICAÇÃO EM *JOINT VENTURES*

As alianças estratégicas entre empresas são comuns em um contexto de globalização e concorrência. A busca por vantagens competitivas mútuas impulsiona as parcerias e a entrada em novos mercados gera novas demandas.

Kotler (2000, p. 104) aponta alguns dos motivos estratégicos pelos quais empresas fazem alianças:

Preencher lacunas atuais de mercado e tecnologia. Transformar excesso de capacidade em lucro; Reduzir o risco e os custos da entrada em novos mercados; Acelerar o lançamento de produtos; Alcançar economias de escala; Superar barreiras legais e comerciais; Estender o escopo de operações existentes; Diminuir os custos de saída ao fechar ou vender operações.

O sucesso da parceria está atrelado a fatores que superam as vantagens econômicas, como ampliação de canais de distribuição e das vendas. Para Keller e Kotler (2012, p. 655), “bons parceiros compartilham os ‘valores da marca’, que ajudam a manter a consistência em todos os mercados”.

Uma das formas de ingressar em mercados internacionais é por meio da *joint venture*, definida por Minervini (2012, p. 190) como uma aliança entre parceiros para compartilhamento de riscos, similar a um casamento, em que cada parte investe na vida em conjunto:

É um acordo de colaboração mediante o qual duas ou mais empresas (mantendo a independência jurídica) precisam colaborar para a realização de um projeto de natureza industrial ou comercial, o que exige a sinergia dos vários parceiros e uma repartição uniforme dos riscos do investimento.

Keller e Kotler (2012, p. 655) consideram a *joint venture* uma propriedade conjunta em que investidores estrangeiros se unem aos locais para dividir controle e propriedade, podendo ser “necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas”.

Além do compartilhamento de riscos, para Keegan (2005, p. 189), há também a possibilidade de combinar forças de cadeia de valor. Desta forma, a empresa local pode ter amplo conhecimento de mercado, dominar a distribuição ou deter matérias-primas e mão-de-obra barata, enquanto a estrangeira tem o conhecimento de tecnologia, processos e fabricação. Em todo caso, é necessário que as empresas que se unem em alianças planejem cada passo e se comuniquem bem com os parceiros, para evitar um possível “divórcio” (Keegan, 2005, p. 200).

Estratégias de comunicação são muito importantes no contexto das *joint ventures* para assegurar o bom relacionamento entre as partes envolvidas, principalmente quando

as nacionalidades e as formas de conduzir os negócios são diferentes. É necessário que os principais *stakeholders* da organização sejam informados das mudanças e o que elas representam, para minimizar possíveis inseguranças e facilitar o processo de adaptação ao novo modelo.

### 3. ESTUDO DE CASO: A *JOINT VENTURE* COSMOTEC - SUMITOMO CORPORATION

Este artigo é resultado do estudo de caso da *joint venture* firmada entre a Cosmotec e o Grupo Sumitomo Corporation - formado pelas empresas Sumitomo Corporation, Sumitomo Corporation of Americas e a Sumitomo Corporation do Brasil S.A - em 2013, e visa elencar as estratégias da empresa para conduzir a uma internacionalização bem-sucedida.

O método utilizado para coleta dos dados de apoio foi a entrevista, aplicado a três funcionárias da Cosmotec na filial da empresa, em São Paulo (SP), em agosto de 2017, sendo cada uma delas de uma das áreas fundamentais para o presente estudo.

O objetivo foi captar as percepções sobre a internacionalização da Cosmotec, identificando as principais vantagens e desafios. Também foram estudados os materiais de comunicação desenvolvidos pela empresa no período para comunicar a internacionalização com diferentes públicos.

As três profissionais entrevistadas foram Ana Rezende (Diretora de Negócios), Kelly Cristina dos Santos (Supervisora de Gestão de Pessoas) e Tatiana Francine Roque (Gerente de Comunicação de Mercado), que ocupam posições de liderança desde antes da internacionalização da empresa e contribuíram com o presente artigo no sentido de fornecerem múltiplas visões sobre como a *joint venture* impactou os negócios.

#### 3.1.A COSMOTEC

Por meio de parcerias com grandes produtores de ingredientes localizados na América do Norte, Europa e Ásia, a Cosmotec distribui uma ampla variedade de ingredientes para a fabricação de produtos para o tratamento da pele, cabelos, maquiagem e proteção solar. São duas unidades de atuação integradas, situadas nas cidades de Guarulhos e São Paulo (SP), onde atuam ao todo 97 colaboradores (dados de setembro de 2017).

A história da Cosmotec teve início em 1987, quando Marly Yajima Fagliari e Luciano Fagliari, casal de ex-estudantes do curso de Farmácia Industrial do campus de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP), uniram-se aos colegas de curso Agenor Giuliette Júnior e Ranan Katz para criar a Galena Química e Farmacêutica, com a proposta de suprir o segmento de farmácias de manipulação, um nicho ainda pouco explorado com o nível de especialidade que eles buscavam oferecer.

Com o passar dos anos, o crescimento da empresa ficou mais expressivo e, em 1992, foi firmada a primeira parceria internacional, com a Nikkol (Japão). Desde então, novas relações foram estabelecidas, formando uma ampla rede de parceiros estrangeiros, grande parte deles com contratos exclusivos de distribuição de produtos no mercado brasileiro.

Em 1998, os quatro sócios decidiram pela cisão e separação societária dos negócios. Com isso, Marly e Luciano Fagliari passaram a se dedicar exclusivamente ao segmento cosmético, atuando como Cosmotec, enquanto os outros dois fundadores permaneceram trabalhando com o setor farmacêutico na Galena.

A contínua evolução da Cosmotec a consolidou como referência no mercado nacional e intensificou a necessidade de um aporte financeiro mais robusto para garantir a expansão dos negócios, fatores que contribuíram para a internacionalização.

## 3.2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Após mais de um ano de negociações, em outubro de 2013 a Cosmotec concretizou a *joint venture* com a Sumitomo Corporation - *trading* global presente em 129 localidades de 66 países e membro do Grupo Sumitomo, cuja origem remete ao século XVII, no Japão.

Os negócios da Sumitomo Corporation englobam a atuação em diferentes setores, com destaque para Produtos Metálicos, Sistemas de Transporte e Construção, Infraestrutura, Mídia, Rede e Produtos de Varejo, Recursos Minerais, Energia Química e Eletrônicos, Setor Imobiliário e Serviços Financeiros e de Logística.

O setor que abrange a comercialização de ingredientes cosméticos é estruturado com base em parceiros situados nos Estados Unidos, após a aquisição da Presperse Corporation, e na Europa, com a Summit Pharmaceuticals Europe (S.P.E.).

Ao entrar no Brasil, quarto mercado consumidor mundial de cosméticos (ABIHPEC, 2017), o grupo afirmou o desejo de desenvolver o negócio de matérias-primas em toda a América do Sul, formando uma rede de atuação entre as empresas do mesmo segmento atuantes em diferentes áreas do globo.

A internacionalização da Cosmotec se deu com base em interesses mútuos: a empresa precisava de maiores investimentos para poder expandir os negócios e, em contrapartida, a Sumitomo Corporation buscava um parceiro com experiência e bons relacionamentos no mercado brasileiro para se estabelecer já em um ambiente consolidado, visando desenvolver negócios na América do Sul.

“Os dois lados aproveitam o que cada empresa oferece de melhor. Nos aproximamos e trocamos experiências, pudemos conhecer melhor as políticas, materiais, formas de atuação e relacionamento. Além disso, há também abertura para propagarmos as nossas práticas, o que contribuiu para aumentar a nossa visibilidade no grupo”, afirma Tatiana Roque.

### 3.3. A COMUNICAÇÃO COM DIFERENTES PÚBLICOS

A Cosmotec sempre teve um relacionamento próximo com os colaboradores, clientes e parceiros nacionais e internacionais, devido à forte atuação e presença dos fundadores no mercado cosmético desde 1987. Por isso, a forma escolhida para comunicar a *joint venture* com os diferentes públicos foi baseada em ações para estreitar esses laços.

Apenas empregados em cargos executivos e de liderança foram envolvidos nas negociações iniciais. A abordagem do grupo japonês demandou uma análise completa da empresa, com requisições frequentes de documentos e visitas às duas unidades, por isso as chefias foram acionadas antes do anúncio oficial.

A presença de membros da Sumitomo Corporation gerou curiosidade nos colaboradores, que se mostravam receosos com possíveis mudanças. Entre as principais preocupações relatadas ao departamento de Recursos Humanos, estavam a possibilidade de a empresa ser vendida, de demissões em massa ocorrerem e de os fundadores não terem mais nenhum tipo de participação nos negócios.

“Inicialmente, houve especulações, queriam saber o que ia mudar, se a missão, as regras seriam outras, se novas equipes viriam. Depois as pessoas entenderam que uma potência como a Sumitomo agora tinha uma parceria com a Cosmotec, não era algo negativo”, relata Kelly Cristina.

Para evitar que boatos fossem espalhados e gerassem um clima indesejado, assim que a *joint venture* foi concretizada, os fundadores organizaram ações simultâneas para comunicar as duas unidades. Cada um liderou um café da manhã em São Paulo e Guarulhos para que o anúncio fosse feito a todos ao mesmo tempo, minimizando possíveis ruídos de comunicação.

Um cuidado semelhante foi adotado para anunciar aos principais fornecedores, com viagens às sedes das empresas no exterior, e aos clientes, com reuniões presenciais para que as principais questões fossem esclarecidas.

A novidade também foi publicada nos materiais de comunicação da Cosmotec, como informativos impressos internos e externos, envio de comunicado por e-mail a todos os clientes e parceiros e publicação no site da empresa.

O comunicado para a imprensa foi redigido pelo departamento de Comunicação Corporativa da Sumitomo Corporation of Americas, traduzido e enviado pelo Departamento de Comunicação de Mercado ao *mailing* do Brasil. Os materiais de comunicação produzidos no período tinham como principal foco divulgar a parceria, informar a importância global da Sumitomo Corporation e apresentar as vantagens da união para os negócios.

O comunicado para clientes (Figura 1) ressalta o plano de investimentos possibilitado pela aliança, com o desejo de expansão nacional e internacional, além de assegurar a manutenção da qualidade de atendimento, produtos e serviços.

**Figura 1:** Comunicado para clientes

**COSMOTEC E SUMITOMO CORPORATION  
CONCRETIZAM JOINT VENTURE**  **Sumitomo Corporation**

A Cosmotec anuncia uma importante parceria internacional para o fortalecimento de seus negócios: a empresa firmou uma *joint venture* com a Sumitomo Corporation do Japão. A empresa faz parte do Grupo Sumitomo, que foi fundado há 400 anos e atua em diversos países e setores, com destaque para investimentos na área cosmética nos últimos anos.

O projeto da Sumitomo Corporation consiste em formar uma rede global de fornecedores de ingredientes cosméticos com excelência técnica para desenvolver e oferecer soluções de alto nível para a indústria cosmética.

A afinidade de valores, cultura e propósitos foi essencial para o fechamento da parceria. Como resultado, a Cosmotec passa a ter um forte plano de investimentos futuros, que contemplam o aumento da estrutura física da atual unidade, abertura de novas unidades no Brasil e também em alguns países da América do Sul. Durante seus 25 anos de história, a Cosmotec criou um vínculo de confiança com os seus colaboradores, fornecedores e clientes. A empresa construiu relações baseadas em bons valores e transparência, conquistando o respeito do mercado.

A Cosmotec reforça seu compromisso de manter a qualidade do atendimento, produtos e serviços oferecidos ao mercado, além de manter total dedicação no fortalecimento e prosperidade de suas parcerias atuais. A empresa se encontra à disposição para eventuais esclarecimentos.

**Fonte:** Informativo Cosmotec News Innovation - março de 2013

A mensagem da Diretoria aos colaboradores, publicada em formato de Editorial em informativo mensal interno (Figura 2), comenta como foi a abordagem e a importância da afinidade de valores para fechamento do negócio, as possibilidades trazidas pela parceria, com o aporte de investimentos e a ampliação do portfólio, e apresenta otimismo em relação ao futuro, com a possibilidade de novas oportunidades para todos.

**Figura 2:** Trecho de Editorial do informativo

## EDITORIAL

Pessoal,

Como foi comunicado oficialmente para todos os colaboradores na última semana, a Cosmotec está formando uma *joint venture* (sociedade) com a empresa Sumitomo Corporation do Japão, que irá fortalecer muito a Cosmotec nos próximos anos. A Sumitomo é uma empresa fundada há 400 anos e atua em muitos setores e em diversos países.

Há 15 meses, a Sumitomo nos procurou para falar de um projeto de expansão mundial na área cosmética. Disseram que fizeram uma pesquisa junto ao mercado e a Cosmotec foi considerada a parceira ideal para fazer parte do grupo de empresas. Depois de 25 anos de trabalho sério, ficamos orgulhosos de termos sido escolhidos para fazer parte de um plano mundial tão bem elaborado. O projeto da Sumitomo consiste em formar uma rede global de empresas especializadas e com excelência técnica para desenvolver e oferecer soluções de alto nível às indústrias cosméticas.

A afinidade de valores, cultura e propósitos foram essenciais para a continuidade do processo, que culminou com a concretização do negócio. A entrada da Sumitomo permitirá que a Cosmotec receba investimentos consideráveis nos próximos anos para alavancar o crescimento da empresa. A Cosmotec também receberá novas tecnologias das empresas do Grupo Sumitomo, inclusive novos ingredientes de última geração para fortalecer a sua linha de produtos.

**Fonte:** Informativo mensal interno Integração - março de 2013

A divulgação para a imprensa trouxe um panorama dos envolvidos, situando as atividades da Sumitomo Corporation no segmento cosmético, afirmando o potencial do mercado brasileiro e a demanda por empresas especializadas como a Cosmotec.



Enquanto o mercado brasileiro assiste ao aumento do número de novos fabricantes de cosméticos provenientes da Europa e da América do Norte, não existem muitas empresas tão especializadas em distribuição de matérias-primas para cosméticos como a Cosmotec para atendê-los. Com o contínuo avanço do mercado brasileiro de cuidados pessoais, haverá uma necessidade maior em Pesquisa & Desenvolvimento e produção local de cosméticos, criando uma demanda interna de serviços de formulação e ingredientes funcionais de alta performance do exterior. (Sumitomo Corporation, 2013)

### 3.4. IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A *joint venture* trouxe mudanças culturais, administrativas e financeiras significativas para a Cosmotec. Ser um membro do Grupo Sumitomo elevou o reconhecimento da empresa no mercado e aumentou sua credibilidade com clientes e parceiros. Os impactos da internacionalização atingiram as rotinas da organização de formas diferentes, aliando vantagens e desafios para os colaboradores.

### 3.5. AS VANTAGENS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Para a Gerente de Comunicação de Mercado, a associação das características culturais nos negócios dos dois países foi bem-sucedida. “A personalidade amistosa dos brasileiros e o cuidado nas relações, típico da cultura japonesa, são características que combinam bem. A cultura japonesa não é agressiva ou invasiva, e isso colaborou muito para a transição ser suave e segura”, descreve Tatiana.

Entre os aspectos positivos trazidos com a *joint venture*, estão os investimentos, o acesso a novas ferramentas de trabalho e a adequação de atividades a padrões mais formalizados. Minervini (2012, p. 95) elenca, entre as particularidades da negociação com japoneses, a formalidade nos contatos, a importância do respeito e da confiança, a lealdade à empresa e ao país, a atenção aos mínimos detalhes e a busca por relacionamentos duradouros.

Ana Rezende destacou as características da cultura japonesa nas negociações: “são extremamente detalhistas e cuidadosos, não tomam decisões como nós, brasileiros. Eles querem ter 100% de certeza e se preocupam muito com riscos, não dão um passo sem ter o cenário totalmente claro”.

Um sistema de gestão empresarial mais robusto foi adquirido para atender às novas demandas comerciais e de logística, além de ferramentas de inteligência de mercado, pesquisas de tendências e novos lançamentos cosméticos. Reformas, mudanças estruturais nas duas unidades, a aquisição de novos veículos para a frota e equipamentos tecnológicos para o laboratório também foram investimentos impulsionados pela Sumitomo Corporation.

A Cosmotec estendeu sua atuação, com a criação de novos departamentos e a expansão de áreas. Além disso, a ampliação das atividades na América do Sul, prevista desde o anúncio da *joint venture*, foi iniciada com operações para distribuição de matérias-primas na Colômbia, por meio de um funcionário alocado na Sumitomo Colômbia.

Em 2017, foi inaugurada uma Divisão de Fragrâncias, que adicionou itens ao portfólio. Com isso, a empresa busca oferecer ao cliente todos os ingredientes necessários para o desenvolvimento completo de um projeto.

A aproximação com o grupo também possibilitou maior troca de informações e experiências entre as empresas. A ampla rede de negócios permite o acesso a novas tecnologias e matérias-primas para apresentar ao mercado brasileiro inovações internacionais, levando as novidades aos clientes com antecipação.

Ana ressalta também o aumento de credibilidade e presença no mercado trazida pela *joint venture*. “Já trouxemos negócios novos ao Brasil que muito provavelmente não aconteceriam se não fizessemos parte do Grupo Sumitomo. A tendência é ter uma presença mais forte, para que os clientes nos vejam como fornecedores globais”.

A capacitação também é um fator valorizado pela Sumitomo Corporation. Além do incentivo à participação dos colaboradores em cursos realizados no Brasil, há a possibilidade de viagens ao exterior para treinamentos e visitas às empresas do grupo e parceiras.

A adequação de processos, normas e procedimentos ao padrão exigido pela Sumitomo Corporation estabeleceu novas diretrizes a serem seguidas pelos colaboradores ao elaborar documentos, realizar cotações, fechar negócios com fornecedores, realizar eventos e viagens corporativas.

“Percebemos que, mesmo estando com tudo muito bem regulamentado, havia mudanças importantes para fazer. O departamento de Recursos Humanos, por exemplo, revisou e agrupou materiais, manuais e procedimentos. Foi um momento de organizar e deixar em uma linguagem clara para todos”, conta Kelly Cristina.

Todas essas adequações foram impulsionadas por um outro fator fortalecido pela *joint venture* - a importância do *Compliance* para os negócios, um conceito definido pela FEBRABAN (2009) como “o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição”. A importância da ética e de estar em conformidade com a legislação é fundamental para o desenvolvimento dos negócios:

*Compliance* é um dos pilares da governança corporativa por fortalecer o ambiente de controles internos da instituição, monitorando a conformidade com a regulação e políticas internas, gerando a legitimidade no mercado e aumentando a transparência, o que favorece a vantagem competitiva e proporciona a sustentabilidade da organização. (FEBRABAN, 2009)

A Sumitomo Corporation disponibiliza uma linha confidencial de denúncias de casos de corrupção e desvios de conduta a todos os funcionários da Cosmotec, chamada EthicsPoint. As instruções de acesso estão nos murais das duas unidades e o canal também está divulgado na Declaração de Conduta.

A comunicação é vista por Paraventi (2016) como essencial para esses programas, pois “a inclusão do tema na pauta na discussão, a atenção dedicada pelos funcionários, a disposição em debater o tema, a relevância, a atratividade e o tom da discussão são delegados a esse importante processo”.

### 3.6. DESAFIOS: DE EMPRESA FAMILIAR A MEMBRO DE GRUPO GLOBAL

Uma das principais barreiras encontradas para a comunicação entre as duas partes é o idioma. Não só há a expressiva diferença entre o português e o japonês, como também não é de domínio de todos os colaboradores envolvidos o inglês, idioma adotado na comunicação entre as empresas, o que limita as trocas de materiais e informações.

Keegan (2005, p. 63-64) aponta a língua de um país como característica para entender sua cultura, já que “quando idiomas e culturas mudam, desafios adicionais de comunicação se apresentam”. A comunicação não verbal também é um ponto determinante, principalmente para orientais:

Não é de surpreender que os orientais esperem que as outras captem os sinais não-verbais e que entendam intuitivamente o que não é dito. Os ocidentais devem prestar muita atenção não só no que ouvem, mas também naquilo que veem quando fazem negócios nessas culturas.

Também foi preciso que os colaboradores da Cosmotec aprendessem o protocolo para lidar com uma cultura tão diferente da brasileira, o que foi implementado aos poucos, com a prática nas ocasiões específicas, como em visita de gestores japoneses.

Kelly comenta algumas diferenças principais ao lidar com a cultura diferente: “Nós brasileiros somos muito calorosos, a gente abraça, beija, mas sabe que o japonês não é assim. A gente não sabia como cumprimentar, se dirigir a uma pessoa, como recebê-los, se era educado fazer isso ou aquilo. É uma coisa que foi difícil para todo mundo. Com o tempo, fomos entendendo e praticando”.

Mesmo quatro anos após a concretização da parceria, ainda podem haver questionamentos sobre como as pessoas devem se portar, já que atitudes comuns à cultura brasileira podem ser rudes ou deselegantes para um estrangeiro.

Outro aspecto está relacionado à velocidade em que as decisões são tomadas. Na empresa familiar, as decisões envolviam números menores de pessoas, enquanto em uma

grande corporação mais tempo é necessário, e determinados assuntos exigem a aprovação da Sumitomo para serem colocados em prática. Desta forma, houve relativa perda de agilidade em processos administrativos.

### 3.7. A COMUNICAÇÃO NA TRANSIÇÃO

As organizações precisam adaptar suas formas de gestão ao cenário econômico e tecnológico marcado por transformações e novos desafios. Kunsch (2003, p. 64) explica a estruturação de uma nova “arquitetura organizacional”, necessária para que as empresas prosperem em um contexto de Globalização:

As organizações estão sempre buscando se adaptar e reformatando constantemente suas estruturas funcionais e estratégias de ação. A criação de uma nova arquitetura organizacional visa exatamente criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções negociáveis e vantagens competitivas, para vencer num mundo complexo e de mercados difíceis.

Kunsch (2016) também reconhece o papel da comunicação estratégica, destacando a sua dimensão humana:

Deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide de princípios éticos.

As práticas de comunicação envolvem a percepção dos diversos cenários da organização. Momentos de transição, como uma internacionalização, envolvem interesses de diferentes públicos, o que gera a necessidade de ações em diversas frentes, que engajem e transmitam segurança a funcionários, clientes, fornecedores e investidores.

Marchiori (2017, p. 164) explica a necessidade de adaptação da empresa com o tempo:

O tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento da organização para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos.

O alinhamento das estratégias da Cosmotec e da Sumitomo Corporation mostrou-se importante desde o início das negociações e permanece fundamental para que as empresas consigam atender o objetivo de serem consideradas como um grande parceiro global para o mercado cosmético.

O estabelecimento de procedimentos bem definidos, as trocas de materiais e experiências entre as empresas são baseadas no diálogo constante, em que as características próprias de cada parte são valorizadas e preservadas. Por exemplo, a essência dos materiais da Cosmotec foi mantida, mas o alcance das suas ações foi amplamente impulsionado pela *joint venture*, que nos últimos quatro anos abriu portas para novas oportunidades e consolidou novos negócios.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas demandas geradas pela alta competitividade do mercado globalizado impactam nas empresas, que buscam estratégias para manterem-se em expansão. A internacionalização é um dos processos que possibilita essa busca por oportunidades de negócios e foi a forma adotada pela Cosmotec para a expansão do trabalho que vinha sendo desenvolvido há mais de 25 anos no mercado cosmético brasileiro.

A *joint venture* é uma aliança que permite que as empresas façam o intercâmbio de boas práticas na busca do sucesso conjunto. A parceria entre a Sumitomo Corporation e a Cosmotec pode ser considerada um exemplo positivo quando analisada quatro anos depois de sua efetivação.

Com o estudo de caso, foi possível conhecer as estratégias de uma empresa fundada por pessoas que enxergaram um nicho pouco explorado no Brasil e elevaram sua empresa familiar a um contexto global, com o respaldo de um grupo presente em mais de sessenta países. A pesquisa evidenciou que a *joint venture* é um processo desafiador, potencializando quando as diferenças culturais são marcantes - como no caso de Brasil e Japão. Assim, a comunicação mostra-se um processo fundamental a cada passo dado, desde o anúncio até a busca pela imagem global com a expansão da Sumitomo Corporation no segmento cosmético nas Américas e na Europa.

As ações adotadas pela Cosmotec foram amplas ao buscarem envolver cada público que poderia ser impactado e geraram grandes avanços. As estratégias adotadas, tais como procedimentos bem definidos, a comunicação integrada, os anúncios coordenados e informativos, o estímulo à troca de experiências e a preservação da essência da cultura organizacional trouxeram resultados significativos para o sucesso da internacionalização.

No entanto, quatro anos depois, ainda é perceptível que o processo não está finalizado, mas sim em evolução contínua, e as ações de comunicação precisam ser mantidas. A integração entre as áreas da Cosmotec e também com as demais empresas do grupo

atuantes no segmento cosmético é fundamental para que os objetivos da *joint venture* sejam alcançados. Para isso, faz-se necessário que a Comunicação permaneça com seu caráter estratégico e seja praticada de forma integrada e consistente, para que agregue valor e traga vantagens competitivas.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **Mercado brasileiro de HPPC: quarta posição mundial com sensação de terceira.** Disponível em: <<https://abihpec.org.br/2017/02/mercado-brasileiro-de-hppc-quarta-posicao-mundial-com-sensacao-de-terceira/>>. Acesso em: 15 de setembro de 2017.

CARVALHO, D. T., LIMA, G. B. **Joint-Venture como Estratégia de Internacionalização de Empresas:** Um ensaio teórico. FEARP, USP, 2013, 14p. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2008/artigos/96\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/96_0.pdf)>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

Cosmotec. Disponível em: <[www.cosmotec.com.br](http://www.cosmotec.com.br)>. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

FEBRABAN. **Cartilha Função de Compliance.** Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2017.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global.** São Paulo: Prentice Hall, 2005. 7ª ed.

KELLER, K. L., KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 14ª ed.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 10ª ed.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003. 5ª ed.

\_\_\_\_\_. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: Kunsch, M. M. K. (org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. e-book.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão Editora, 2017. 1ª ed. e-book.

\_\_\_\_\_. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. **Revista Organicom**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 84-95, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/8/116>>. Acesso em: 17 de setembro de 2017.

MINERVINI, N. **O Exportador**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 6ª ed.

PARAVENTI, A. C. Ética, Compliance e o papel da comunicação. In: Kunsch, M. M. K. (org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. e-book.

Sumitomo Corporation do Brasil. **Sumitomo expande seus negócios globais no segmento cosmético através de Joint Venture com a Cosmotec, empresa brasileira líder em distribuição especializada de matérias-primas para as indústrias do setor**. Disponível em: <<http://www.sumitomocorp.com.br/noticias/teste-de-noticia-em-portugues-2>>. Acesso em: 13 de setembro de 2017.

Sumitomo Corporation. Global Site. Disponível em: <[www.sumitomocorp-global.com](http://www.sumitomocorp-global.com)>. Acesso em: 13 de setembro de 2017.

# PARTE II

## MARKETING E COMUNICAÇÃO

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO



# FILOSOFIA DE MARKETING NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM BAURU: REFLEXÕES

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Erick Pacheli Pereira*<sup>1</sup>

*Célia Maria Retz Godoy dos Santos*<sup>2</sup>

---

1 Graduado em comunicação e mestrando em ciência da informação, é aluno do Curso *lato sensu* em “Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança”. E-mail: [erick@revelare.com.br](mailto:erick@revelare.com.br)

2 Graduada e mestre em comunicação e doutora em sociologia, é docente e coordenadora do referido curso. E-mail: [celiaretz@faac.unesp.br](mailto:celiaretz@faac.unesp.br)

## RESUMO

O artigo traz uma discussão sobre o marketing como filosofia da ação administrativa nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) cuja vertente teórica amplia seu conceito para além da prática gerencial e de negociação. A concepção do marketing ao longo dos anos deixa de ser um processo exclusivamente de trocas entre as partes e extrapola a ação empresarial empreendida pela organização, englobando o “conceito tridimensional de marketing”, que atende a três dimensões: 1) a funcional – cujos objetivos são os relacionamentos de troca; 2) a gerencial – que dá suporte ao modelo de gestão do processo administrativo; e 3) a filosófica – que diz respeito à orientação adotada pela empresa na direção do processo administrativo de marketing, o que na prática, aborda não só a produção, produto, vendas, marketing, mas as áreas sociais, ambientais e humanísticas. Desenvolvido como um estudo exploratório, a partir de entrevistas junto ao público interno da MPEs da região de Bauru, SP, a intenção foi levantar como estes empresários compreendem o marketing e em qual dimensão estão situados no processo negocial.

**Palavras-chaves:** Marketing; Microempresas; Processo negocial.

## 1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, destaca-se a importância das Micros e Pequenas Empresas (MPEs) no cenário nacional, seja pela sua atuação social, já que envolve participação expressiva de colaboradores que cotidianamente executam atividades laborais em busca do sustento de suas famílias, ou pela participação econômica que essa tipologia de empresas gera em termos de riquezas e capital para o País. Surge assim, uma reflexão a respeito das especificidades pertencentes às MPEs e as dificuldades destas em se manterem atuantes no mercado globalizado.

A classificação de micro e pequenas empresas no Brasil é feita pelo disposto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. A categorização destas é realizada a partir da receita bruta, sendo consideradas microempresas aquelas com rendimento anual máximo de R\$ 360.000,00 e as pequenas empresas como as que têm faturamento mínimo de no máximo R\$ 4.800.000,00. Ter este parâmetro em mente é importante não só pelas determinações jurídicas, mas também por questões práticas, pois as MPEs têm um papel fundamental na economia brasileira, em seus diferentes setores.

De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) no ano de 2016, 98,5% das empresas brasileiras são enquadradas na definição de micro ou de pequena empresa. Isso significa que existem no Brasil cerca de 9 milhões de MPEs, cujo faturamento representa 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e geram 17,1 milhões dos postos de trabalho com carteira assinada no país. Tais dados demonstram a importância das MPEs na economia brasileira, fazendo com que a sobrevivência das mesmas no mercado seja imperativa.

Na figura 1, é possível obter um panorama sobre o valor adicionado pelas MPEs na economia brasileira, tanto por região quanto por estado.

**Figura 1:** Valor Adicionado das MPEs por região e UF Brasileiros

| Região e UF         | PIB por UF em % Brasil |           | Valor Adicionado das atividades com MPE, por Região e UF em % do Brasil |            |
|---------------------|------------------------|-----------|---|------------|
|                     | 2009-2011              | 2009-2011 | 2009-2011   | 2009-2011  |
| <b>Norte</b>        | <b>5,4%</b>            |           | <b>5,0%</b>   | <b>54%</b> |
| Rondônia            | 0,7%                   |           | 0,4%  | 40%        |
| Acre                | 0,2%                   |           | 0,1%  | 35%        |
| Amazonas            | 1,5%                   |           | 1,7%  | 66%        |
| Roraima             | 0,2%                   |           | 0,1%  | 35%        |
| Pará                | 2,1%                   |           | 2,1%  | 59%        |
| Amapá               | 0,2%                   |           | 0,1%  | 35%        |
| Tocantins           | 0,5%                   |           | 0,3%  | 41%        |
| <b>Nordeste</b>     | <b>13,8%</b>           |           | <b>12,3%</b>  | <b>53%</b> |
| Maranhão            | 1,3%                   |           | 1,0%  | 47%        |
| Piauí               | 0,6%                   |           | 0,5%  | 47%        |
| Ceará               | 2,1%                   |           | 1,9%  | 54%        |
| Rio Grande do Norte | 0,9%                   |           | 0,8%  | 54%        |
| Paraíba             | 0,9%                   |           | 0,7%  | 46%        |
| Pernambuco          | 2,5%                   |           | 2,2%  | 53%        |
| Alagoas             | 0,7%                   |           | 0,6%  | 51%        |
| Sergipe             | 0,7%                   |           | 0,5%  | 50%        |
| Bahia               | 4,2%                   |           | 4,1%  | 58%        |
| <b>Sudeste</b>      | <b>54,4%</b>           |           | <b>58,9%</b>  | <b>65%</b> |
| Minas Gerais        | 9,4%                   |           | 9,5%  | 60%        |
| Espírito Santo      | 2,1%                   |           | 2,4%  | 69%        |
| Rio de Janeiro      | 10,9%                  |           | 11,5%   | 63%        |
| São Paulo           | 32,0%                  |           | 35,5%   | 66%        |
| <b>Sul</b>          | <b>16,6%</b>           |           | <b>16,9%</b>  | <b>61%</b> |
| Paraná              | 5,8%                   |           | 6,0%  | 61%        |
| Santa Catarina      | 4,1%                   |           | 4,3%  | 63%        |
| Rio Grande do Sul   | 6,7%                   |           | 6,7%  | 60%        |
| <b>Centro-Oeste</b> | <b>9,7%</b>            |           | <b>6,9%</b>   | <b>42%</b> |
| Mato Grosso do Sul  | 1,2%                   |           | 1,0%  | 51%        |
| Mato Grosso         | 1,8%                   |           | 1,4%  | 46%        |
| Goiás               | 2,7%                   |           | 2,5%  | 56%        |
| Distrito Federal    | 4,1%                   |           | 2,0%  | 28%        |
| <b>BRASIL TOTAL</b> | <b>100,0%</b>          |           | <b>100,0%</b>   | <b>60%</b> |

Fonte: SEBRAE (2015)

Conforme observado, a região sudeste é aquela com maior valor adicionado pelas MPEs, sendo o estado de São Paulo, o que tem maior participação das MPEs junto ao PIB, no período de referência. No entanto, como o estudo objetiva analisar empresas de um setor específico, o do comércio varejista, é interessante analisar a participação das MPEs nesse setor. Infelizmente, pela dificuldade de se obter dados exclusivos sobre os mercados municipais de serviços e comércio, é possível obter um parâmetro, com base nos elementos sobre o mercado estadual, conforme a figura 2:

**Figura 2:** Participação das MPEs na Economia do Estado de São Paulo Segundo o Setor de Atividade

| SÃO PAULO – Nº DE EMPRESAS UNIDADES LO-<br>CAIS |                                   | MÉDIA (2009 A 2011) |              |              |
|---|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|
| ATIVIDADES                                      |                                   | MPE                 | MÉDIA        | GRANDE       |
| TOTAL   |                                   | 100,0%              | 100,0%       | 100,0%       |
| <b>INDÚSTRIA</b>                                |                                   | <b>12,2%</b>        | <b>34,8%</b> | <b>11,6%</b> |
|   | Indústria extrativa mineral       | 0,1%                | 0,2%         | 0,0%         |
|   | Indústrias de transformação       | 8,4%                | 27,5%        | 9,4%         |
|   | Construção                        | 3,7%                | 7,1%         | 2,2%         |
| <b>SERVIÇOS</b>                                 |                                   | <b>87,8%</b>        | <b>65,2%</b> | <b>88,4%</b> |
|   | Comércio                          | 45,4%               | 28,3%        | 28,8%        |
|   | Transporte, armazenagem e correio | 5,1%                | 8,9%         | 14,2%        |
|   | Outros serviços                   | 37,3%               | 28,0%        | 45,4%        |

**Fonte:** SEBRAE (2015)

Assim, verifica-se que o setor de serviços é aquele que contém a maior quantidade de MPEs no estado de São Paulo (87,8%), justificando a relevância deste estudo.

Apesar de toda a importância que as MPEs representam para a economia brasileira, os estudos relacionados às particularidades de gestão das mesmas ainda são escassos na literatura brasileira, segundo apontado por Coelho et al. (2015). Para o Sebrae (2003), as principais particularidades de gestão das MPEs quando comparada às médias e grandes empresas incluem: a) baixo volume de capital aplicado; b) altas taxas de natalidade e mortalidade; c) forte presença de laços familiares; d) extrema centralização do poder decisório; e) não distinção entre pessoa física e jurídica, especialmente nos aspectos contábeis; f) registros contábeis pouco adequados; g) contratação direta de mão de obra; h) pouco investimento em inovação; i) dificuldade de acesso ao capital e financiamentos; j) baixo emprego de tecnologias sofisticadas.

Corroboram com estes aspectos específicos às MPEs a visão de Madi e Gonçalves (2012), que analisam dois fatores desses tipos de empresa diferentes daqueles presentes nas médias e grandes: a produtividade e o acesso ao financiamento.

No entanto, ao analisar a produtividade, ou seja, a relação entre o número de empregados e o valor adicionado, chega-se à conclusão que, por mais que a proporção de valor adicionado seja maior nas MPEs, quando este (valor adicionado) é comparado ao número de funcionários, as vantagens competitivas ainda se concentram mais nas empresas de

maior porte ( coloque a fonte deste dado, sebrae , 2017, ou qualquer outra ou ainda o autor). porte (Madi e Gonçalves, 2012). O mesmo é válido para o acesso ao financiamento, pois de acordo com Madi e Gonçalves (2012, p.41):

(...) a relação entre empresário inovador e crédito é fundamental no processo de desenvolvimento. Na realidade das MPEs, o empregador/proprietário pode conseguir adiantamentos para administrar sua empresa ou captar, pessoalmente, recursos monetários para pagar as despesas operacionais e financeiras. Há uma tendência de fusão do dinheiro pessoal do empregador/proprietário com o dinheiro institucional que revela limites para a sobrevivência e expansão das empresas de pequeno porte. Nesse sentido, as possibilidades de geração de vantagens competitivas das MPEs podem estar vinculadas ao crédito.

Como visto, o acesso a financiamentos e créditos é vital nas MPEs e representa muitas vezes sua sobrevivência e expansão.

É no contexto de empresas com essas características que se busca investigar em que medida as três dimensões do marketing propostas por Toledo (1994), que serão vistas com mais detalhes posteriormente, se dão nas MPEs que compõem a amostragem desta pesquisa.

Para isso, buscou-se analisar a partir de procedimentos qualitativos em que dimensão do marketing as empresas analisadas se encontram, o que necessariamente significa avaliar suas práticas de trabalho e ambientes organizacionais. O estudo exploratório se deu a partir de entrevistas em profundidade com alguns gestores de MPEs localizadas na cidade de Bauru, no interior de São Paulo, e os dados foram coletados, descritos e contextualizados segundo os autores nos aspectos conceituais e reflexivos aqui abordados.

## 2. O CONCEITO DE MARKETING

As confusões em torno da definição do conceito de marketing se devem ao fato de que primeiro ele foi aplicado como uma ferramenta administrativa em diversas empresas para somente depois, já consolidado como ferramenta prática, passar a ser objeto de estudos da academia.

Um ponto de partida para delinear o conceito de marketing pode ser encontrado em Pereira (2000), que realiza um estudo diacrônico sobre o marketing desde seu surgimento, o classificando em três fases: do começo do século XX ao início da década de 30, quando a orientação da empresa era para a produção, na qual se buscava desenvolver o melhor produto e distribuí-lo de maneira mais eficiente; da década de 30 a meados dos anos 50, momento em que a orientação era ao produto e venda, implicando no

estudo da persuasão e de técnicas de venda; e a partir do final da década de 50, quando surge a orientação para o comportamento do consumidor, impulsionada especialmente pela emergência das noções de responsabilidade social do marketing e dos impactos sociais das atividades da empresa.

De acordo com Pereira, Toledo e Toledo (2009), com as novas modificações ocorridas na sociedade e no mercado no final da década de 80, impulsionadas pela globalização e adoção das tecnologias emergentes, diversos trabalhos dedicados a analisar os impactos dessas mudanças no marketing foram surgindo, culminando em um novo modelo de orientação voltado ao mercado. De acordo com os autores, trata-se de um evento muito significativo, uma vez que daí surgiram diversos conceitos de extrema importância para o processo de marketing, como inteligência competitiva e marketing de relacionamento. Por fim, mais recentemente, o trabalho de Kotler e Keller (2006) aponta para uma nova orientação: a holística, uma vez que as organizações precisam dar conta dos muitos relacionamentos estabelecidos com seus diferentes públicos, quer internos quer externos.

Apesar deste percurso pelos estudos em marketing não fornecerem uma definição pronta e acabada de seu conceito, constrói a base para que se possa adotar com mais segurança o esquema analítico elaborado por Toledo (1994). Neste modelo, são elencadas as três dimensões do marketing:

-Dimensão funcional: dito de maneira simples, pode ser caracterizada como o objetivo do marketing, entendido pelo referido autor como a análise, estímulo, promoção e facilitação da troca de valores entre organizações e indivíduos;

-Dimensão gerencial: trata-se da operacionalização da dimensão funcional do marketing, ou seja, as ferramentas utilizadas para sua execução. Deste modo, tarefas como implementar e monitorar as variáveis controláveis e não controláveis do composto de marketing estão previstas;

-Dimensão filosófica: como o próprio nome indica, trata-se da orientação adotada pela empresa, aquela que serve de base para toda e qualquer ação administrativa desta, e por isso determina a direção da dimensão gerencial. Vale ressaltar que é nessa dimensão que se estabelece o processo decisório estratégico do marketing.

Mais uma vez, por mais que este esquema analítico não defina o conceito de marketing, sua principal vantagem é ser adequado ao momento em que as organizações vivem, e por isso será o principal conceito norteador dessa investigação, uma vez que conforme aponta Yanaze (2011, p.56), é necessário refinar a definição de marketing para que ela seja verdadeiramente adequada à realidade contemporânea das organizações. Para o autor, em uma visão mais abrangente, o marketing:

(...) é uma responsabilidade que envolve todos os elementos que compõe a organização. É uma administração sistêmica que mobiliza todos e cada um dos setores, com o objeto de atender de forma adequada e equilibrada as demandas e as condições de mercado e que a empresa está inserida e não pode pretender ser alijada.

O que chama a atenção nesta definição é o fato do marketing ser considerado uma tarefa que mobiliza todos os setores de determinada organização. Dessa forma, em um mercado cada vez mais competitivo, a vivência de uma gestão orientada pelo marketing por parte das MPEs é cada vez mais importante, já que as aplicações de esforços neste campo têm alcance suficiente para determinar o rumo da empresa e, ao mesmo tempo, balizar seu sucesso ou fracasso no mercado. Por isso é tão relevante que os empresários brasileiros, em especial os micros e pequenos, sejam capazes de conhecer e usufruir de seus conhecimentos e ferramentas.

Na visão dos autores que se debruçam nesta área (Kotler, 2006; Yanaze, 2011; Coelho, 2015, dentre outros), para que este processo tenha efeito em ações estratégicas e resulte em vantagem competitiva no ambiente empresarial, o marketing deve fazer parte da conjuntura geral da organização, de forma a correlacionar todos os setores e a moldar o comportamento cotidiano desta. A satisfação do cliente na entrega de bens ou serviços gera lucro para quem vende e para quem realiza compra. Por isso, o marketing se tornou, nos últimos anos, uma filosofia de gestão, na qual empresas trabalham orientadas para conhecer o mercado e, assim, satisfazer às demandas de todos os segmentos e públicos de interesse.

As empresas que trabalham orientadas pela gestão de marketing se esforçam em conhecer seu consumidor e suas reais necessidades, em vez de apenas tentar vender produtos ou serviços de forma incisiva. Elas oferecem mais do que bens, proporcionam satisfação, produtos e serviços com valor agregado, além de criar relações duradouras com seus clientes e consumidores.

No entanto, para que essa gestão de marketing seja implementada de forma satisfatória, é necessário ter em mente que os diferentes ambientes organizacionais são compostos por diversas partes, não sendo neutros (HAGUETTE, 2005). Pelo contrário, em seus interiores ocorrem lutas e pressões dos vários integrantes, pois mesmo que todos os atores organizacionais visem um objetivo comum, que na grande maioria dos casos é o sucesso da empresa, também existem interesses individuais. Para analisar como esta dinâmica ocorre nas MPEs observadas neste estudo utilizou-se da teoria de Mobilização de Recursos, descrita com mais detalhes na próxima seção.

### 3. MPES À LUZ DA TEORIA DA MOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS

A atuação dos colaboradores nas organizações **acontece** por meio do coletivo, já que se trata de um grupo de indivíduos devidamente organizados que juntos visam atingir determinados objetivos. No entanto, conforme apontado, nem as organizações, nem qualquer outra forma de agrupamento são territórios livres, pois para que a cooperação ocorra, é necessário entender as formas de ação de um sobre o outro e acomodar o comportamento pessoal em consonância com os interesses coletivos (HAGUETTE, 2005).

Para analisar fenômenos de ação coletiva, como é o caso das organizações, Olson (1999), desenvolveu a teoria da Mobilização de Recursos, cujas principais novidades em relação às demais teorias de ação coletiva consistem em rejeitar o paradigma baseado em sentimentos, quebras de normas e descontentamentos, todos de origem pessoal, e lançar mão de explicações comportamentalistas organizacionais para dar conta das ações coletivas.

O autor, trata também os movimentos sociais como grupos de interesse, isto é, um determinado indivíduo somente irá fazer parte de um grupo se, diante do resultado do cálculo comparativo entre prós e contras, a balança pesar em favor de seus interesses, fazendo com que as ações coletivas se transformem em moeda de troca.

Na teoria defendida por Olson (1999), algo que chama bastante atenção, especialmente num momento em que se discute muito sobre horizontalização, é a importância que ele atribui à hierarquia. Em sua visão, o sucesso da organização depende de uma hierarquia rígida, na qual o líder e somente ele é responsável pelas conquistas e derrotas do grupo, assim como pela direção dos indivíduos que compõe o grupo, podendo inclusive utilizar poder coercitivo caso necessário.

Esta posição, segundo o autor, advém do fato de que a maioria dos integrantes do grupo não irá promover os objetivos de forma espontânea, pois é preciso que haja algum tipo de incentivo para tanto, quer seja de ordem financeira ou de natureza física.

Dando continuidade a explicação da teoria, um dos pontos mais importantes da Mobilização de Recursos fica por conta da facilidade ou dificuldade de organizar os interesses coletivos do grupo em relação à quantidade de integrantes. Dessa maneira, a facilidade de organização de interesses em grupos com grande número de indivíduos é maior. Em grupos menores, a organização dos interesses se torna um pouco mais complexa, e esta é uma premissa bastante interessante para pensarmos o status dos grupos coletivos aqui em análise, as micro e pequenas empresas (OLSON, 1999).

Por exemplo, em uma empresa classificada como grande, aquela que tem mais de 500 funcionários, é mais fácil coordenar os interesses coletivos, pois os benefícios



individuais não têm peso maior sobre que os benefícios coletivos, ou seja, se apenas uma pessoa não colaborar com o bem coletivo em detrimento de seu próprio benefício e o restante colaborar, esse indivíduo não terá ônus e muito provavelmente poderá usufruir da vantagem conquistada pelo restante do grupo. O mesmo não ocorre numa micro ou pequena empresa. Em grupos menores, as ações dos indivíduos são destacadas, além de serem aqueles em que um ou mais membros decidem arcar com os custos para se atingir determinado objetivo.

Como é possível inferir, a partir da lógica de Olson (1999), a mobilização de recursos e a hierarquia têm enormes impactos nos grupos e, no contexto das organizações, podem alterar a instalação de procedimentos e práticas administrativas, dentre elas as relacionadas ao marketing. Por isso, devem ser levadas em conta na pesquisa qualitativa proposta, especialmente quando na confecção do roteiro da entrevista e na análise dos dados.

Trata-se então de uma questão a ser refletida e trabalhada sobre a perspectiva da cultura organizacional voltada ao marketing. Por este motivo, na pesquisa, a intenção também foi encontrar no segmento dos micros e pequenos empresários conhecimentos, habilidades, comportamentos e ações que corroboram na implantação de uma cultura organizacional propícia ao marketing como dimensão filosófica na organização, visando vantagens competitivas nesta tipologia empresarial, fundamental para a economia e crescimento do país.

Partindo-se do pressuposto de que a realidade da criação e rotina de manutenção das MPEs são muitas vezes familiares, iniciadas sem planejamento prévio adequado, com bases fortes em trabalho operativo, instinto e sorte, a implantação de uma cultura organizacional propícia ao planejamento de ações assertivas no âmbito de marketing é tida como utópica no cotidiano destas.

## 4. MPES E MARKETING

De acordo com Gilmore et al., (2013), o principal problema da gestão de marketing no contexto das MPEs é que os proprietários/gerentes não possuem conhecimentos suficientes sobre o campo de marketing e, dessa maneira, não conseguem desenvolver ações com a consistência necessária, mesmo que tenham profundo conhecimento dos produtos e/ou serviços que são ofertados. No entanto, isso significa que existe certos conhecimentos e até mesmo uma prática para trocas puramente econômicas com tentativas de realizar ações para a obtenção de benefícios e vantagens competitivas.

Coelho et al. (2015), em pesquisa realizada em 40 MPEs localizadas na cidade de Goiânia, revelou que o conceito predominante sobre marketing junto a esta amostra de empresários, se reduzia a entendê-lo como uma ferramenta de divulgação. Revelou ainda que não têm metodologias previamente definidas para testar possíveis novos produtos e

nem precificações, processo geralmente feito a partir da análise da concorrência e observação do mercado de forma geral.

Contudo, de acordo com Moriaty et. al (2008), há fatores típicos das MPEs que favorecem as ações em administração estratégica de marketing quando comparados as empresas de grande porte: menores conflitos de objetivos, maior flexibilidade e capacidade de responder mais rápido às mudanças do ambiente são apenas alguns desses aspectos.

Por isso tudo, no cenário atual das MPEs surge a questão: o conceito, as ferramentas e os processos de marketing tal como os praticados pelas grandes empresas são adequados para se pensar o marketing no contexto das MPEs? Day (2000) acredita que não, pois defende que esta tipologia de empresas não necessita de um planejamento formal de marketing, mas sim de um modelo que se adequa à resolução dos problemas cotidianos da empresa relativos à sua posição no ciclo de vida.

Dessa forma, mesmo que as ações de marketing de MPEs sejam consideradas altamente informais e intuitivas, principalmente no que se refere à fase do planejamento, a avaliação e redirecionamento das mesmas podem ser realizados de maneira mais ágil e precisa do que em médias e grandes organizações, pois o *feedback* quase que instantâneo somado à proximidade com o cliente permite a rápida mensuração dos resultados e a correção de erros. Portanto, pode-se deduzir que a gestão de marketing ou a implantação da filosofia de marketing nestas empresas está fortemente relacionada às suas culturas, ou seja, ao perfil do empresário. Isto significa que se trata de um processo informal, feito com pouco ou nenhum planejamento e baseado na experiência que o proprietário/gerente teve durante sua atuação no mercado, sendo necessariamente negativo para todos os casos, pois conforme assegura Nascimento e Teixeira (2012, p.251) “(...) mesmo não dominando conceitos e ferramentas de marketing, os [micro e pequenos] empresários possuem orientação de mercado no que se refere à gestão de sua empresa”.

Corroboram com esta posição Semanik e Bamossy (1995, apud Pereira, Toledo e Toledo, 2009), os quais afirmam que o conceito de marketing deve ser construído com base na orientação da empresa para o cliente, o que leva a anulação da premissa segundo a qual o marketing não é praticado ou é praticado de forma pífia nas MPEs.

Assim, por mais que a filosofia de marketing ou a orientação clara e formal para o mercado sejam fundamentalmente elaboradas para serem implantadas nas médias e grandes empresas, as MPEs podem ser escopo da filosofia de marketing, conforme se observa na pesquisa realizada com algumas organizações deste porte do interior paulista.

## 5. A PESQUISA EM BAURU, SP: CASO OBSERVADO

A pesquisa exploratória realizada em Bauru teve como propósito conseguir, a partir do repertório teórico-conceitual e da conexão com a realidade empírica – via questionário

estruturado aplicado em três empresas deste porte - apresentar uma síntese dos significados, motivos e percepções sobre marketing nesta categoria de empresários.

Para a realização desta pesquisa qualitativa, optou pela utilização do método de estudo de caso, considerado por Lüdke e André (1986) como um dos dois tipos de pesquisa que pode gerar uma análise qualitativa (o outro diz respeito à etnografia), uma vez que aqui se busca retratar toda a complexidade das empresas (organismos vivos) que fazem parte da amostragem. Além disso, é exploratória, pois em consonância com Vergara (2000) pesquisas com esse caráter são indicadas para explorar de força ampla determinado assunto.

Fazem parte da amostra três empresas, fato que se justifica pelo próprio objetivo da investigação, que é explorar alguns problemas e indícios semelhantes entre empresas do segmento de serviços de comércio para melhor orientar o tema em relação ao que ocorre no mercado.

Os pontos comuns entre as empresas escolhidas residem no fato de estarem localizadas na cidade de Bauru e de atuarem no comércio varejista. São elas: Faidiga Madeiras, que aqui será referenciada pela sigla E1, empresa com mais de quarenta anos de atuação que oferece produtos para a construção civil, com foco em madeiramento para estruturas e vigas; a farmácia Nossa Senhora de Fátima (E2), comprada pelos atuais proprietários há um ano que, trabalha com a oferta de medicamentos, produtos de higiene e insumos para cuidados em saúde; e Gabriela Oliveira (E3), MPE com 27 anos de atuação no segmento de semi joias, com três lojas físicas em Bauru e uma online.

Outra característica observada nas empresas amostradas é a quantidade de funcionários. Na Faidiga Madeiras, mais tradicional entre elas são quinze funcionários, enquanto na Gabriela Oliveira são doze e na farmácia apenas três: o casal de proprietários e mais um balconista.

Os questionários utilizados para a coleta de dados foram aplicados presencialmente aos gestores das referidas empresas, sendo compostos de onze questões elaboradas com base nos conceitos de marketing e aspectos gerenciais discutidos neste artigo, os quais envolveram planejamento estratégico no curto, médio e longo prazo e a configuração de hierarquia, a fim de observar as relações dos dados obtidos com a teoria da mobilização de recursos.

Em relação aos dados analisados, o primeiro a ser destacado se refere à hierarquia. Conforme já delineado nos dados bibliográficos e em outros levantamentos o poder hierárquico é centralizado nos gestores, especialmente por serem empresas familiares. Observa-se na E1, que cada membro da família aparece definido como responsável por uma atividade e departamento específico no organograma da empresa (mesmo que, na prática isso não ocorra). Na E2, pertencente a um casal, o marido fica responsável por aspectos mais gerais da administração, como divulgação e finanças, enquanto que a esposa cuida

de aspectos específicos ou operacionais. Já na E3 ocorre o mesmo, mas ela é a única dentre as três que conta com uma “gerente”, responsável pelos aspectos relativos aos recursos humanos. Neste caso, talvez seja devido a especificidade da empresa, que tem mais de uma loja física, o que por uma questão simples de logística impossibilita ou dificulta o trabalho do gestor estar em contato e resolver as demandas e problemas relativos a todos os funcionários.

Ainda tratando de aspectos relativos à gestão como um todo, e não somente em marketing, quando indagados sobre o planejamento no curto, médio e longo prazo, as respostas são heterogêneas. Na E1, não há qualquer tipo de planejamento, sendo as atividades são realizadas conforme a necessidade. Na E2, existe um planejamento de curto prazo, realizado por meio da estimativa de vendas. Por fim, na E3 não existe e nunca foi feito planejamento nem no curto, médio ou longo prazo, mas de acordo com o gestor, sua filha traça alguns planos, como por exemplo, realiza a estimativa do montante que a loja virtual deve vender em um prazo de um ano, mesmo que não seja efetivada nenhuma ação prática para alcançar este objetivo.

Vale ressaltar que um dos aspectos marcante na empresa familiar é que ela surge do ideal de um dos membros da família, cujo vínculo emocional é forte por pertencer a um projeto de nosso pai, mãe, avô ou outro. A cultura empresarial neste tipo de empresa costuma ser centralizada e por isso traz alguns vícios como: privilégios para familiares, falta de reinvestimento dos lucros e outras práticas que acabam interferindo na gestão da empresa.

Conforme se observa, esta centralidade de poder tem relação direta com a implementação de procedimentos e práticas administrativas, e com o fato de nenhuma das empresas analisadas contar com um planejamento formal, visto que este fica provavelmente só na “cabeça” do proprietário gestor.

Outro ponto a se destacar pertinente a centralização do poder é relativo ao compartilhamento de informações. Quando indagados se os funcionários e sócios conhecem os planos da empresa em que atuam e o que os gestores pretendem para a empresa no futuro, tanto a gestora da E1 quanto o gestor da E2 disseram que essas são informações não compartilhadas. Esta última, alega como motivo, do não compartilhamento, a oscilação no faturamento, que impede a confecção de planos para o negócio. Já na E3, o gestor declara que os funcionários conhecem os planos e metas da empresa, pois inclusive oferece vantagens aos colaboradores mais pontuais e que mais vendem, indicando que neste caso, a meta conhecida se refere exclusivamente a de vendas, o que pode impactar na qualidade do atendimento ao cliente.

Já se tratando especificamente do marketing, o primeiro e talvez mais evidente ponto a ser destacado é sobre o conceito que os gestores têm internalizados. Todos os três consideram as atividades de marketing como sinônimos de formas de divulgação da empresa, tais como propagandas em rádio, televisão, redes sociais e patrocínios. Também estão

conscientes que conhecem pouco ou bem pouco sobre o tema, apesar de terem declarado interesse por conhecer mais sobre o tema. Na E2, nota-se que mesmo o gestor afirmando ter pouco conhecimento sobre marketing demonstra entender e ter experiência com propagandas pagas em redes sociais.

Como foi observado uma das maiores confusões que ocorre entre os gestores das MPEs ou empreendedores iniciantes é considerar marketing e propaganda como a mesma coisa. Na verdade, apesar de estarem relacionadas, são áreas de conhecimento separadas. Trabalhar o marketing como propaganda restringe seu papel e benefícios para a empresa. Por exemplo, quando se analisa a resposta do gestor da farmácia sobre a existência de verba específica destinada ao marketing e, cuja resposta é que não existe e que considera um gasto desnecessário, traduz a ideia e conhecimento deste tipo de gestor. Para ele os recursos gastos em marketing, só são viáveis para material promocional, quando há quedas no volume de vendas. De certa forma, permeada em suas falas é possível verificar que todos eles entendem a necessidade de satisfazer o cliente: foco da filosofia de marketing.

Assim, o marketing como parte da estratégia, ou seja, para agregar cada vez mais valor para a marca, conquistando uma fatia maior de mercado não é vislumbrado por este tipo de empresário, na maioria das vezes.

Foi detectado que somente o gestor da E3 reserva uma porcentagem de 3% de seu faturamento mensal para gastos em marketing, que só existe devido aos esforços e conhecimentos de sua filha, que o ajuda a administrar o negócio, como uma espécie de gerente. No entanto, mesmo tendo forte influência na gestão propondo sugestões, a palavra final é de seu pai. No caso desta empresa o marketing ainda é entendido como sinônimo de promoção e bom atendimento. Parte desta verba é destinada para a confecção e impressão de um jornal promocional bimensal, cujo objetivo é o fortalecimento da marca junto aos consumidores de suas três unidades.

Como vimos, apesar dos termos publicidade, propaganda e marketing não significarem a mesma coisa, mas estarem ligados, pois um depende do outro, esta é a visão da maioria das MPEs na cidade de Bauru. Para elas o marketing determina o que será feito no que diz respeito à promoção do produto ou serviço, enquanto que a publicidade consiste em popularizar uma ideia ou conceito e a propaganda estimula o cliente a realizar a compra ou ampliar a demanda.

Portanto, o parco conhecimento sobre a abrangência do conceito de marketing também reverbera de forma negativa na tomada de decisões na área. Por exemplo, a gestora da E1 disse que as decisões são tomadas de forma instintiva e conforme as necessidades que surgem; já para o da E2 as decisões têm como base o público-alvo de seu negócio, que segundo ele, é composto majoritariamente por mães de filhos recém-nascidos e idosas. E, o gestor da E3 se ampara na percepção do público e no planejamento elaborado por sua filha. Isso significa que se formos considerar apenas a posição dos gestores, a tomada

de decisão em marketing é feita sem qualquer base em dados, mas sim, em percepções empíricas que estes possuem de sua clientela.

Em tempos de economia instável como a que vivemos atualmente, o marketing nas MPEs parece ser algo deixado para segundo plano, todavia é justamente em momentos como este, que se deve aproveitar todo seu potencial. Percebe-se que grande parte da responsabilidade desta conceituação popular, simplista e imprecisa do termo advém de como as informações são produzidas, armazenadas e acessadas, quando se fala em marketing. Isto tem implicações no modo que os empresários enxergam seu papel num pequeno negócio. Quando questionados sobre como se informam sobre o processo de marketing, os gestores de E1 e E2 disseram que consultam a internet, por meio de tutoriais, apoio de profissionais do ramo, análise das ações de marketing feitas por empresas do mesmo setor localizadas em outras cidades. Já a E3 declarou não buscar informação sobre o tema, pois avalia que estas só são necessárias quando a empresa cresce, ou como ferramenta exclusiva de médias e grandes organizações.

Ainda em relação à busca de informação, com exceção de E3, os gestores afirmaram não se interessar por cursos de marketing nem pessoalmente ou para sua equipe. Neste sentido, chama a atenção a justificativa do gestor da E2, quando diz ter interesse para aprender mais sobre marketing, porém considera-se perdido frente as inúmeras pesquisas e informações genéricas, com pouca aderência ao seu ramo de atuação, fazendo com que desista.

Por fim, quando indagados sobre as contribuições que o marketing pode levar a suas empresas, todos os gestores apontaram como vantagem a atração de clientes e a fidelização dos mesmos: etapa mais importante do processo de venda.

## 6. PARA CONCLUIR

A abordagem de uma cultura organizacional expressa por comportamentos e ações voltadas ao marketing tem relação com a filosofia de adotada pela organização, pois ambas tratam da questão da criação de sentido em todos os níveis hierárquicos desta.

Para alcançar o sucesso em um ambiente tão mutável, complexo e competitivo, o marketing deve guiar o consumidor ao longo de uma jornada que começa na apresentação e assimilação da marca e termina na fidelização total do cliente ou consumidor. Assim, o papel do gestor das MPEs é mobilizar seus funcionários e implantar práticas voltadas ao marketing em toda a organização, seja a partir da teoria da mobilização de recursos ou com outra qualquer teoria, de modo a criar uma verdadeira administração em marketing.

Aliás, de tempos em tempos surge um “novo” movimento no marketing, porém hoje, não são apenas as regras que mudaram, mas toda a sociedade. Com o uso das estratégias de marketing pode-se construir uma análise sólida do consumidor do presente e do fu-

turo e oferecer informações necessárias para atingi-los da maneira mais eficaz. Por isso, a cultura organizacional e a filosofia de marketing são imprescindíveis também para o estabelecimento de padrões, decisões e diretrizes nas MPEs.

E, ainda é possível destacar que este estudo exploratório, confirmou a inexperiência e falta de conhecimento dos gestores das MPEs no que se refere ao processo marketing: somente algumas de suas ferramentas são conhecidas e utilizadas, fazendo com que se concentrem apenas na dimensão funcional, deixando de lados as outras duas dimensões propostas no modelo de Toledo (1994), igualmente fundamentais para que os objetivos possam ser atingidos.

A motivação e provisão de recursos para implementar uma filosofia de marketing nas MPEs, tarefa por natureza mais complexa por se tratar de grupos pequenos, é desafiadora. Embora para os gestores entrevistados, o marketing seja necessário somente para grandes organizações, percebe-se o interesse destes com todo o processo de desenvolvimento do produto, entrega ao consumidor final, impacto no ambiente e na sociedade: na realidade eles tem consigo a filosofia de marketing.

No entanto, eles não sabem fazê-lo já que marketing não é simplesmente colocar um produto no mercado, desenhar uma embalagem, fazer propaganda, é saber que por trás de cada uma destas ferramentas existe um processo estruturado para tratar seus consumidores com respeito e ter ciência que ele trocará seus produtos pelo do concorrente caso não seja bem atendido. É neste sentido que as MPEs ainda estão engatinhando pois não se planejam ou se programam para as atividades de seus negócios.

Dessa forma, é necessário desmistificar o conceito de marketing por meio de materiais, cursos e treinamentos voltados especificamente ao micro e pequeno empresário e que sejam capazes de fornecer uma visão clara e instrumental sobre o processo já que não há como uma empresa sobreviver, independentemente de seu tamanho, sem ter em mente que qualquer ação sua refletirá em seu desempenho.

Falta evidenciar ainda as especificidades das MPEs ao se estudar e propor ações em marketing, pois suas estruturas permitem a adoção de uma filosofia de marketing mais fluida e natural quando comparada às grandes empresas, algo que pode constituir um fator decisivo, aumentando as chances de entendimento e obtenção de vantagens. Uma vez que o poder é centralizado, a mobilização de recursos já acontece e pode ser explorada de forma institucionalizada e consciente, a favor da organização.

Enfim, o marketing, como filosofia administrativa, que já acontece em parte, nas MPEs pode ser muito melhor aproveitado se for planejado e instituído por práticas inovadoras, informações e esclarecimentos, contribuindo essencialmente para as questões administrativas, gerenciais e de mercado.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2009.** Seção II: da definição de microempresa e de empresa pequena. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm) Acesso em 20 de jul. 2017.
- COELHO, R. L. F. et al. Gestão de marketing em micro e pequenas empresas. **Revista de empreendedorismo e gestão**, v.4, n.2, 2015.
- Day, G. S. (2000, Winter). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, 2000.
- GILMORE, A.; KRAUS, S.; O'DWYER, M.; MILES, M. Editorial: Strategic marketing management in small and medium-sized enterprises. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 141-143, 2012.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- MADI, M. A. C., GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos e dinâmica das micro e pequenas empresas (MPes) no Brasil. In: SANTOS, A. L. dos; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Orgs). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicações para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Ipea, 2012.
- MORIATY, J. et al. Marketing in small hotels: a qualitative study. **Marketing Intelligence & planning**, v.26, n.3, p.293-315, 2008
- NASCIMENTO, M. R. C.; TEIXEIRA, J. C. O marketing na literatura versus o marketing nas pequenas empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais. **Estratégia e negócios**, Florianópolis, v.5, n.2, p.229-256, maio/agosto, 2012
- OLSON, M. **A lógica da Ação Coletiva.** São Paulo: Edusp, 1999.
- PEREIRA, C. de B.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. **Revista O&S**, Salvador, v.16, n.50, p.519-543, julho/setembro 2009.



PEREIRA, C de B. **As Faces de Jano: sobre a possibilidade de mensuração do efeito Veblen**. Dissertação de mestrado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

PEREIRA, C.B.; GRISI, C.C.H. Globalization as a step of capitalism. In: BALAS, 2000, Caracas. **Anais...** Caracas, 2000.

SEBRAE. **Participação das micros e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: unidade de gestão estratégica, 2014.

**.Participação das micros e pequenas empresas na economia brasileira: região sudeste**. Brasília: unidade de gestão estratégica, 2015. Disponível em: < <http://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Participacao%20das%20MPE%20na%20Economia%20Brasileira/Relatorio%20Regiao%20Sudeste.pdf>> Acesso em 12 nov. 2017.

SEBRAE PE. **Estratégia do Sebrae de preparação das MPEs para o novo ciclo de dinamismo econômico de Pernambuco**. Disponível em: < [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/livro\\_cenarios\\_parte\\_4.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/livro_cenarios_parte_4.pdf)> Acesso em 22 jun 2017.

TOLEDO, G.L. Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. In: **ENANPAD, 18**, 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD,1994. p.145-157.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

# A COMUNICAÇÃO INTERNA E O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO NA COFCO INTERNATIONAL

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

Odelmo Ferrari Serrano Filho<sup>1</sup>  
Tainah Veras<sup>2</sup>

1 Aluno do curso de especialização Lato Sensu “Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança”, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru. E-mail: [odelmoserrano@gmail.com](mailto:odelmoserrano@gmail.com).

2 Mestre em Comunicação Midiática pela Unesp-Bauru e professora em cursos de graduação e especialização “Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança”. E-mail: [tainah.veras@gmail.com](mailto:tainah.veras@gmail.com).

## RESUMO

Por ser condição fundamental à existência humana e à sobrevivência das organizações, a comunicação tem sido vista de maneira cada vez mais estratégica por empresários e executivos e entendemos que esse olhar estratégico deve se iniciar no contato com os públicos internos. Diante desse cenário, esse estudo tem o objetivo de demonstrar a importância atribuída à comunicação e a conexão estabelecida entre comunicação interna e endomarketing na COFCO International: multinacional chinesa recém-chegada no Brasil. Para tal, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso, tomando como base uma campanha institucional realizada para fortalecer o engajamento dos funcionários com a organização. Os resultados indicam uma preocupação da empresa pesquisada com a eficácia e com a adaptabilidade das estratégias comunicacionais para o público interno, tendo em vista o envolvimento dos funcionários com os resultados almejados.

**Palavras-chave:** comunicação; comunicação interna; endomarketing; organização.

## 1. INTRODUÇÃO

Os processos de comunicação e de marketing em uma organização costumam ser majoritariamente entendidos como sinônimos de divulgação de informações aos públicos externos. Apesar disso, entendemos que é fundamental reconhecer que eles são, antes de tudo, condição *sine qua non* para a existência de toda e qualquer empresa, e que a preocupação com esses processos deve se iniciar tendo em vista o relacionamento com o público interno da organização.

Diante do exposto, esse estudo tem o objetivo de demonstrar a importância atribuída à comunicação e a conexão estabelecida entre comunicação interna e endomarketing na multinacional COFCO Internacional, recém-chegada ao mercado brasileiro. Atuando no setor do agronegócio, a empresa possui cerca de 8 mil funcionários no Brasil, segmentados em grupos heterogêneos, desde diretores globais até rurícolas.

Ao longo do estudo, será analisada a importância da comunicação interna da empresa e do endomarketing para o engajamento dos funcionários. Isso será feito a partir da análise de uma Campanha realizada pela área de Comunicação, em que se buscou criar uma identificação dos funcionários com a cultura corporativa da organização.

Alguns conceitos fundamentais de comunicação interna e endomarketing serão apre-

sentados e utilizados para comprovar que a boa gestão da comunicação interna a torna um instrumento estratégico para a gestão, ou seja, a partir do trabalho dessa importante área é possível convergir o rumo da empresa em direção aos objetivos desejados.

O trabalho aqui exposto está dividido em três grandes partes: referencial teórico sobre comunicação interna e endomarketing; apresentação da empresa; detalhamento e análise da campanha “Eu sou COFCO” realizada na multinacional escolhida para o estudo de caso.

A metodologia utilizada para o estudo compreende: pesquisa bibliográfica, que, segundo Dmitruk (2004) envolve um processo de reflexão a partir de fontes secundárias e da observação da realidade; e um estudo de caso, que de acordo com Fonseca (2002, p. 33) envolve a pesquisa sobre “uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social”, visando conhecer razões e particularidades de uma dada situação.

## 2. COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING: ALGUMAS DEFINIÇÕES

A comunicação em uma organização está presente em todos os níveis e, por isso, deve ser entendida de forma estratégica. Segundo Pimenta (2004, p. 99), a comunicação empresarial pode ser caracterizada:

[...] como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Neste trabalho, enfocaremos mais especificamente as atividades de comunicação voltadas aos funcionários de uma empresa, atividades estas entendidas por Pimenta (2004) no composto de endomarketing, e nomeadas por outros autores como comunicação interna. Segundo Cahen (2005, p. 29), a comunicação interna deve estar “[...] ligada aos mais altos escalões da empresa, e [...] tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra –, manter- onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa [...]” junto aos públicos que devem ser prioridade para ela, ou seja, os funcionários.

Essa definição nos traz a importantes fatos. Em um primeiro momento, nos permite afirmar que a comunicação é uma atividade constante. Ou seja, ela não deve ser trabalhada de forma consciente e deliberada apenas em situações emergenciais. A comunicação deve ser sistêmica e, principalmente, estar ligada aos processos decisórios da empresa. De acordo com Tomasi e Medeiros (2014, p. 56), “[...] se ela [...] estiver

subordinada a escalões mais baixos, não poderá dar sua contribuição à estratégia global da empresa. Terá uma função tática, de execução de tarefas, de solução de problemas, função meramente operacional”.

Outro importante fato ao qual a definição de Cahen (2005) nos remete diz respeito ao público prioritário da empresa. Para o autor, os funcionários devem ser priorizados no processo de comunicação, já que, a partir do momento em que um funcionário recebe informações e constrói sentidos sobre seu cotidiano por meio do relacionamento, ele percebe sua importância na organização.

É necessário lembrar que a comunicação interna envolve todos os funcionários da empresa – setores, unidades, órgãos, chefias, gerentes e até o presidente fazem parte desse contexto e precisam estar inseridos no processo. Para Andrade (2007, p. 21):

[...] a alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna, pois é através dela, com uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo.

A comunicação ainda pode ser entendida como uma troca de interpretações e sentimentos. Contudo, essa troca de sentimentos muitas vezes é dificultada pelas pressões do cotidiano e pela falta de importância dispensada a essa questão. Por essa razão, no ambiente organizacional, a comunicação interna deve, segundo França (2014, p. 127), “[...] contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização”.

Além disso, a comunicação interna deve servir como forma de envolver o funcionário à organização, ou seja, inseri-lo no contexto e integrá-lo ao ambiente. De acordo com Nassar (2007, p. 73), a comunicação interna “[...] vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”. Com isso, a comunicação assume o papel de estruturar e estimular a execução da missão, da visão e dos valores da empresa, sendo fundamental para orientar as decisões do dia a dia.

Alinhado a isso, Brum (1998, p. 36) afirma que existem duas estratégias básicas relacionadas com a comunicação interna.

A primeira delas focaliza a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização. Os programas voltados para a mudança de uma determinada cultura, que comunicam uma nova visão da empresa, enquadram-se nesta categoria que busca modificar as atitudes dos funcionários, promovendo o compromisso e a lealdade para com a organização.

A segunda estratégia focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho. Isso inclui não apenas a comunicação sobre a

tarefa, como também a coleta das opiniões dos funcionários sobre formas de melhorar o desempenho e a adoção de métodos de trabalho. Neste caso, os objetivos da administração estão mais relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção.

Diante dessas duas frentes, reforçamos a importância de pensar na comunicação em todas as atividades do dia a dia, das mais simples às mais complexas. Segundo Cardoso (2005, p.34):

[...] a comunicação deve servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos.

Com essa definição, o autor aproxima a comunicação interna a seu verdadeiro papel social: integrar emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia da empresa seja construída em alicerces sociais e éticos.

Para França (2014, p. 132), os alicerces da comunicação interna ganham força a partir de estratégias de endomarketing, pois:

[...] os dois conceitos compartilham dos mesmos interesses e caminham juntos, afinal, não existe endomarketing sem comunicação interna e, por sua vez, a comunicação ganha mais credibilidade a partir do momento em que o endomarketing realmente é implantado e cumpre objetivos na organização.

De acordo com Bekin (2003, p.47): “O endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing, eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações focadas no lucro, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”. Pimenta (2004, p. 124) colabora com essa definição ao afirmar que o endomarketing ressalta “[...] ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades”.

As ações de endomarketing interferem diretamente no sentimento e na percepção dos funcionários sobre a empresa, envolvendo questões que vão além dos aspectos tangíveis e que se conectam com as subjetividades dos envolvidos. Segundo Costa (2014, p. 21): “Endomarketing não é o marketing dentro da empresa, mas o marketing dentro do colaborador”.

Fazer com que o funcionário interiorize, reflita e se aproprie do histórico, dos objetivos e das perspectivas da empresa é fundamental para que ele desempenhe um bom trabalho. Por essa razão, de acordo com Kotler (2000, p. 44), o marketing interno deve preceder o marketing externo; afinal: “Não faz sentido prometer excelente serviço sem que os funcionários da empresa estejam prontos a fornecê-lo”.

Em outras palavras, é fundamental que os funcionários conheçam a fundo a real-

idade da empresa, os projetos desenvolvidos, as metas corporativas, as possibilidades de ganhos, entre outros aspectos relevantes não apenas para atender melhor os públicos internos, mas também para que eles se sintam valorizados, responsáveis pelo sucesso do negócio e menos inseguros (BRUM, 2005).

Para que os funcionários se sintam comprometidos com os valores e com as atividades de uma organização, diferentes projetos podem ser realizados, e, segundo Cerqueira (2002), eles podem ser subdivididos em cinco grupos:

- Projetos Básicos de Difusão Cultural: são aqueles que objetivam a prática inicial dos valores essenciais que a empresa escolheu para guiar as atitudes das pessoas no empenho com seus sistemas;
- Projetos de Desenvolvimento de Cultura: servem para auxiliar na consolidação da base cultural estabelecida, bem como acelerar o comprometimento;
- Projetos de Segurança Cultural: garantem que a base cultural estabelecida seja desenvolvida;
- Projetos Suplementares de RH: são todos aqueles que visam facilitar e melhorar o grau de comprometimento das pessoas;
- Projetos Avançados: são aqueles que trabalham com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos.

Todos esses projetos visam construir junto aos funcionários uma visão compartilhada, ou seja, um olhar comum de todos os segmentos do público interno sobre “[...] a empresa, sua gestão, seu mercado, seus produtos e serviços, seus processos internos, suas causas e suas responsabilidades” (BRUM, 2010, p. 233).

Esse olhar comum pode ser estimulado com ações motivacionais permanentes, inseridas de forma sistêmica nas ações de comunicação e preocupadas em desenvolver “[...] a autoestima, a empatia e a afetividade nas relações” (CERQUEIRA, 2002, p. 24). Essas ações motivacionais podem ser palestras internas, espaços para o compartilhamento de novidades, projetos inseridos ao dia a dia das áreas, incentivos à prática de elogiar e dar *feedbacks*, entre outras possibilidades como as que serão apresentadas no estudo de caso da empresa definida para essa pesquisa.

### 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1949, a COFCO é líder no fornecimento de produtos agrícolas e serviços de alimentação diversificados na China. O principal objetivo da companhia é criar uma empresa agrícola e de alimentos, com uma cadeia de valor integrada que liga fazendas às famílias em um sistema urbano de serviço completo, utilizando os recursos naturais sustentáveis para fornecer produtos nutritivos de alta qualidade.

Empresa global com uma cadeia de suprimentos presente em seis continentes, a

COFCO International, subsidiária do Grupo COFCO, está posicionada para o crescimento sustentável. As operações de originação e negociação estão ligadas às capacidades de processamento e distribuição da COFCO e suas afiliadas em mercados importadores, como a China, criando uma cadeia de valor totalmente integrada. Com a logística e o processamento de ativos localizados nos principais fluxos comerciais globais e mais de 13.000 funcionários em 35 países, a COFCO International entregou mais de 100 milhões de toneladas de produtos no mundo em 2016 - com receitas superiores a US\$ 35 bilhões.

A COFCO International conta com a história da Nidera e da COFCO Agri, com uma presença de mercado de longa data. Presente nos maiores mercados importadores agrícolas do mundo, a COFCO foi premiada como uma das empresas “Fortune 500”<sup>3</sup> por 23 anos consecutivos, a única empresa agroalimentar chinesa na lista.

No negócio de Açúcar, principal setor da empresa, a COFCO conta com 4 usinas de açúcar e álcool localizadas no interior do estado de São Paulo (Catanduva, Potirendaba, Meridiano e Sebastianópolis), produzindo açúcar, etanol e energia a partir da biomassa, e as fábricas produzem um espectro completo de produtos comercializados nacional e internacionalmente.

No Brasil, são 25 unidades (8000 funcionários) no segmento de commodities: açúcar, café, grãos, fertilizantes e algodão.<sup>4</sup>

### 3.1. ESTUDO DE CASO: CAMPANHA “EU SOU COFCO”

Diante das muitas aquisições, diversas mudanças e uma grande mistura de várias origens, percebeu-se que os funcionários da empresa não se sentiam pertencentes à organização. Em apenas 5 anos, a companhia alterou 5 vezes de nome e logo, trazendo consequências para o engajamento dos funcionários.

Além disso, com a chegada da COFCO e de todas as particularidades da cultura chinesa ao Brasil, percebeu-se a necessidade de trabalhar aspectos sobre o referido país oriental, apresentando aos funcionários os valores, a missão e a visão da empresa no território brasileiro. Coube então à área de Comunicação planejar e implantar uma campanha que cumprisse com esses objetivos. Pensando nesses conceitos, a principal estratégia desenvolvida foi convidar os funcionários a interagirem com uma campanha nomeada “Eu sou COFCO”, para que no dia a dia, eles se envolvessem com o programa proposto.

---

3 Global Fortune 500 é uma classificação das 500 maiores corporações em todo o mundo, conforme medido por sua receita. A lista é compilada e publicada anualmente pela revista Fortune. Informações disponíveis em: <<http://fortune.com/fortune500/>>. Acesso em: 24 set. 2017)

4 Informações retiradas do site da organização. Disponível em: <<https://www.cofcointernacional.com/>>. Acesso em: 24 set. 2017.



Para apoiá-los e ajudá-los a interagir com essa nova cultura COFCO, a área de Comunicação buscou disseminar o conceito de valorização da marca em todos os negócios. A base do projeto foi estabelecer um elo entre a COFCO e o funcionário, proporcionando a ele possibilidades de conhecer mais e melhor a empresa em que trabalha.

Desde o início, houve a preocupação de fazer com que todos sentissem orgulho de pertencer à empresa, conhecendo diferentes perspectivas da cultura da organização (por isso a escolha do nome “Eu sou COFCO”). Para tal, a campanha foi dividida em 2 fases: o lançamento oficial da campanha, com o convite para que os funcionários participassem das ações idealizadas; e a consolidação das informações sobre a cultura e os valores da empresa.

A primeira fase, de Lançamento (que se iniciou dia 01 de novembro de 2016), foi estruturada com matéria de capa na revista trimestral da empresa, distribuição de *bottons* com a frase “Eu sou COFCO”, e atualização dos *wallpapers* dos computadores com o mote da campanha (Figura 1).

**Figura 1:** Alguns materiais para o lançamento



**Fonte:** materiais elaborados pela área de Comunicação da COFCO.

Ainda na primeira fase, a área de Comunicação idealizou um *teaser* a fim de gerar curiosidade e despertar a atenção dos funcionários para o concurso que seria lançado futuramente. Esse *teaser* consistiu na divulgação de imagens com palavras em chinês (ligadas aos valores da COFCO) nas unidades da empresa (Figura 2) e em materiais de e-mail para os funcionários administrativos na primeira quinzena de novembro de 2016.

**Figura 2:** Palavras escritas em chinês



**Fonte:** materiais elaborados pela área de Comunicação da COFCO.

Após o período de divulgação do *teaser*, foi distribuído um *folder* com o descritivo do concurso e uma mensagem institucional com os principais diferenciais da COFCO, convidando os funcionários a escreverem frases contendo alguma das palavras em chinês enviadas anteriormente (valores) e o sentimento de trabalhar na COFCO (Figura 3).

Figura 3: folder apresentando o concurso



Fonte: materiais elaborados pela área de Comunicação da COFCO.

Todos os participantes do concurso ganharam um chaveiro com o logo da campanha (Figura 4). Os autores das 3 melhores frases foram presenteados com uma TV de 43 polegadas (Figura 5).

**Figura 4:** distribuição de chaveiros a todos os funcionários



**Fonte:** foto realizada pela área de Comunicação da COFCO

**Figura 5:** Distribuição de televisores aos autores das melhores frases



**Fonte:** foto realizada pela área de Comunicação da COFCO

Na segunda fase da Campanha, de consolidação da Cultura e dos Valores COFCO, foi distribuído outro *folder* explicativo contendo informações da empresa, história da COFCO, explicações sobre o logo, a missão empresarial e a filosofia corporativa (Figura

6). Além disso, foram entregues brindes para 100% dos funcionários (Cadernos para as áreas administrativas e bonês para as áreas operacionais), conforme a figura 7.

Figura 6: Folder da segunda fase da Campanha



Fonte: materiais elaborados pela área de Comunicação da COFCO.

Figura 7: brindes na segunda fase da Campanha



Fonte: materiais elaborados pela área de Comunicação da COFCO.

### 3.2. RESULTADOS OBTIDOS COM A CAMPANHA

O *teaser* gerou bastante movimentação e, com apenas dois dias de campanha, os funcionários começaram a postar em suas páginas do *Facebook* e em seus perfis do *LinkedIn* matérias sobre a empresa e o slogan da campanha. Além disso, alguns funcionários trocaram suas fotos do *Skype* pelo *slogan*, e todos estão utilizando os *bottons* elaborados (Figura 8).

**Figura 8:** Algumas manifestações dos funcionários no Facebook



**Fonte:** materiais selecionados pela área de Comunicação da COFCO.

No concurso, ao todo foram recebidas 2085 frases, sendo 18 selecionadas com base nos critérios de criatividade e sinergia com a campanha. Das 18 pré-selecionadas, 8 frases receberam votos do comitê formado pela Presidência e pela Diretoria da empresa, e as 3 frases com mais votos foram as eleitas para receberem os televisores, definidos como prêmio. Diante da alta qualidade das frases enviadas pelos funcionários, optou-se por premiar também as outras 5 frases votadas pela Presidência e Diretoria, que receberam como prêmio um aparelho *smartphone*.

Ao analisar o caso da COFCO International, percebeu-se a importância das ações de Comunicação Interna e endomarketing para o engajamento dos funcionários em torno dos objetivos, dos valores e da cultura da organização (Figura 9).

**Figura 9:** Compilado de fotos da Campanha



**Fonte:** material elaborado pela área de Comunicação da COFCO.

Assim, entendemos que, ao assumir o endomarketing como instrumento e meio de comunicação integrada, a COFCO engaja seus funcionários e faz com que eles se sintam, efetivamente, responsáveis e fundamentais ao negócio.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é praticada diariamente em todos os níveis da sociedade, e entendemos que ela é fundamental para uma gestão de excelência.

Na COFCO International, a área de comunicação está intimamente ligada à alta cúpula da empresa, e o setor posiciona-se estrategicamente para exercer projetos que envolvam os funcionários em todos os níveis. Além disso, a empresa preocupa-se em colocar o funcionário como prioridade em relação às informações relevantes. Por meio

da campanha analisada neste estudo, vimos que a organização busca fazer com que todos se sintam envolvidos com a cultura da empresa e percebam sua importância no contexto empresarial.

Diante do que foi realizado, é possível afirmar que, ao dar voz ao funcionário e ao fazer com que suas conquistas sejam vistas por todos, a área de comunicação alinha as percepções individuais à estratégia da empresa, fazendo com que o funcionário se sinta mais motivado no seu dia a dia.

Entende-se por fim que, para tornar-se e manter-se como estratégica, a área de comunicação deve ter um conjunto de ações e programas que coloquem os funcionários em evidência, que os tratem como prioridade e que se conectem com as iniciativas da gestão da organização. É fundamental que o relacionamento com os funcionários não seja mecanizado, mas sim que ele seja entendido como algo fundamental para a perenidade da organização e para os resultados almejados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. de P. **O papel da comunicação interna como ferramenta de endomarketing**, 2007. 26 f. Monografia apresentada ao Instituto A Vez do Mestre como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Marketing. Rio de Janeiro, 2007.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

CAHEN, R. **Comunicação empresarial**. 10.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública – RAP (FGV – SP)**, volume 40, número 6, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/771>>. Acesso em: 20 set. 2017.



CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação**. Porto Alegre: Dubliense, 2014.

DMITRUK, H.B. Pesquisa bibliográfica e outros tipos de pesquisa. In: DMITRUCK, H. B.(Org.) **Cadernos metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 6.ed. Chapecó: Argos, 2004. P. 67-76.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, A. S. Bases para se refletir sobre o endomarketing e a comunicação interna. In: CINEGAGLIA, M. N. (org) **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2007.

# POSICIONAMENTO DE MARCA EM PROPAGANDAS: UM ESTUDO DE CAMPANHA JOHNSON'S BABY DA JOHNSON & JOHNSON

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Valeska Petek Belancieri<sup>1</sup>  
Sérgio Luís Ignácio de Oliveira<sup>2</sup>*

1 Relações-Públicas pela UNESP, aluna da pós-graduação lato sensu em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança, UNESP. E-mail: [valeskapetek.b@gmail.com](mailto:valeskapetek.b@gmail.com).

2 É mestre, doutor e pós-doutor em História da Ciência – História do Marketing pela PUC-SP. Professor titular de Marketing no mestrado profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas na Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: [smarketing@uol.com.br](mailto:smarketing@uol.com.br).

## RESUMO

Organizações com muitos anos de existência podem contar com a sua história para reforçar sua credibilidade. Entretanto, é necessário ter estratégias para adaptar-se conforme surjam alterações no contexto e nos hábitos dos consumidores. Diante desse contexto, o objetivo desse artigo é identificar como a *Johnson & Johnson*, especificamente através de sua marca de produtos *Johnson's Baby*, buscou aplicar esses conceitos e inovar em sua comunicação para uma melhor adaptação, tanto ao mercado como às novas configurações familiares de seu mercado. Nota-se em suas campanhas Estratégias de Marketing, Segmentação de Mercado, Posicionamento e Marketing 3.0 como uma forma de respostas às novas demandas do mercado, para assim, inovar e se manter atual. Assim, após a análise de uma propaganda da marca, este trabalho descreve a forma pela qual ela tenta manter-se adequada ao perfil das mães atuais, e uma marca de relevância no mercado brasileiro. Portanto, trata-se de uma referência para outras organizações que também buscam adaptar-se aos novos contextos e perfis de consumidores.

**Palavras-chave:** Marketing; Posicionamento; Segmentação de mercado; Marketing 3.0; Propaganda; *Johnson's Baby*.

## 1. INTRODUÇÃO

Organizações com muitos anos de existência precisam inovar, tanto em termos de produtos como de estratégias de comunicação para se manterem em destaque no mercado. Entretanto, é necessário equilíbrio entre atualização e tradição para que seu público não perca familiaridade com a marca e identificação com o propósito da organização. Com mais de 130 anos de história, a *Johnson & Johnson* apresenta estas características, e este estudo de comunicação de uma de suas marcas procura compreender as estratégias de marketing e posicionamento da empresa. As reflexões acerca do tema são úteis para outras empresas que buscam longevidade com equilíbrio entre tradição e inovação, e para aquelas que pretendem se manter competitivas no mercado.

Para compreender essas especificidades, foram consultados autores da área de Administração e Comunicação, com foco em Marketing e Relações Públicas, abordando conceitos como Segmentação de Mercado, Marketing 3.0 e Propaganda. Em seguida apresenta-se a organização *Johnson & Johnson*, a marca *Johnson's Baby*. Descreve-se

seus produtos e posicionamento. Também se evidencia a relação da marca com seu público-alvo e como algumas de suas propagandas *on-line* podem contribuir para a formação de sua imagem sob o ponto de vista dos consumidores. Isso foi possível por meio do estudo de uma peça veiculada no Dia das Mães de 2016. A análise envolverá a observação de aspectos objetivos e subjetivos em três categorias: Imagem, Texto e Som.

Ao fim, será possível sugerir algumas considerações a respeito do quanto a marca está alinhada ao perfil do público que busca atingir, e formas pelas quais ela poderia aprimorar sua abordagem para manter esse relacionamento.

## 2. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E O QUE FAZER COM ELA

Para definir estratégias coerentes de comunicação, é necessário saber com quem se fala, ou seja, delimitar o seu público-alvo. É mais do que dar um nome ao público ao qual a mensagem se destina: é conhecer o seu perfil com profundidade, para satisfazer as suas necessidades e desejos. É interessante notar no mercado que, ao perguntar ao proprietário de um estabelecimento sobre o público a quem o seu produto se destina, é possível que a resposta seja “todo mundo” ou “nossa empresa atende a todos”. Isso demonstra desconhecimento do perfil do público e torna a tarefa de chegar até ele mais difícil. Além disso, a falta de foco gera desperdício de recursos.

Segmentar o público não se trata de excluir ou ignorar qualquer outro possível cliente, mas sim de escolher uma fatia deles que seja mais relevante naquele momento e dedicar-se a entender as suas necessidades e desejos, e entregar valor aos mesmos. Oliveira (2007, p. 123) resume o conceito de segmentação de público em “dividir o mercado em partes menores para aplicar as estratégias mercadológicas diferenciadas para influenciar a compra”. A segmentação de mercado, segundo dos estudos de Cobra (1992), Churchill e Peter (2010), Kotler e Keller (2012), Rocha (2015) e Oliveira (2007), inclui vários critérios que ajudam os gestores a delimitar mais precisamente seu público-alvo: geográfico (cidades, estados, e países), demográficos (idade, gênero, classe social, geração, renda, entre outros), psicográficos (estilo de vida e personalidade) e comportamentais (relação do consumidor com o produto).

Trata-se de um processo complexo e mutável, alterações no ambiente externo podem modificar o perfil do público e, conseqüentemente, levar a uma mudança nas estratégias para uma adaptação. Exemplo é a classe social, afetada pela situação socioeconômica, que por sua vez é influenciada pelas condições de um país, na qual, as empresas, ao menos aquelas mais atentas ao mercado, modificam a sua forma de relação com esse público-alvo para responder a tal contexto. Há também hábitos que mudaram nas novas gerações, como o das crianças que têm amadurecido mais cedo e iniciam o contato com

a tecnologia ainda muito jovens. Assim, conhecer o perfil do público é tão desafiador quanto necessário. Só assim pode-se criar e entregar valor aos consumidores e entregar a sua mensagem no endereço exato, fazê-la ser lida, ouvida ou assistida, quem sabe até compartilhada e defendida pelas pessoas que sejam tocadas pelo que receberam.

No caso do público consumidor, o objetivo das estratégias de comunicação e marketing é levá-lo ao ato de compra por meio da entrega de valor, e com a satisfação de suas necessidades e desejos, torná-lo fiel e defensor da marca. Isso é possível por meio de estratégias adequadas ao seu perfil, principalmente sobre como toma suas decisões de compra. Esse processo inclui três categorias de influências: sociais, de marketing e situacionais (Figura 1):

**Figura 1:** Influências sobre o Comportamento do Consumidor.



**Fonte:** Adaptado de Churchill Jr. e Peter, 2010, p. 153.

Para que uma empresa possa entregar valor aos seus consumidores e criar diferenciais competitivos, é necessário segmentar o mercado para entender o processo de compra do consumidor (Churchill e Peter, 2010). Uma empresa conseguirá entender os seus consumidores somente após uma segmentação estratégica de mercado, visto que, como nota-se, são vários fatores que devem ser analisados para entender os seus consumidores no processo de compra.

Nesse contexto pode-se entender que o processo de segmentação de mercado é fundamental para que as empresas possam entender o seu mercado e, principalmente, o seu comportamento de compra, ou seja, entender como eles compram, escolhem, usam e descartam os produtos, para que assim possam entender as mudanças que ocorrem no relacionamento entre as empresas e consumidores, e os novos comportamentos apresentados no mercado.

### 3. MARKETING 3.0 PARA PROPORCIONAR SIGNIFICADO

Como explicar que produtos aparentemente similares tenham valores diferentes sob a ótica do consumidor? Por que comprar um produto da *Cotonetes* e não da *Topz* se ambos são hastes flexíveis com pontas de algodão? Se não há grandes diferenças sobre os produtos, a disponibilidade no local da compra, o preço, ou a sua estratégia de comunicação podem influenciar o consumidor no momento da compra. Ainda assim, há casos em que produtos mais caros são escolhidos em detrimento de outros também disponíveis. Essa escolha pode ser descrita pela Lei da Percepção, apresentada por Ries e Trout (1993, p. 18), que afirmam: “O marketing não é uma batalha de produtos. É uma batalha de percepções”.

Cabe lembrar que essas percepções são subjetivas e nem sempre são embasadas em dados ou de uma forma lógica. O consumidor pode construir uma percepção sobre um produto com base em experiências próprias ou de terceiros. São considerados também outros fatores como o que se “ouve falar” na mídia, opiniões em sites especializados, e a impressão causada pela embalagem, entre outras formas pelas quais os consumidores constroem as suas percepções em relação a uma marca ou produto. Ou seja, a construção da percepção sobre determinada marca ocorre através da união de diversas fontes de informação, formais ou informais. E todas elas têm o seu valor pois, ainda que o consumidor tenha apenas uma referência (como um amigo que usou o produto em uma ocasião específica), ela pode ser considerada uma verdade para aquele produto ou todos os itens da mesma marca. São as chamadas generalizações feitas pelos consumidores (OLIVEIRA, 2007, p. 162).

Para que uma marca tenha uma percepção positiva e se destaque em comparação com suas concorrentes, é necessário ir além:

Os consumidores não estão apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. (KOTLER et al, 2010, p. 21)

Isto significa que não basta ter um bom produto: é preciso convencer o consumidor de que a marca cujo produto pelo qual ele está pagando compartilha dos mesmos valores que ele. Esse é o Marketing 3.0 (KOTLER et al, 2010, p. 6), que explica a popularidade de alguns conceitos abordados pelas marcas nessa nova era do marketing, como: sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e o compromisso com tornar o mundo um lugar melhor para se viver. É o que marcas de sucesso conseguem melhor que os seus concorrentes: entregar valor aos consumidores, e um propósito diferenciado, um propósito que faça com que se tornem pessoas melhores.

Para alcançar a atenção de consumidores que valorizam conceitos como esses, é necessário atender a três requisitos: ter uma marca bem definida, um posicionamento coerente com a sua proposta de valor, e ações que comprovam o quanto tudo isso faz parte de sua essência e a diferenciam das outras marcas (Figura 2).

**Figura 2:** O Modelo dos 3Is.



**Fonte:** Adaptado de Kotler et al, 2010, p. 41.

A relação entre esses quesitos (marca, posicionamento e diferenciação) gera os 3Is. A união entre *marca* e *posicionamento* adequados geram uma identidade forte de marca, em que o produto é reconhecido como relevante e ocupa espaço positivo na memória do consumidor (foco na mente). A soma do *posicionamento* à *diferenciação* demonstra a integridade da marca, cujo objetivo é conquistar a confiança dos consumidores (foco no espírito). E a junção da *diferenciação* e da *marca* em si constitui a imagem da marca, conectando-se com os desejos emocionais dos consumidores (foco no coração). Essa união demonstra um valor superior da marca (além das características descritivas do produto), e alcança sua mente, espírito e coração (KOTLER et al, 2010).

Estes conceitos devem ser simples para que o consumidor perceba o valor da marca de forma instintiva. A *marca* deve ser facilmente reconhecida, o *posicionamento* “deve ser de fácil entendimento para os consumidores, e sua empresa deve ter condições de entregar esse *diferencial* [prometido]” (OLIVEIRA, 2016, grifo nosso).

## 4. COMUNICAÇÃO ADAPTADA AO CONTEXTO

Uma organização é reconhecida por todas as frentes de relacionamento com seus públicos. A comunicação organizacional é dividida por Kunsch (2003, p. 151) em quatro grandes áreas: Administrativa, Interna, Institucional e Mercadológica. A autora reforça a importância da sinergia para que esse relacionamento seja coerente e transparente a identidade única da organização em todas as suas ações.

No caso da Comunicação Mercadológica, cujos objetivos são voltados ao mercado, o público principal é o consumidor. Ainda que seja um público definido, a complexidade da comunicação ainda é muito grande, pois ele recebe informações de diversas fontes, como: a mídia (em veículos variados); pessoas comuns que compartilham suas opiniões (*on-line* e *off-line*); experiências próprias durante o uso do produto; ações no ponto de venda; e outras formas de comunicação como propagandas, eventos e campanhas. Mais do que concorrer com a atenção em meio a tantas fontes, vale lembrar que há muitas outras organizações tentando fazer o mesmo. Por isso:

No mercado competitivo de hoje, empresas e profissionais de marketing devem certificar-se de que as mensagens que chegam aos consumidores sobre produtos e serviços sejam *claras, concisas e integradas*. (OGDEN e CRESCITELLI, 2007, p. 13)

É preciso ser destaque não só entre as concorrentes diretas, como também entre empresas de outros segmentos, pois todas lutam pela atenção (e poder de compra) dos consumidores. As ações de comunicação ganham força se forem coerentes e derivadas do posicionamento mercadológico, que:

consiste em formas de se posicionar no segmento de mercado em que a empresa atua, ou, em termos mais simples, em uma forma de “marcar território”, isto é, na maneira como a empresa gostaria de ser conhecida por seus consumidores e no modo como se diferencia de seus concorrentes. (OLIVEIRA, 2007, p. 80)

O posicionamento também é destacado por Ries e Trout (2003) como a forma pela qual uma empresa se diferencia na mente do consumidor, ou como uma marca ocupa um espaço de destaque na mente dele. Uma das formas de reforçá-lo é através da propaganda, que conceitualmente significa,

o desenvolvimento e a execução de qualquer mensagem de *lembrança, informação ou persuasão* comunicada a um mercado ou público-alvo, geralmente de forma não-pessoal, ou seja, de maneira massificada. Sua principal característica é criar a imagem, ajudando no posicionamento do produto. (OGDEN e CRESCITELLI, 2007, p. 24)



Ela pode estar presente em diversos veículos (como revistas, jornais, *outdoors*, rádio, televisão e internet) e formatos (desde textos impressos até campanhas interativas *on-line*). Na busca pela inovação e alinhando-se aos conceitos de Marketing 3.0, há organizações que quase não mencionam o seu produto durante uma peça, ou seja, ele perde o protagonismo. O destaque são valores morais, sociais e outros com os quais a marca queira ser associada.

Ainda que as propagandas se adequem aos novos hábitos e preferências dos consumidores, existe outro desafio para alcançá-los: a sua escolha sobre vê-las ou não. Em mídia impressa isso ocorre na medida em que o leitor pode priorizar conteúdos apenas jornalísticos e nem notar os anúncios; no rádio e, principalmente, na televisão, o controle sobre qual canal assistir pode fazê-lo mudar ao perder o interesse; e a internet, com tanta interatividade, torna ainda mais difícil fisgar uma parcela do tempo de quem está do outro lado da tela em busca de uma informação específica ou navegando em uma rede social.

Por isso, dependendo dos objetivos da ação, o teor mercadológico pode ser suavizado na própria propaganda de uma marca, através do *storytelling*, ou “ato de contar histórias” em tradução livre.

As narrativas transcenderem o real da organização é a estratégia do *storytelling*. *Quando o interlocutor está submerso no universo da narrativa, ele não percebe que ali está presente a organização*. Naquele momento pretende-se mostrar o empregado feliz, realizado. Um projeto cultural, em determinada cidade do interior; um artista do sertão e sua história; a mulher rendeira; as crianças e o projeto-escola. *Só depois, só no fim aparece a empresa*. Mas o imaginário já entrou, já alimentou o emocional. (MAGALHÃES, 2014, p. 101, grifo nosso)

Comum em formato de vídeo, essa técnica possibilita apresentar uma narrativa atraente devido à sua carga emocional. O teor mercadológico se apresenta quando a história dialoga com o conceito da marca e reforça seu posicionamento. Quando a marca é vinculada de modo sutil, como em uma rápida aparição ao final, ela assume o papel de assinatura, como se desse seu aval ao conteúdo. Os enredos têm mais chances de conquistar o espectador ao validarem seus valores individuais. Para Lindstrom (2009) essa estratégia é muito eficaz porque trabalha com os neurônios espelhos, ou a nossa capacidade de se colocar no lugar de outros. Assim, ao se contar uma história, o consumidor se sente parte dela, sente os mesmos problemas que o protagonista, vibra com as suas vitórias e sofre com as suas derrotas. É criado um ambiente com um maior envolvimento dos consumidores nas mensagens publicitárias.

Por fim, é fundamental que as organizações adotem uma postura flexível sobre a forma como se apresentam para todos os públicos com quem se relacionam. O mundo passa por transformações ao mesmo tempo em que os indivíduos reconstróem suas opiniões e

preferências de consumo, e a velocidade com que isso ocorre é cada vez maior. O tempo é o mesmo, mas com o avanço da tecnologia cria-se a impressão de que tudo se acelera. Essa adaptação deve ocorrer desde o desenvolvimento de produtos inovadores até abordagens inteligentes, com uma comunicação que dialoga corretamente com o contexto onde o público está inserido. Para Collins e Porras (1995, p. 25), esta estratégia é fundamental para que uma empresa se perpetue. Afinal,

ao mesmo tempo em que mantêm suas ideologias centrais bem determinadas, as empresas visionárias demonstram ter uma incrível vontade de progredir que lhes permite mudar e se adaptar sem comprometer seus ideais tão acalentados. (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 25)

Portanto, a essência (ou o DNA) de uma organização deve ser mantida, enquanto as formas pelas quais ela é transmitida devem ser adequadas ao contexto e ao público-alvo. Na obra, “Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias”, Collins e Porras (1995) analisam o histórico de 18 empresas consideradas visionárias, juntamente com outras 18 de comparação. Dentre outras características, ser considerada a melhor dentre as melhores de seu setor é sinônimo de ter um bom desempenho durante muitas décadas, a ponto de se tornar uma referência para o mundo. Isso não significa que não tenham enfrentado dificuldades, mas sim que souberam adaptar-se ao ambiente. Essa ação é aplicável no âmbito da comunicação também, como demonstra o estudo de caso a seguir, cujo objeto é uma das empresas consideradas pelos autores como visionária: a *Johnson & Johnson*.

## 5. METODOLOGIA

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória (do tipo estudo de caso), o objetivo deste trabalho é compreender um fenômeno específico de uma organização, demonstrando a forma como ele se diferencia ou se assemelha a casos similares no mesmo contexto (DUARTE, 2006, p. 234). Desta forma, não se pretende generalizar os resultados a outras organizações, mas sim “proporcionar uma visão global do problema ou [...] identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p. 55).

Após a pesquisa bibliográfica descrita no item 2, a ferramenta escolhida para investigar qualitativamente o posicionamento da marca *Johnson's Baby* é a análise de uma de suas propagandas, veiculada em comemoração ao Dia das Mães de 2016: uma data relevante para o público. A análise envolve três categorias simultaneamente: Imagem (estudo das cenas), Texto (escrito e falado) e Som (música e sons do ambiente), somada à descrição do perfil atual das mães e a interpretação do nível de coerência da peça com o público, para identificação dos conceitos, ou formas de relacionamento mercadológico, como o Posicionamento e o fortalecimento da marca tendo como base o Marketing 3.0.

## 6. ESTUDO DE CASO: *JOHNSON & JOHNSON* E AS MÃES

Fundada em 1886 nos Estados Unidos, a *Johnson & Johnson* tem mais de 250 empresas em mais de 60 países. Foi a pioneira em produtos de saúde como gaze, algodão e curativos, e ajudou a propagar a cultura de práticas mais cuidadosas como a esterilização em cirurgias, o que aumentou a segurança em procedimentos médicos. Ao longo dos anos diversificou sua linha de produtos e busca atender a hospitais, farmácias e residências (JnJ, 2017a, 2017e).

No Brasil, iniciou suas atividades em 1933 e atualmente disponibiliza produtos em 6 áreas: cuidados com a pele, higiene oral, lentes de contato, medicamentos, saúde da mulher e cuidados com o bebê. Nesta última categoria, embora haja produtos em outras linhas que possam ser usados em bebês, os destaques vão para a *Hipoglós* (pomadas para assaduras) e a *Johnson's Baby*, marca que é objeto deste estudo (JnJ, 2017c, 2017d).

O surgimento da marca *Johnson's Baby* aconteceu a partir da reclamação de alguns consumidores que relataram irritação na pele após o uso de curativos da empresa. Como medida paliativa, foram enviadas latas de talco para suavizar os efeitos, e os consumidores retornaram contando que o talco também havia sido útil para assaduras de bebês. A partir daí novos produtos para esse segmento foram criados, inclusive os “Livres de Lágrimas” cujas fórmulas prometem não irritar os olhos dos bebês durante o banho (JnJ, 2017b).

O relacionamento focado nas mães começou no início do século XX com o lançamento do Kit Maternidade (Figura 3). Além de produtos de higiene, ele era acompanhado de um livreto chamado Higiene na Maternidade (Figura 4) com orientações sobre cuidados médicos, vestuário, alimentação e hábitos saudáveis para as gestantes. As instruções estendiam-se à equipe de enfermagem com conteúdo sobre cuidados com o cordão umbilical, amamentação e como segurar corretamente o bebê no colo. O slogan era “Toda Criança Tem o Direito de Nascer Bem” (KILMER HOUSE, 2010).



Atualmente a marca *Johnson's Baby* mantém seu relacionamento com as mães através de suas campanhas veiculadas em diversos meios, e para este estudo serão observadas as mídias *on-line*. Neste âmbito, a marca está presente principalmente em três plataformas: *website*, página no *Facebook* e canal no *YouTube*, que serão descritos brevemente a seguir.

Há um *website* próprio para a marca, onde são apresentados os produtos, informações para gestantes (cuidados pré e pós-parto), e para adaptar-se à chegada do bebê desde o nascimento até quando são consideradas crianças pequenas (aproximadamente 3 anos de idade). As dicas vão desde como montar o quarto do bebê, massagem para recém-nascidos e um passo a passo para colocá-lo dormir com tranquilidade. Os produtos são citados durante os textos ou em destaque no final (JOHNSON'S BABY, 2017b).

Sua página no *Facebook* tem mais de 12 milhões de fãs e o conteúdo mais frequente são as campanhas publicitárias atuais (adaptadas ao *Facebook* em formato de vídeo ou imagem), em conjunto com fotos de filhos de consumidores, enviadas pelos pais. As fotos acompanham frases como “As Dobrinhas mais Irresistíveis do Mundo”, “O Toque mais Delicado de Todos”, “O Cheirinho mais Gostoso” e até “Eles Sempre Serão os Nossos Bebês *Johnson's*”, com a foto de uma criança mais velha (JOHNSON'S BABY, 2017a). Isso evidencia o uso do termo como sinônimo de bebê-modelo, chamado de *Bebê Johnson's*. O destaque recente em popularidade da página vai para a imagem lançada no Dia das Mães de 2017, que apresenta um bebê portador de Síndrome de Down (Figura 6). A imagem diz “Todo bebê é a maior descoberta para uma mãe. Porque todo bebê é um bebê *Johnson's*. Feliz Dia das Mães”, acompanhado da assinatura da marca. Vale destacar o retorno dos internautas: mais de 29 mil reações e o comentário de uma mãe que, por se emocionar com a homenagem, escreveu “Vou imprimir a foto de divulgação da campanha para guardar no álbum de lembranças do Miguel”, referindo-se ao seu filho recém-nascido portador da mesma síndrome.

**Figura 6:** Postagem *Johnson's* sobre Síndrome de Down



**Fonte:** Facebook da Marca (JOHNSON'S BABY, 2017a).

Em seu canal do *YouTube*, a marca *Johnson's Baby* tem, em setembro de 2017, mais de 110 mil seguidores. Há menos de 30 vídeos postados, e alguns são educativos (ensinando a trocar fraldas ou a hidratar a pele do bebê), outros são propagandas dos produtos, e também há propagandas mais voltadas ao emocional, como “A Mãe de 1000 filhos”, que conta a história de uma enfermeira com 24 anos de experiência na UTI neonatal, que se recorda do vínculo criado com os bebês e suas famílias através dos cuidados nos primeiros momentos da vida. Neste vídeo são quase 13 milhões de visualizações.


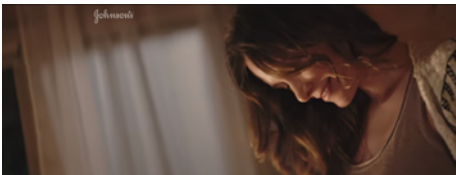
Outro vídeo que teve grande popularidade (aproximadamente a mesma quantidade de visualizações) foi a versão em vídeo da campanha sobre o *Bebê Johnson's* portador de Síndrome de Down. Com duração de um minuto, o foco está nas mãos, pés e outras áreas que não revelam a temática da campanha, e apenas após o segundo 35 é possível notar os olhos amendoados, característicos da síndrome, em conjunto com o sorriso do bebê. O vídeo se encerra com a mensagem “Para Nós e para Todas as Mães, Todo Bebê é um *Bebê Johnson's*”, sendo esta última frase o título do vídeo (JOHNSON'S BABY, 2017d). Ainda no canal do *YouTube* há outro vídeo analisado a seguir.

## 6.1 PROPAGANDA PARA AS MÃES

Como destacado anteriormente, para essa investigação foi escolhida a campanha denominada “Ser Mãe é a Maior Descoberta da Vida: *Johnson’s Baby*” (JOHNSON’S BABY, 2016a) para identificar-se como a empresa possui diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes e, como uma marca de valor, consegue se adaptar às novas demandas do mercado, ou seja, consegue melhor que os seus concorrentes identificar as mudanças pelas quais eles passam no decorrer de seu ciclo de vida.

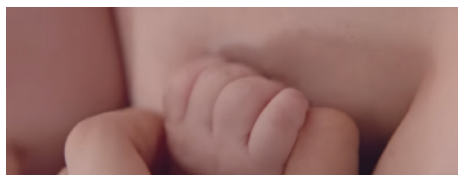
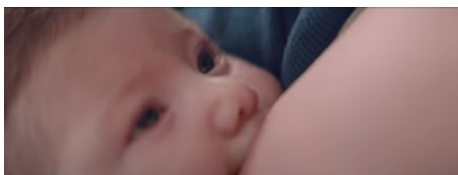
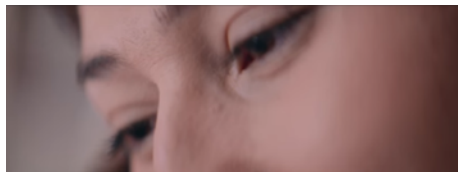
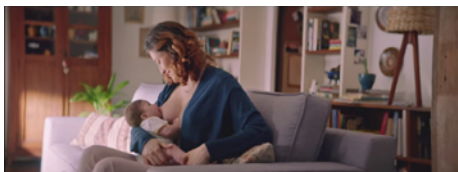
A peça tem duração de um minuto e cinco segundos. Traz recortes do cotidiano de mães e seus bebês. Enquanto as imagens são exibidas, a mensagem é narrada na voz de um menino, acompanhado de legendas sob elas. A voz é doce e infantil, audível claramente em todo o vídeo. Em toda a peça há uma música em piano ao fundo, cujo volume aumenta e diminui dando destaque ao narrador (Figura 7).

**Figura 7:** Descrição da Peça para as Mães

| CENA 1  |  |
|---|--|
| Texto do narrador: “Uma coisa é certa, mãe: eu vou mudar você”.   |  |
|    |  |
| A cena inicial traz no canto superior esquerdo o logo da marca: Johnson’s®, enquanto exibe uma mulher grávida acariciando sua barriga em um quarto. |  |

## CENA 2

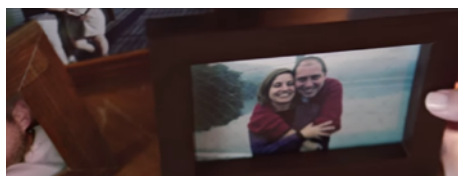
Texto do narrador: “Vou mudar o seu corpo e a forma como você se vê”.



A cena retrata o momento da amamentação em uma sala de estar, com destaque ao rosto do bebê, aos olhos da mãe, e ao contato físico entre eles.

## CENA 3

Texto do narrador: “Eu vou mudar o que você achava que era amor”.



Esta cena mostra uma mesa com vários porta-retratos, e uma mão feminina substituindo a foto de um casal por outra em que também há um bebê. Das fotos mantidas, uma traz o casal sozinho, e a outra mostra a gravidez.



#### CENA 4

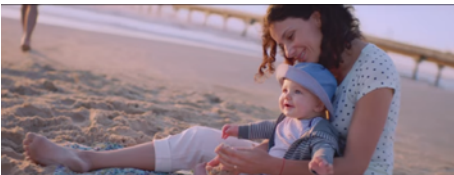
Texto do narrador: “Eu vou fazer você pensar menos em você... e roubar o seu tempo e a sua atenção”.



Em um dia chuvoso, a mãe se levanta do sofá e mostra a chuva para o bebê, que se diverte observando pela janela. O destaque é dado às mãos de ambos. Há leves sons de chuva durante as pausas da narração.

#### CENA 5

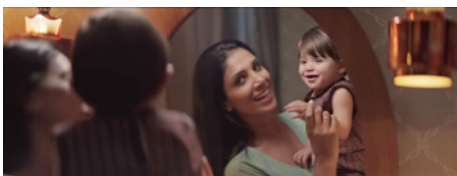
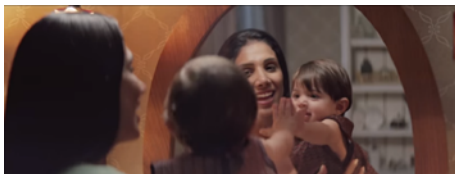
Texto do narrador: “Pra fazer você descobrir o mundo outra vez”.



praia com seu bebê, brincando na areia. O destaque vai para as mãos, retratando a da mãe como um suporte à do bebê. Ao fundo, um homem caminha em direção a eles.

## CENA 6

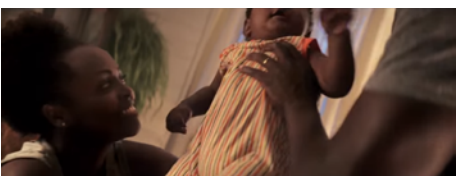
Texto do narrador: “Eu vou fazer você mais bonita, por se sentir mais completa”.



A mãe brinca com seu bebê, enquanto ele descobre seus reflexos em frente ao espelho.

## CENA 7

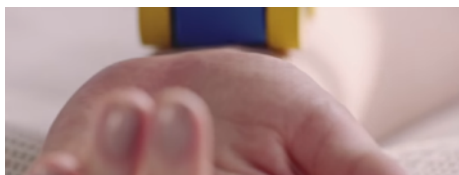
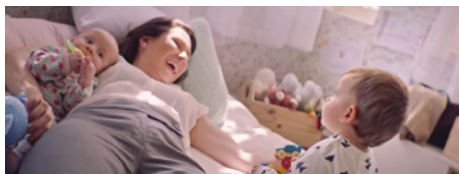
Texto do narrador: “Eu vou encher você de dúvidas, pra ter mais certeza do que importa”.



Em uma cadeira de balanço, a mãe segura seu bebê no colo. Sonolenta, ela o entrega ao seu marido (ambos usam alianças). O cenário mostra uma casa levemente desordenada.

### CENA 8

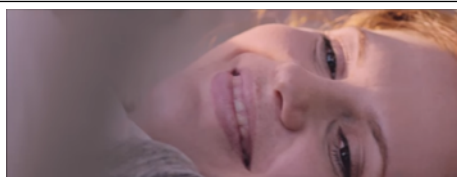
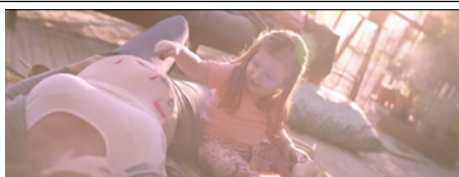
Texto do narrador: “Eu vou fazer você trabalhar mais do que nunca, mas nunca vai se sentir tão recompensada”.



divertem com ela, deitada, e com os brinquedos. No canto da cama há uma bolsa, sugerindo que ela está prestes a sair ou acabou de chegar. As roupas são de trabalho, considerando os sapatos de salto alto.

### CENA 9

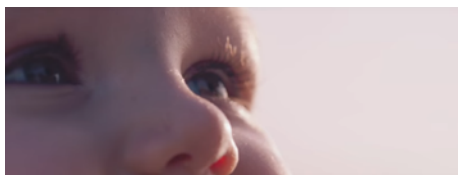
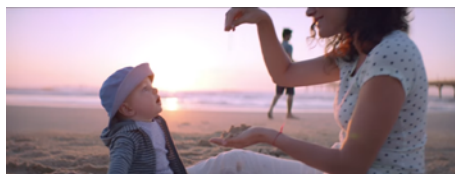
Texto do narrador: “Mas eu prometo, mãe: está será a maior jornada da sua vida”.



Uma mulher grávida está deitada em um tapete, enquanto a filha mais velha se diverte ao brincar de colorir sua barriga com pintura a dedo.

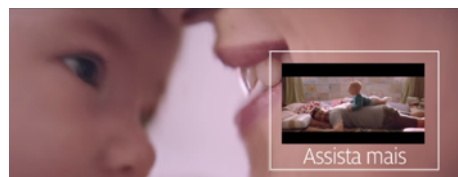
## CONJUNTO DE CENAS 10

Texto do narrador: “Johnson’s. Há mais de 100 anos ajudando nas descobertas da vida”.



Há uma retomada de algumas famílias já apresentadas. A primeira mostra mãe e bebê se divertindo com a chuva através da janela. Em seguida, a mãe brinca com a areia enquanto seu bebê a observa (e o homem caminha ao fundo). Por fim, a mãe que amamentava sorri ao sentir o rosto do bebê com seu próprio rosto. Na tela, surge o slogan final: “Johnson’s®. Para as descobertas da vida”.

## CENA 11



A cena da mãe acariciando o rosto do bebê é prolongada, indicando outro vídeo a ser assistido no canal, com o texto “Assista mais” e a imagem de um homem deitado com um bebê em suas costas.

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base em Johnson’s Baby, 2016a.

As imagens têm cores em tons pastel, ambientes bem iluminados durante o dia e iluminação leve em cenas noturnas. A exibição das cenas é suave e lenta, bem como as transições entre elas. As próprias legendas também surgem e desaparecem gradualmente. A temática dá destaque aos momentos de contato físico entre mãe e bebê: gravidez, amamentação, abraços ao segurar no colo, carícias e brincadeiras. Os cenários aparecem para contextualizar, pois o foco está em mostrar partes do corpo com a pele exposta, como barriga, mãos e rosto. O tom emotivo é alcançado ao retratar cenas cotidianas com delicadeza, principalmente considerando o conteúdo da mensagem.

Dito pela voz de uma criança, assemelha-se à carta de um filho para uma mãe. O texto aborda aspectos românticos da maternidade, enquanto lembra algumas dificuldades inerentes a esse momento da vida. Ele fala sobre as mudanças e adaptações que um bebê causa, o que inclui o corpo da mulher e o modo como ela se vê; as relações familiares com o marido e os outros filhos; as prioridades de uso do tempo diário (consigo mesma e com o trabalho); e principalmente a visão de mundo das mães após apresentá-lo ao bebê. Em conjunto com as imagens, o conteúdo visa retratar uma rotina mais próxima do real, incluindo os esforços e anseios de cada mãe, na busca pelo equilíbrio entre a vida que ela já possuía antes e as novas demandas que o bebê traz. A união entre as imagens, a voz do narrador e a música instrumental transmite tranquilidade: a música começa com um piano sutil (em um ritmo que lembra a respiração) e vai crescendo (torna-se mais intensa), incorporando outras notas e outros instrumentos, como o violino.

Os produtos da *Johnson's Baby* não são citados no vídeo, mas a forma como a narrativa é construída traduz o conceito de marca como participante nas relações de carinho proporcionadas pelo tato. Afinal, os produtos são utilizados em momentos como banho, massagem e outros cuidados com a higiene do bebê que incluem interação e contato físico. O slogan final “Johnson's. Para as descobertas da vida” também dialoga com isso, pois a peça traz momentos de novidades na vida da mãe e do bebê, nos quais eles desenvolvem laços afetivos através de toque e carinho.

O público da peça são as mães, apresentadas como as próprias personagens em cenas cotidianas (com exceção da cena na praia, todas mostram ambientes caseiros). É retratada com um perfil contemporâneo: jovem ou adulta, mãe de poucos filhos (no máximo dois), com uma carreira fora de casa, e que compartilha as tarefas de cuidar do bebê com o marido. Transmitem a mesma dose de amorosidade enquanto buscam equilibrar as descobertas da maternidade e seus outros papéis (mulher, esposa e profissional).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações seculares têm em sua história um recurso muito rico, sobre o qual se desenvolvem conceitos como tradição e confiança. Ao mesmo tempo, não podem estacionar no tempo e considerar que o jogo da competitividade de mercado está ganho: é preciso se adequar às mudanças externas, desde as socioeconômicas e ambientais até as relacionadas ao perfil do consumidor. A organização *Johnson & Johnson*, com mais de 130 anos de existência, buscou atualizar o posicionamento da marca *Johnson's Baby* através de seus produtos e de suas mensagens publicitárias como foi abordado nessa pesquisa.

Com mais de 3,3 milhões de visualizações, a propaganda estudada foi lançada em comemoração ao Dia das Mães, a segunda maior data para o comércio (MOREIRA,

2016). A escolha das mães como foco é acertada, pois além de elas serem predominantes na decisão de compra de produtos para bebês, são referências para outras mães. Afinal, após anos de consumo, mesmo que seus filhos cresçam, elas podem recomendá-los a outras mães que queiram trocar informações, especialmente as de “primeira viagem”. A abordagem atual é percebida no perfil multifacetado das personagens, que além de mães também são profissionais, esposas e têm suas questões pessoais como mulheres, o que indica que a empresa está atenta às mudanças nos perfis de seu público. Outro ponto de destaque é que a empresa não enxerga os seus consumidores apenas no momento da venda, mas também, procura posicionar-se como uma marca que sempre estará na vida de seus clientes. A ideia não é uma marca que vende um produto, mas sim um conceito de parceria, uma parceria para toda a vida.

Um tema muito frequente nos debates atuais é a diversidade, e em geral a marca tem abordado isso em três âmbitos. No quesito étnico, a propaganda estudada traz mulheres brancas, negras e orientais. Sobre perfis de família, há uma peça divulgada no mesmo dia voltada aos pais (JOHNSON’S BABY, 2016b), que inclui um casal constituído por dois homens. Voltada à inclusão de pessoas portadoras de deficiência, há a peça citada anteriormente que traz um bebê portador de Síndrome de Down (JOHNSON’S BABY, 2017c).

Em mais de um momento percebe-se a preocupação da empresa em se adequar as mudanças do contexto, compreendendo as diversas configurações familiares, e assim, consegue adaptar-se às novas demandas do mercado. Talvez o mais importante é a sua forma de mostrar essas estruturas familiares, sempre de forma discreta e sem nenhum rótulo. Isso se consegue pela forma pela qual a empresa segmenta o seu mercado e se posiciona. Ao invés de uma segmentação por gênero, nota-se que o seu foco está em aspectos comportamentais, ou o momento pelo qual os consumidores usam os seus produtos, bem como uma segmentação demográfica pelo ciclo de vida das famílias. Dessa forma, sua abordagem consegue ser mais direcionada ao seu público-alvo. Uma proposta para campanhas futuras seria abordar com foco as famílias com bebês frutos de adoção, pois a conexão de carinho com o bebê é construída mesmo sem o laço sanguíneo. Seria uma boa oportunidade e para evidenciar a marca como mediadora das relações de carinho.

Nota-se um *storytelling* bem construído em torno da marca. O foco de sua campanha é direcionado ao momento de uso do produto e o relacionamento das mães com os seus filhos. Retratam-se cenas com um caráter emocional, no qual o consumidor se identifica com os protagonistas de suas histórias. Em relação ao seu posicionamento, é importante destacar o caráter emocional de suas campanhas. É possível enxergar que a marca as direciona ao lado emocional, visto que, se o foco fosse nos atributos técnicos do produto, poderia ser facilmente copiado pelos concorrentes. Já quando o foco é na parte emocion-

al, a marca se destaca como aquela que realmente entende seus consumidores, e por isso faz com que suas estratégias sejam mais difíceis de serem replicadas pelos seus rivais.

Com esse foco em diversidade, posicionamento voltado à experiência do consumidor, um propósito e fortalecimento da marca, notam-se os preceitos estipulados por Kotler em seu Marketing 3.0, no qual há uma congruência entre o posicionamento da marca e o seu propósito.

Ainda que o olhar deste artigo esteja voltado apenas à atuação da *Johnson & Johnson* (e da marca *Johnson's Baby*) no Brasil, tem-se conteúdo relevante para servir de inspiração a outras empresas de qualquer localidade. Em resumo, o essencial para caminhar rumo à longevidade é manter sua essência enquanto busca entregar valor superior aos consumidores, adaptando-se aos novos contextos e desafios futuros.

## REFERÊNCIAS

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1992.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010. 2ª ed.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 2ª ed.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de Caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006. p.215-235.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 4ª ed.

JnJ. **Cuidar do Mundo, Uma Pessoa de Cada Vez**. Disponível em: [www.jnjbrasil.com.br/institucionalcuidadomundo](http://www.jnjbrasil.com.br/institucionalcuidadomundo)>. Acesso em: 16 jul. 2017a.

\_\_\_\_\_. **Johnson's Baby**. Disponível em: <[www.jnjbrasil.com.br/johnsons-baby/home](http://www.jnjbrasil.com.br/johnsons-baby/home)>. Acesso em: 16 jul. 2017b.

\_\_\_\_\_. **Johnson & Johnson Brasil**. Disponível em: <[www.jnjbrasil.com.br/institucional-johnsonjohnsonbrasil](http://www.jnjbrasil.com.br/institucional-johnsonjohnsonbrasil)>. Acesso em: 16 jul. 2017c.

\_\_\_\_\_. **Nossas Marcas**. Disponível em: <[www.jnjbrasil.com.br/nossas-marcas](http://www.jnjbrasil.com.br/nossas-marcas)>. Acesso em: 16 jul. 2017d.

\_\_\_\_\_. **Our Story**. Disponível em: <[www.ourstory.jnj.com](http://www.ourstory.jnj.com)>. Acesso em: 16 jul. 2017e.

JOHNSON'S BABY. **Facebook Johnson's Baby**. Disponível em: <[www.facebook.com/johnsonsbabybrasil](http://www.facebook.com/johnsonsbabybrasil)>. Acesso em: 16 jul. 2017a.

\_\_\_\_\_. **Ser Mãe é a Maior Descoberta da Vida: Johnson's Baby**. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=8zSEuImKsLM](http://www.youtube.com/watch?v=8zSEuImKsLM)>. Publicado em: 04 mai. 2016a. Acesso em: 16 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Ser Pai é a Maior Descoberta da Vida: homenagem aos pais**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Onin3FGcG9o>>. Publicado em: 04 mai. 2016b. Acesso em: 16 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Site Johnson's Baby**. Disponível em: <[www.johnsonsbaby.com.br](http://www.johnsonsbaby.com.br)>. Acesso em: 16 jul. 2017b.

\_\_\_\_\_. **Todo Bebê é um Bebê JOHNSON'S®: homenagem aos pais**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Onin3FGcG9o>>. Publicado em: 09 mai. 2017c. Acesso em: 25 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **YouTube Johnson's Baby**. Disponível em: <[www.youtube.com/user/johnsonsbaby](http://www.youtube.com/user/johnsonsbaby)>. Acesso em: 16 ago. 2017d.

KILMER HOUSE. **Johnson & Johnson for All You Love and Our History of Advertising**. Disponível em: <[www.kilmerhouse.com/2013/05/for-all-you-love-and-our-history-of-advertising](http://www.kilmerhouse.com/2013/05/for-all-you-love-and-our-history-of-advertising)>. Publicado em: 14 mai. 2013. Acesso em: 17 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Maternal and Child Health: from booklets to text4baby**. Disponível em: <[www.kilmerhouse.com/2010/02/maternal-and-child-health-from-booklets-to-text4baby](http://www.kilmerhouse.com/2010/02/maternal-and-child-health-from-booklets-to-text4baby)>. Publicado em: 05 fev. 2010. Acesso em: 17 jul. 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.



KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 5ª ed.

LINDSTROM, M. **A Lógica do Consumo: verdades e mentiras sobre o que compramos**. São Paulo: Nova Fronteira, 2009.

MAGALHÃES, A. C. C. **Storytelling como Recurso Comunicacional Estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização**. Revista *Organicom*, v. 11, nº 20, 2014.

MOREIRA, D. **As Datas Mais Importantes para o Comércio no Brasil**. Disponível em: <[exame.abril.com.br/economia/as-datas-mais-importante-para-o-comercio-no-brasil](http://exame.abril.com.br/economia/as-datas-mais-importante-para-o-comercio-no-brasil)>. Publicado em: 13 set. 2016. Acesso em: 07 ago. 2017.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação Integrada de Marketing: conceitos, técnicas e práticas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 2ª ed.

OLIVEIRA, S. L. I. **Desmistificando o Marketing**. São Paulo: Novatec, 2007.

\_\_\_\_\_. **A Importância do Posicionamento**. Disponível em: <[sergioignacio.com.br/a-importancia-do-posicionamento](http://sergioignacio.com.br/a-importancia-do-posicionamento)>. Publicado em: 09 out. 2016. Acesso em: 02 ago. 2017.

RIES, A.; TROUT, J. **As 22 Consagradas Leis do Marketing**. São Paulo: Makron Books & Madia e Associados, 1993.

\_\_\_\_\_. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

ROCHA, M. (org.). **Marketing Estratégico – coleção marketing em tempos modernos**. São Paulo: Saraiva, 2015.

# PRECONCEITO RACIAL NO BRASIL: ANÁLISE DOS CASOS BMW E STARBUCKS

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO

*Renata Mariotto<sup>1</sup>  
Dra. Maria Aparecida Ferrari<sup>2</sup>*

---

1 Aluna do programa de Especialização Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança, Unesp – Bauru.

2 Docente dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, doutora em Comunicação e Relações Públicas. E-mail: [maferrari@usp.com](mailto:maferrari@usp.com)

## RESUMO

O Brasil é um país de grande diversidade, no entanto desde o seu descobrimento sofre com as questões raciais. A comunidade negra luta por dignidade e igualdade há anos, entretanto ainda hoje sente os reflexos do período da escravidão. A exemplo disso temos as situações de racismo que acontecem frequentemente dentro de empresas e estabelecimentos comerciais. Este artigo faz uma reflexão de dois casos de grande repercussão na mídia impressa e digital, envolvendo clientes e funcionários em uma concessionária da BMW, em 2013 e uma cafeteria da rede Starbucks, em 2017. Se analisaram questões raciais, preconceito, estereótipos e como o viés inconsciente está presente no subconsciente da sociedade e das empresas e como estas ainda estão despreparadas para lidar com a diversidade racial.

**Palavras Chave:** Preconceito – Racismo – Brasil – Viés Inconsciente – Estereótipos

## 1. INTRODUÇÃO

Muito embora o Brasil seja considerado um país multicultural e multirracial (GOMES 2011), tal consideração não significa que a sociedade brasileira viva de fato a democracia racial. Mesmo após 130 anos de aprovada a Lei Áurea que libertou os escravos, o racismo permanece enraizado nos valores e comportamentos do povo brasileiro.

Aprendemos, desde crianças que os portugueses chegaram ao Brasil e usaram os índios para trabalhar como escravos. Como os povos indígenas resistiram ao processo de escravidão, os portugueses foram buscar na África mão de obra escrava, iniciando o tráfico negreiro que trouxe ao Brasil milhões de africanos para se transformar em força de trabalho necessária ao desenvolvimento da colônia (MUNANGA; GOMES, 2006).

Os africanos foram trazidos para o Brasil como escravos para trabalhar nas fazendas e engenhos e eram tratados como mercadorias. Sofriam abusos, eram castigados, açoitados e confinados às senzalas, não podiam frequentar os mesmos lugares que os brancos, pois eram considerados seres inferiores. Inúmeras vezes os negros escravizados organizavam fugas das fazendas para escapar da situação na qual eram obrigados a viver.

A partir da segunda metade do século XIX, a situação socioeconômica do país começou a mudar, uma vez que a sociedade brasileira passou a ter novos anseios. Segundo Ianni (2004) apud Constantino (2010)

[...] durante a segunda metade do século XIX, a estrutura econômico-social no Brasil modificou-se profundamente. Expande-se a produção mercantil e criam-se interesses econômicos novos, distintos daqueles configurados na cafeicultura. A diferenciação crescente da estrutura econômico-social manifesta-se no aparecimento e expansão das atividades econômicas não agrícolas. [...] É nesse contexto que a mercantilização das atividades produtivas e das outras relações econômicas adquire maior amplitude. A partir desse momento, a coexistência entre a mercadoria e o escravo se torna cada vez mais difícil. Tornam-se incompatíveis. (IANNI, 2004, p.16)

Nesse sentido, o crescimento do capitalismo e as mudanças advindas com o desenvolvimento econômico na sociedade brasileira impulsionaram o fim do regime escravista que já não condizia com as novas aspirações da sociedade. Por esse e outros fatores, em 13 de maio de 1888 foi assinada a Lei Áurea libertando os escravos. Porém, apesar da lei ter sido sancionada, muitos negros continuaram submetidos ao trabalho escravo, uma vez que alguns brancos mantiveram a prática escravagista durante muitas décadas, fosse na prática ou no pensamento da população branca (CONSTANTINO, 2010).

O fim da escravidão não significou melhoria na vida dos negros, pois estavam livres, mas à margem da sociedade, uma vez que não lhes foram oferecidas condições de trabalho, educação e moradia. Além disso os homens e mulheres negras perderam seus empregos com a vinda dos imigrantes que passaram a trabalhar nas fazendas e em pequenos ofícios.

Desde a libertação da escravatura, a população negra vem tentando conquistar seu espaço em nosso país e, apesar dessa história fazer parte do passado do brasileiro; mulheres, homens e crianças negras continuam sofrendo com o preconceito racial. Julgados pela cor da pele, eles ainda enfrentam muitos obstáculos para conquistar certos tipos de trabalho. Dados da Pnad Continua (2017) apontam que a renda média real recebida pelas pessoas ocupadas no país foi estimada em R\$ 2.043,00 no quarto trimestre de 2016. O rendimento dos brancos era de R\$ 2.660,00 (acima da média nacional), enquanto o dos pardos ficou em apenas R\$ 1.480,00 e o dos trabalhadores que se declaram pretos esteve em R\$ 1.461,00. Os negros novamente apresentaram desvantagem em relação a taxa de desemprego no país. Dados referentes ao quarto trimestre de 2016 apontaram que essa taxa foi de 14,4% entre aqueles que se intitularam negros e 14,01% entre os pardos, enquanto entre a população declarada branca foi de 9,05%.

Além de menores salários os negros, devido a seu passado histórico, ficaram a sujeitos, em sua maioria, a trabalhos braçais e subempregos, com poucas possibilidades de chegar a cargos de gerência.

Diante do exposto o objetivo da pesquisa foi investigar como o preconceito permeia o relacionamento dos brasileiros brancos em relação aos negros na sociedade

brasileira, em particular, através da análise de dois casos reais. Foi realizada uma recopilação da literatura especializada referente as questões raciais, preconceito e estereótipos e uma análise da resposta oficial das empresas em questão. Esta análise foi pautada nos conceitos de viés inconsciente e gerenciamento de crises e mostrou que a discriminação e o preconceito racial ainda têm forte peso nas relações sociais e no mundo do trabalho e que ainda falta preparo e planejamento por parte das empresas para sanar esse tipo de situação.

O presente texto está dividido em quatro partes, a saber: a primeira trata do preconceito racial no Brasil. A segunda apresenta o conceito do viés inconsciente e suas consequências. A terceira discute dois casos reais e a última parte traz a conclusão com uma reflexão sobre os olhares dos autores e da pesquisadora.

## 2. O RACISMO E O PRECONCEITO NO BRASIL

Afinal o que é racismo? Segundo Kabengele Munanga (2004, p. 24) “o racismo é uma tendência que consiste em considerar que as características intelectuais e morais de um dado grupo são consequências diretas de suas características físicas e biológicas. O autor reforça que o racismo não deve se atentar ao somático-biológico, mas a questão histórico-cultural.

Quanto ao preconceito racial, este conceito diz respeito a opiniões e julgamentos sobre o outro que são pré-concebidos, podendo ser verbalizados ou não (MUNANGA, 2004). Ainda definindo preconceito Gomes (2012, p. 54) afirma que:

O preconceito é um julgamento negativo e prévio dos membros de um grupo racial de pertença, de uma etnia ou de uma religião ou de pessoas que ocupam outro papel social significativo. Esse julgamento prévio apresenta como característica principal a inflexibilidade pois tende a ser mantido sem levar em conta os fatos que o contestem. Trata-se do conceito ou opinião formados antecipadamente, sem maior ponderação ou conhecimento dos fatos. O preconceito inclui a relação entre pessoas e grupos humanos. Ele inclui a concepção que o indivíduo tem de si mesmo e também do outro. (GOMES, 2012, p. 54)

Com base nos autores citados o preconceito é um julgamento prévio, sobre algo ou alguém, que não leva em consideração qualquer tipo de exame ou fundamento crítico ou lógico. Ainda de acordo com Gomes (2012), nenhum ser humano nasce preconceituoso, ele aprende a ser racista e preconceituoso por meio da convivência e de sua trajetória dentro da sociedade, ou seja, o preconceito não é uma característica inata ao homem.

No Brasil, mesmo depois da abolição da escravatura, os negros continuaram a ser perseguidos, discriminados e até mesmo tratados como se ainda fossem pessoas de menor

importância. A discriminação e o preconceito não terminaram com o fim da escravidão e contrariando o que contam alguns livros de história, os negros sempre lutaram por dignidade. Após a abolição passaram a lutar e reivindicar por seus direitos de forma mais sistematizada para serem tratados com a dignidade que mereciam. Logo nas primeiras décadas após a libertação a comunidade negra começou a se articular e surgiram os primeiros movimentos negros com o intuito de manifestar suas reivindicações e expor a situação da população negra no país. Iniciou-se assim a luta pelos direitos dos negros no Brasil. Alguns exemplos da época foi a criação do jornal *O Clarim d'Alvorada* e da Frente Negra Brasileira.

Constantino (2010) destaca que:

Esses foram os primeiros movimentos e os mais “democráticos” da época, que colocaram os negros na discussão dos seus dilemas e dos seus direitos conforme regia a Lei Constitucional. No entanto, a luta por igualdade de direitos ainda se faria longa e trabalhosa, pois os negros ainda se encontravam nas piores condições econômicas, o que lhes impossibilitava mobilidade social. (CONSTANTINO, 2010, p. 66)

Para a autora, essas iniciativas foram apenas o início da luta por direitos igualitários. Até hoje esses direitos não foram totalmente adquiridos, ficando claro que a sociedade brasileira tem muito que avançar quando se pensa em igualdade de oportunidades para negros e brancos. Em função disso a população negra segue lutando por equidade para ter a sua história e cultura valorizadas, pois mesmo diante de algumas conquistas, ainda há muitas barreiras a serem superadas.

No âmbito das políticas públicas, algumas conquistas foram alcançadas. A partir de 1996, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, houve uma mudança significativa na postura do Estado brasileiro diante da questão racial. Neste sentido, várias reivindicações do movimento negro foram incrementadas, o que mostrou que a questão racial passou a entrar definitivamente na agenda política do país. Mais recentemente tivemos a criação e implementação da política de cotas nas universidades federais.

No entanto apesar dessas ações representarem uma preocupação do Estado referente a essa temática o mesmo não pode se dizer da sociedade brasileira em geral, que ainda nega ser racista, escondendo em alguns momentos essa faceta e, em outros, desvelando cruelmente a cor do seu preconceito. Esse preconceito velado é fácil de ser constatado. Como exemplo podemos verificar a reação das pessoas ao observar um casal andando de mãos dadas pelas ruas: se ambos forem brancos dificilmente haverá comentários, entretanto se uma das pessoas for negra e a outra branca, normalmente surgem reações diversas. O mesmo pode ser observado em relação a casais de etnias distintas que aparecem na mídia.

Nesta perspectiva, pode-se dizer que ainda há um estranhamento por parte da sociedade no diz respeito a presença de pessoas de diferentes etnias nos canais midiáticos. Tal fato também é percebido tanto por aqueles que acessam os meios de comunicação quanto por aqueles que os gerenciam. Quando são analisadas as campanhas publicitárias no Brasil, a pergunta que vem é: quantos negros são protagonistas das campanhas publicitárias? Quantos negros no Brasil têm papel de destaque nas novelas, filmes, séries, peças de teatro? Segundo os autores Pereira e White (2001, p. 270)

De maneira similar, os negros brasileiros são representados em jornais e na televisão como algo menor em relação às coisas consideradas como um todo. Suas imagens, em geral, são congeladas em estereótipos como o do bêbado que balbucia e cambaleia, isto é, do palhaço negro em uma sociedade que privilegia a educação, o trabalho e a mobilidade vertical (PEREIRA E WHITE, 2001, P. 270)

É fato que o papel do negro na mídia brasileira ficou estigmatizado pela história da escravidão, ou seja, a mídia, na maioria das vezes apresenta-os como empregados, bandidos, baderneiros e, dificilmente, como o personagem principal de uma peça ou novela. Geralmente o negro é representado como um ser inferior ao branco e menos competente; está quase sempre em posições subalternas. Nesta perspectiva, pode se questionar: se este fato está somente relacionado ao nosso passado histórico, ou se a mídia reproduz o que de fato a sociedade pensa. A questão posta à mídia é que muitas vezes ela acaba reforçando estereótipos em relação à população negra, ou seja, reforça o viés inconsciente do racismo, por um conjunto de pensamentos pré-concebidos que o ser humano adquire e carrega durante sua vida.

Entende-se estereótipo como imagens simples e falsas que a sociedade tem sobre um determinado grupo ou indivíduo, sendo em sua maioria negativas. O dicionário de relações étnicas e raciais (2000) ressalta:

No Campo das relações raciais e étnicas, um estereótipo é frequentemente definido como uma generalização excessiva a respeito do comportamento ou de outras características de membros de determinados grupos. Os estereótipos étnicos e raciais podem ser positivos ou negativos, embora sejam, com maior frequência, negativos. (CASHMORE, 2000, p.194)

Em relação ao negro os estereótipos geralmente são negativos, e são associados a adjetivos pejorativos como malcheirosos, sujos e pobres. Esses adjetivos são usados quase sempre em comparação com os brancos.

### 3. O VIÉS INCONSCIENTE E SUAS CONSEQUÊNCIAS

O ser humano carrega em seu inconsciente inúmeros estereótipos adquiridos desde o seu nascimento e que permeiam toda sua vida. Esses estereótipos, conforme Cashmore (2000), quase sempre são negativos e fazem com que, às vezes, mesmo que não intencionalmente, sejam utilizados como forma de preconceito. Casos corriqueiros como ver uma negra varrendo a calçada de uma casa e logo imaginar que ela é a empregada e não a proprietária da casa, assim como um negro vestido com um terno e o interpretar como um motorista e não como um executivo. Esses são exemplos de como o inconsciente usa os estereótipos para gerar o que a psicologia chama de viés inconsciente. São casos cotidianos de racismo que passam despercebidos pelas pessoas. Para Custódio (2015)

O viés inconsciente é um conjunto de estereótipos sociais, sutis e acidentais que todas as pessoas mantêm sobre diferentes grupos de pessoas. É o olhar automático para responder a situações e contextos para os quais você é treinado culturalmente, como uma programação do cérebro. (CUSTÓDIO, 2015)

O termo viés inconsciente é um fenômeno que conta com poucos estudos no Brasil e é entendido como o conjunto de memórias e associações que o ser humano tem sobre alguma situação ou indivíduo. É tudo aquilo que as pessoas guardam em seu subconsciente, tudo o que aprendem, ouvem e veem durante suas vidas. É um processo cognitivo que, apesar de ter boas intenções, a mente humana classifica automaticamente essas informações em categorias raciais e contra grupos sociais desfavorecidos. Souza (2015), destaca que o viés inconsciente:

[...] Significa que é possível fazer julgamentos intuitivos e que são processados rapidamente pelo cérebro sem isso ser percebido de maneira consciente. Tomar decisões com base em associações com memórias antigas, noticiário, novelas, aulas, conversas com familiares e amigos. Nelas, há milhares de estereótipos. Basicamente sem que se perceba, processos neurais e cognitivos tiram conclusões por você, e é aí que entra a discriminação disfarçada. SOUZA (2015, p.7)

Brincadeiras, piadas e ditados populares envolvendo negros podem parecer inocentes, entretanto carregam um preconceito velado que fere àqueles que são atingidos por eles. Por não considerar que essas brincadeiras sejam uma forma de racismo é que, segundo dados da fundação Perseu Abramo obtidos através de uma pesquisa de opinião datada de 2003, que 87% dos brasileiros que admitem a existência do racismo, entretanto somente 4% admitem serem racistas. (Santos & Silva, 2005)



O Brasil se considera um país de muitas diversidades e livre de preconceitos, no entanto, realidade é bastante diferente, o preconceito racial existe, está apenas mascarado. Gomes (2012) ressalta

O racismo no Brasil é alicerçado em uma constante contradição. A sociedade brasileira sempre negou insistentemente a existência do racismo e do preconceito racial, mas, no entanto, as pesquisas atestam que, no cotidiano, nas relações de gênero, no mercado de trabalho, na educação básica e na universidade os negros ainda são discriminados e vivem uma situação de profunda desigualdade racial quando comparados com outros segmentos étnico-raciais do país. (GOMES, 2012, p. 46)

Nas relações raciais o viés inconsciente se mostra quando, sem conhecer, emprega-se a imagem de ladrão, de pobre, de empregada doméstica ao negro. A exemplo disso, os atores negros nos filmes e novelas geralmente interpretam o escravo, o bandido, o chofer, a empregada doméstica, ou seja, a imagem do negro está quase sempre relacionada a posições subalternas, de menor valor social e de pessoas fora da lei. Dessa forma a mídia fortalece o estereótipo em relação aos negros e corrobora com o viés inconsciente.

O viés racial mostra-se também quando a competência dos negros é julgada pela cor de sua pele e não por sua real capacidade. Com base nos estudos de Ianni (2004), a relação cor da pele e a desqualificação dos negros já se evidenciava na década de 1940. O autor denunciava em seus estudos as falas e ações estereotipadas em relação à população negra que sofria e ainda sofre com os estereótipos que desvalorizam o negro e supervalorizam o branco, infelizmente tais falas e ações persistem até os dias atuais.

Em sua pesquisa, Pedro Jaime (2011) corroborou com essa ideia relatando que, por causa das características herdadas, os negros são considerados pelos brancos como menos honestos, inteligentes e mais predispostos a serem dominados pelos brancos. Estes, por sua vez, devido as suas características se consideram superiores, mais inteligentes, bonitos e honestos e, assim sendo, são mais propensos a dominar os negros.

O referido autor ainda mostra que a composição étnica das 500 maiores empresas do Brasil é composta por 93,3% de brancos e 5,3% de negros em cargos executivos contra 67,3% de brancos e 31,1% de negros para o quadro funcional. Para o autor isso se deve a baixa escolaridade dessa parcela da população. Nos relatos contidos em seus apontamentos pode-se notar que, dentre os entrevistados, todos passaram por algum tipo de preconceito durante a carreira, na maioria dos casos o preconceito não era declarado. Nas entrevistas feitas por Pedro Jaime, um dos entrevistados relatou que por diversas vezes a sua capacidade foi posta em dúvida por outros funcionários, não por realmente não ser capacitado, mas por ser negro e carregar o estigma de que os negros são preguiçosos e menos inteligentes que os brancos. Este mesmo participante contou ainda que, certa vez

em uma transação comercial sofreu preconceito durante uma reunião, mas que enquanto as negociações eram feitas via telefone nunca sofreu nenhum tipo de preconceito.

Outro participante da pesquisa de Pedro Jaime (2011) relatou que certa vez participou de um processo seletivo para uma vaga de emprego em uma grande empresa, tudo transcorreu normalmente até o momento em que ele entrou na sala de entrevistas. Ele estava bem vestido, seu currículo atendia as solicitações da empresa, mas assim que o entrevistador iniciou a conversa, seu semblante mudou, era como se tivesse ficado decepcionado com o que via. A entrevista, que habitualmente duraria de 1 a 2 horas, não levou mais do que 15 minutos; o entrevistador fez meia dúzia de perguntas e o dispensou. O participante claramente percebeu que a rápida entrevista foi resultado do fato de ele ser negro.

Percebe-se assim, que no Brasil há uma escassez de negros ‘bem-sucedidos’ havendo poucos negros como executivos, engenheiros e advogados que chegam a crescer profissionalmente. Acreditar que isso ocorra por serem menos inteligentes é conferir à cor da pele uma característica cognitiva que não existe. Portanto cabe aceitar que a falta de oportunidades, negadas desde a infância e o fato de não serem brancos são os grandes causadores desse déficit.

## 4. METODOLOGIA: ANÁLISE DE DOIS CASOS REAIS DE RACISMO NO BRASIL

Como visto anteriormente, a sociedade brasileira nega que haja preconceito racial, talvez pelo fato do Brasil ser tão miscigenado e de contar com uma miscigenação em um mesmo território. Diariamente acontecem casos de racismo com adultos, crianças, pessoas comuns e até mesmo com pessoas de destaque na mídia, como foi o caso da jornalista da rede Globo, Maria Julia Coutinho, ocorrido em julho de 2015. Maju, como é conhecida, é responsável pela previsão do tempo no Jornal Nacional. No dia 2 de julho de 2015 ela foi alvo de comentários racistas depois de ter uma foto sua publicada no Facebook. Junto com a publicação da foto havia um link com a previsão do tempo para o dia 3 de julho e a foto recebeu inúmeros comentários racistas sobre a jornalista. A situação causou grande comoção na internet e muitos internautas saíram em defesa de Maju. O Ministério Público do Rio de Janeiro e de São Paulo entraram com o pedido de investigação das ofensas sofridas pela jornalista.

A metodologia utilizada no presente artigo foi o detalhamento e análise de dois casos em que houve a prática do preconceito e do viés inconsciente por meio da análise de notas publicadas pela mídia impressa e digital.

## 4.1. CASO BMW

O primeiro caso ocorreu em 12 de janeiro de 2013. Um casal, de biótipo europeu, ambos são loiros, entrou na concessionária Autokraft, da marca BMW, na cidade do Rio de Janeiro com o objetivo de adquirir um automóvel. Enquanto o casal conversava com o vendedor, este se ausentou e foi ao encontro de uma criança negra que brincava no salão da concessionária.

Ao se dirigir à criança, o vendedor de forma ríspida, disse que o local não era lugar para ela brincar ou pedir esmolas e pediu para que a criança se retirasse da loja. Em seguida, o vendedor voltou para atender o casal e fez o seguinte comentário ao casal: “*esse tipo de criança (negra!) entra na loja para pedir dinheiro e incomodar os clientes*”. Neste momento, o casal se levantou, pegou a criança pela mão e disse ao vendedor: “*essa criança é nosso filho*” e os três se retiraram da concessionária.

O casal, Ronald e Priscilla não quis acionar a polícia para preservar o filho e aguardaram, por quatro dias, uma retratação da concessionária. Em nota emitida pela assessoria de imprensa, onze dias após a ocorrência, a empresa BMW informou que só ficou sabendo do ocorrido mediante um e-mail enviado por Ronald, e que pediu esclarecimentos a concessionária Autokraft sobre o ocorrido. Sete dias depois de ter recebido o e-mail de Ronald a empresa BMW se manifestou após a ocorrência, publicando a seguinte nota no site de notícias G1 (Figura 1):

**Figura 1:** Nota do site de notícias

**Nota da empresa**

*“O BMW Group gostaria de esclarecer que tomou conhecimento dos fatos relatados na matéria abaixo, através do e-mail enviado em 16/01/2013 pelos Senhores Ronald e Priscilla Munk e prontamente solicitou esclarecimentos à concessionária Autokraft através de uma notificação entregue na mesma data.*

*O BMW Group informa ainda que nenhum funcionário seu esteve presente na data do acontecimento narrado, não podendo dessa forma atestar a veracidade dos fatos relatados por parte dos clientes, tão pouco da concessionária.*

*Confirmamos que o BMW Group, apesar de não ter conhecimento dos fatos, em respeito aos seus clientes, enviou mensagem aos mesmos, desculpando-se pelo ocorrido e explicando a sua relação jurídica e comercial com a concessionária, a qual é regida pela lei n° 6729/79, que proíbe o BMW Group de adotar qualquer postura que influencie a gestão administrativa da concessionária e desautoriza a empresa a intervir ou influenciar nas atividades diárias de seus concessionários.” (Grifo nosso)*

Foi elaborado pela pesquisadora uma análise com as expressões que mais se destacaram na nota emitida pela empresa BMW, como pode ser vista na Figura 2.

**Figura 2:** Análise das expressões da nota da empresa BMW

| <b>Expressões do texto da empresa</b>   | <b>Significado</b>   |
|---|--|
| <u>“O BMW Group...”</u>   | O grupo BMW se eximiu de responsabilidade, deixando para a concessionária assumir a responsabilidade do ocorrido. Como a concessionária Autokraft pertence ao Grupo BMW, tal fato mostra falta de responsabilidade da BMW e de sua marca perante a sociedade brasileira  |
| <u>“..prontamente..”</u>  | A expressão prontamente, indica tempo. Porém entre a data da ocorrência e da declaração do Grupo BMW se passou mais de uma semana. A demora da empresa em prestar esclarecimentos mostra indiferença com o acontecido.   |
| <u>“..notificação entregue na mesma data..”</u>                               | Uma “notificação”, elemento jurídico, não repõe a credibilidade do Grupo BMW perante o filho do casal que foi discriminado. Aqui o Grupo BMW quis mostrar que a retratação da empresa foi rápida. No entanto não foi suficiente.   |
| <u>“..não podendo dessa forma atestar a veracidade dos fatos relatados..”</u> | O Grupo BMW retirou sua parte de culpa quando disse que “ <i>não pode atestar os fatos</i> ”. A BMW, como grupo empresarial, tem o dever de assumir as ações de suas concessionárias independentemente se a concessionária é terceirizada ou não. A imagem da BMW também foi colocada em risco, não somente a imagem da Autokraft. |
| <u>“..desculpando-se..”</u>   | Desculpa não é a forma correta de enfrentar o problema de preconceito racial. Se nota que o Grupo BMW foi negligente com a postura tomada, talvez porque seus executivos acreditem que no Brasil a lei não funcione e qualquer desculpa justifique o erro.   |
| <u>“..relação jurídica e comercial..”</u>                                     | O Grupo BMW mostrou que as relações com a concessionária Autokraft são apenas “ <i>jurídicas e comerciais</i> ”, isentando a questão ética e social.   |

**Fonte:** elaborado pelo autor

O casal, não satisfeito com a resposta que obtida pela BMW, voltou a entrar em contato com a empresa e dessa vez exigindo uma resposta sobre quais medidas seriam tomadas para que o fato não voltasse a acontecer, além de perguntar o que aconteceria com o funcionário envolvido no caso. A resposta veio após sete dias e o autor do e-mail foi um representante da concessionária Autokraft, e não da BMW. O representante pediu desculpas e justificou dizendo que o vendedor achou que o casal estava sozinho na loja, uma vez que a criança estava longe e que pensou que ela estava desacompanhada. Em seguida, o representante da concessionária Autokraft afirmou que tudo não passou de um ‘mal-entendido’ e que teria imenso prazer em ter sempre o casal como amigo.

O casal ficou revoltado com o termo ‘mal-entendido’ utilizado na retratação da empresa e resolveu entrar na justiça contra a Autokraft e processar a concessionária. Em 10

de novembro de 2014, quase dois anos depois do ocorrido, a empresa foi condenada a pagar 22 salários mínimos (cerca de R\$ 16 mil reais) de indenização. O casal resolveu doar a quantia à Associação Nova Vida – entidade beneficente que acolhe crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. A Justiça do Rio fixou multa única de R\$ 10 mil caso a empresa descumprisse as medidas estabelecidas e não pagasse a indenização. A notícia foi publicada pelo site G1 em 15 de novembro de 2014. O caso foi bastante comentado e, na época, Ronald e Priscila criaram uma página no *Facebook* com o intuito de reunir histórias semelhantes e alertar a sociedade para esse tipo de preconceito. A página leva o nome de: “Preconceito racial não é Mal-entendido”.

Quando o representante da concessionária chamou a ocorrência de ‘mal-entendido’ acabou banalizando o preconceito sofrido pela família e mostrou quão despreparada estava a empresa para administrar um caso como este. O representante disse ainda, querendo justificar o funcionário, que o mesmo não havia percebido que a criança era filha de Ronald e Priscila, pois ela estava longe do casal. Na verdade, o vendedor não imaginou que uma criança negra poderia ser filha de um casal branco e de cabelos loiros. Essa relação é comum a muitas pessoas, principalmente devido o viés inconsciente racial e aos estereótipos, aos quais os negros são impostos.

Tal fato vem ao encontro do que dizem Ianni (2004) e Pedro Jaime (2011) quando trazem à tona os estereótipos impostos aos negros através dos anos, como os estereótipos de que todo negro é pobre, é criminoso, é morador da periferia, entre outros. Partilhando do mesmo pensamento Silva (2014) ressalta:

O controle do corpo negro tem como consequência a delimitação dessa população em certos espaços sociais, lugares onde a sobre-representação negra é naturalizada e o corpo negro tido como parte integrante da paisagem (favelas, periferias, sarjetas, presídios, hospícios), lugares subordinados e, sobretudo, lugares que devem ser vigiados e controlados. (SILVA 2014, p.1)

É por partilhar desse mesmo pensamento que algumas pessoas não conseguem ver o negro em uma posição superior na sociedade, em posição de destaque na empresa, quanto menos filho negro de um casal branco que está prestes a adquirir um automóvel de alto valor.

A família já estava bastante fragilizada com tudo o que havia acontecido e esperava que a empresa fizesse mais do que publicar uma nota dizendo que tudo não passou de um mal-entendido e que esperava continuar amiga do casal e fazer negócios com ele.

O setor de comunicação da BMW deveria ter reconhecido a responsabilidade pelo acontecido e revelado a verdade, pois essas ações demonstrariam a preocupação da empresa em esclarecer o caso. Silveira (2010) destaca:

Dizer a verdade neste momento, mesmo que não se tenha a resposta, desperta, perante os envolvidos na crise, responsabilidade para com o tratamento do

caso. Esta postura torna o posicionamento coerente e evita as retratações, que nesses momentos demonstram descaso. (SILVEIRA, 2010, p. 12)

A assessoria de comunicação procurou justificativas para isentar a empresa da culpa, no lugar de dizer a verdade, isso fez com que passasse a percepção de que a empresa não estava dando o crédito necessário ao preconceito sofrido pela família.

O papel da assessoria de comunicação deveria ser levantar informações relevantes: verificar os fatos, descartar boatos, conversar com quem for diretamente responsável pelo problema e entender o que realmente aconteceu a fim de melhor definir o que poderá ser feito.

Não há nada que garanta que uma empresa nunca passará por uma crise; mesmo que ela esteja há anos no mercado e que conte com uma boa reputação é necessário estar preparada para agir rapidamente para assim minimizar os efeitos de uma crise. Silveira (2010) ressalta que:

Todas as organizações, sem distinção, estão vulneráveis a crises, e a maior perda que elas podem sofrer, em momentos de conflito, é de sua credibilidade. A credibilidade é constituída durante anos, mas, para perdê-la, basta um momento em que a empresa aja equivocadamente. (SILVEIRA, 2010, p. 4)

Basta um momento de descuido para que uma crise seja instaurada em uma empresa. No caso citado neste artigo o motivo foi o preconceito racial sofrido por uma criança negra, filha adotiva de pais brancos. O viés inconsciente ficou evidente quando o vendedor deduziu que, por ser negra, a criança estava na loja pedindo esmolas.

## 4.2. CASO STARBUCKS

O segundo caso de preconceito racial, também envolvendo uma criança negra e seus pais adotivos ocorreu em julho de 2017, em uma cafeteria, da rede Starbucks, na cidade de São Paulo. A família, que mora na região Sul do país encontrava-se na capital paulista para aproveitar o feriado prolongado, quando a filha do casal quis tomar um chocolate em uma cafeteria da rede Starbucks. Os três se dirigiram a uma das lojas e ao entrarem a filha Isabela precisou ir ao banheiro. No momento que procurava o banheiro, um funcionário da loja abordou a menina dizendo que ela precisava sair pois não aceitavam pedintes. O funcionário deu uma olhada ao redor da loja e perguntou se aquela criança era filha de algum cliente da cafeteria. Imediatamente o pai, Jorge Timi, respondeu que a menina era sua filha e o segurança tentou se justificar dizendo que haviam clientes reclamando da presença da menina e que eram ordens da gerente da cafeteria retirar a criança do local. O casal se dirigiu até a gerente que respondeu a eles que os funcionários estavam somente cumprindo com as normas da empresa.

Jorge, pai de Isabela, registrou o caso mediante um boletim de ocorrência e, na ocasião disse que pretendia entrar na justiça contra o estabelecimento. O pai de Isabela afirmou que a menina já sofreu várias vezes discriminação e que tem outro filho mais novo e por ele ter olhos azuis e pele clara nunca sofreu discriminação.

A empresa se pronunciou sobre o caso, posicionando-se totalmente contra o ocorrido mediante uma nota de esclarecimento que foi publicada em diversos sites (Figura 13).

**Figura 3:** Nota de esclarecimento publicada

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Nota da Empresa</b></p> <p><i>“Nós da Starbucks® entendemos que nosso propósito vai muito além de fornecer aos nossos clientes uma bebida preparada de forma perfeita. Nossa atividade, na verdade, mexe com a conexão humana. Nossos partners são preparados para se <u>envolver com nossos clientes, dialogar e rir com eles</u>, ainda que por apenas alguns minutos.</i></p> <p><i>É com esse envolvimento mútuo que nos orgulhamos de ter criado um ambiente em que nos sentimos à vontade para encontrar amigos, familiares ou parceiros comerciais e onde certamente somos <u>tratados com o respeito e a dignidade merecidos, independentemente de gênero, raça, etnia, orientação sexual, religião ou idade</u>.</i></p> <p><i>Prezamos pela ética, integridade e transparência em tudo o que fazemos. Nossa missão é inspirar e nutrir o espírito humano – uma pessoa, uma xícara de café e uma comunidade de cada vez.</i></p> <p><i>Tudo isso se reflete em nossas <u>ações de responsabilidade social, nossos projetos de inclusão, de contratação de minorias, de desenvolvimento de jovens aprendizes</u> e diversas horas de treinamento investidas em nossos partners para reforçar ainda mais os valores éticos e o padrão de excelência de nosso atendimento.</i></p> <p><i>Em relação ao incidente relatado pelos clientes Jorge Ribas Timi e Tatiane Timi, tivemos a oportunidade de, <u> pessoalmente e por telefone, lamentar</u> pela experiência que a família teve em uma de nossas lojas. Esforçamo-nos muito para trazer momentos agradáveis a nossos clientes. É esse o sentimento que nos move, dia a dia, a sempre tentar melhorar o nosso atendimento e os nossos produtos.</i></p> <p><i>Se existe, por parte da família, o sentimento de que a experiência não foi agradável, sem dúvida alguma, nós não atingimos o que era esperado e, por isso, estamos realizando uma <u>apuração completa do ocorrido. A acusação realizada é muito séria e não condiz de forma alguma com os valores e princípios que guiam a nossa caminhada</u>. Não descansaremos até esclarecer os fatos e, se constatado algum desvio, identificaremos os responsáveis e tomaremos as providências cabíveis.</i></p> <p><i>Será bem-vinda a oportunidade de trabalhar com a família nessa causa – para fazer da forma correta e contribuir para uma comunidade cada vez melhor.</i></p> <p><i>Ao nosso público em geral reafirmamos que a <u>Starbucks® tem um comprometimento de longo prazo com a diversidade e inclusão e não tolera qualquer desvio desses valores e princípios que guiam o nosso negócio</u>.</i></p> <p><i>Nosso canal de atendimento seguirá à disposição de todos.” (Grifo nosso)</i></p> |
|--|

Assim como no caso anterior a pesquisadora optou por relatar na figura 4 a análise das principais expressões do texto.

**Figura 4:** Análise da nota da empresa Starbucks

| <b>Expressões do relato da empresa</b>   | <b>Significado</b>  |
|--|---|
| <i>“..se envolver com nossos clientes, dialogar e rir com eles.”</i>   | O propósito da cafeteria expresso no comunicado não ocorreu durante o incidente, pois não houve dialogo e sim uma postura rude e preconceituosa por parte do funcionário que abordou a criança.   |
| <i>“..tratados com o respeito e a dignidade merecidos, independentemente de gênero, raça, etnia, orientação sexual, religião ou idade.”</i>                                | A política de respeito, as categorias da diversidade tampouco foi colocada em prática durante o incidente ocorrido. Houve desrespeito por parte do funcionário, deixando claro que ele não partilhava dos mesmos valores que a empresa mencionou como seu discurso. |
| <i>“..ações de responsabilidade social, nossos projetos de inclusão, de contratação de minorias, de desenvolvimento de jovens aprendizes..”</i>                            | O discurso da Starbucks não condiz com o procedimento do funcionário no caso ocorrido, pois o preconceito foi o elemento destacado na ação deste.   |
| <i>“..pessoalmente e por telefone, lamentar..”</i>   | O caso ocorrido exigia muito mais do que um contato por telefone. A empresa demonstrou total despreparo para enfrentar o problema.  |
| <i>“Se existe, por parte da família, o sentimento de que a experiência não foi agradável.”</i>   | Com essa frase, a Starbucks mostra que “duvida” do sentimento da família após o incidente. A redação é infeliz na medida que pressupõe que a experiência não foi “agradável”. Afinal, como a empresa interpreta o ocorrido?   |
| <i>“..apuração completa do ocorrido. A acusação realizada é muito séria e não condiz de forma alguma com os valores e princípios que guiam a nossa caminhada”</i>          | Aqui aponta-se o “formalismo” da empresa que, em uma linguagem extremamente formal, diz que o incidente será apurado. A empresa usa a formalidade jurídica para se explicar.  |
| <i>“Starbucks® tem um comprometimento de longo prazo com a diversidade e inclusão e não tolera qualquer desvio desses valores e princípios que guiam o nosso negócio.”</i> | Por fim, ao reafirmar a sua postura de apoiar a diversidade, a empresa deixa seu discurso fragilizado, pois não valorizou o fato ocorrido, banalizando o caso.  |

**Fonte:** Elaborado pelo autor



Muito semelhante ao da BMW, este é outro caso em que pode se notar o reforço dos estereótipos na sociedade brasileira, na qual a cor da pele é o marcador social que define a condição da comunidade negra na sociedade; portanto ao ser negro, se conclui que ele é um marginal. Corroborando com as perspectivas de Ianni (2004) e Pedro Jaime (2011), Ciconello (2008, p. 3) argumenta:

O racismo é percebido e vivido no cotidiano: nos *shopping centers* de elite, onde os trabalhadores negros são confinados em postos de vigias ou faxineiros e raramente empregados em atividades de atendimento ao público; na programação televisiva, onde os negros/as, quando aparecem, ocupam as tradicionais posições de subordinação (a empregada doméstica, o bandido, a prostituta, o menino de rua, o segurança); nas piadas e expressões de cunho racista sempre presentes nas reuniões de família brancas. Expressões como “não sou racista, mas nunca aceitaria meu filho ou filha se casando com um negro/a” são comuns no Brasil. São milhões de atitudes, gestos, opções e decisões diuturnamente tomados dentro de uma estrutura social e simbólica na qual a cor da pele é um determinante importante. (CICONELLO 2008, p.3)

O preconceito racial surge não somente nas palavras, mas também nos pequenos gestos, como a concepção de que uma criança negra sozinha não poderia ser filha de um cliente da cafeteria e sim uma criança de rua. Quando um negro entra em uma loja frequentada por pessoas com maior poder aquisitivo normalmente ele é avaliado “da cabeça aos pés” com o intuito de encontrar nele algo que diga que ele não pertence àquele lugar.

Assim como no caso da BMW a assessoria do Starbucks apenas tentou reforçar seu discurso, por meio de uma nota publicada nas mídias sociais; no entanto, suas ações não passaram de uma retratação pública sobre o ocorrido, nada mais foi feito. Não houve nenhum outro cuidado a fim de poder provar que o preconceito realmente não faz parte dos valores e da rotina da empresa. Na nota publicada a empresa chega a dizer que “será bem-vinda a oportunidade de trabalhar com a família nessa causa – para fazer de forma correta e contribuir para uma comunidade cada vez melhor”, no entanto, ainda não há notícias de que a empresa tenha feito algo a mais após o envio do comunicado.

O texto ainda diz que os funcionários da empresa são preparados para se envolver, dialogar e rir com os clientes, diz ainda que a empresa investe em treinamentos para reforçar os valores éticos e o padrão de excelência de seu atendimento. Contudo o funcionário em questão mostrou não partilhar dos valores e do padrão de excelência da cafeteria, caso contrário o preconceito não haveria acontecido.

Outro ponto interessante é o empenho da empresa para reforçar que momentos agradáveis aos seus clientes fazem parte de sua política corporativa. Não parece possível ser agradável estar em um ambiente em que um cliente corre o risco de ser retirado do

local apenas por ser negro. Muito mais do que treinamento, a empresa precisa ter em seu DNA o respeito com a diversidade e, em seguida, contratar e capacitar pessoas que acreditem no que diz no comunicado da empresa à família: “comprometimento de longo prazo com a diversidade e inclusão e não tolera qualquer desvio desses valores e princípios que guiam o nosso negócio”.

A população negra ocupa, em sua grande parte, a classe mais pobre na sociedade brasileira, devido principalmente aos fatores históricos, alguns deles já mencionados neste artigo. Em seus estudos Ciconello (2008, p. 4) apresenta uma pesquisa em que aponta que “dois terços dos pobres no Brasil são negros. A metade da população negra vive abaixo da linha da pobreza; essa proporção, de 46,3%, é duas vezes maior que a observada para a população branca, de 22,9%.” A veracidade desses fatos, no entanto, não é justificativa para a discriminação, a cor da pele não pode ser fator determinante para classificar o status social de uma pessoa. Ciconello (2008, p.13) argumenta:

[...] a discriminação racial no Brasil é responsável por parte significativa das desigualdades entre negros e brancos, mas, também, das desigualdades sociais em geral. Essas desigualdades são resultado não somente da discriminação ocorrida no passado, mas, também, de um processo ativo de preconceitos e estereótipos raciais que legitimam, quotidianamente, procedimentos discriminatórios. A persistência dos altos índices de desigualdades raciais compromete a evolução democrática do país e a construção de uma sociedade mais justa e coesa. (CICONELLO 2008, p. 13)

Ao fazer uma análise dos dois casos pode-se concluir que a discriminação veio exatamente pela cor da pele e não pelo status social. Não se pode aceitar justificativas nas quais a classe social esteja envolvida. As duas famílias mencionadas pertenciam a classe alta e média. Porém, tal condição não deve ser elemento de destaque. Não importa a classe social, não importa a maneira como estão vestidos ou que bem material querem comprar. Os fatos ocorridos não podem justificar situações de preconceito e discriminação aos negros.

Observou-se que as empresas buscando amenizar as situações ocorridas trataram de “salvar a sua pele”, ou seja, nota-se nos comunicados a ênfase em destacar seus valores, suas políticas e sua integridade e ética nos negócios.

Na verdade, ambas as empresas estavam preocupadas em manter sua reputação mediante a visibilidade que a mídia podia proporcionar naquele momento, uma vez que as notícias na internet têm vida curta. Não houve preocupação real com as famílias atingidas, como já mencionado neste artigo, uma vez que nada mais foi feito além da produção do comunicado oficial das empresas.

O preconceito sofrido e o fato das duas assessorias chamarem o caso de ‘*incidente e mal-entendido*’, tratando do assunto como se não fosse relevante, fez com que as duas

famílias entrassem com processos judiciais contra as empresas. O preconceito deve ser denunciado, alertando as pessoas para que não passem pelo mesmo constrangimento e encorajando as que já passaram a denunciar também, pois racismo é crime e assim como todo crime deve ser punido.

A sociedade brasileira é extremamente desigual, o poder e o dinheiro estão nas mãos de poucos enquanto a maioria sofre sem condições dignas para viver. É preciso que a sociedade assuma sua função de guardiã de políticas de inclusão, como as cotas, para que a população negra tenha acesso ao que também é seu por direito, mas que há muito tempo lhe foi negado. Na maioria das vezes os negros não conseguem nem ao menos mostrar seu potencial, seja para os estudos ou para o trabalho, pois antes mesmo de fazer já são julgados apenas por serem negros. O fato de terem sido escravos gravou na mente da sociedade um lado pejorativo, que faz com que muitas pessoas associem ao negro a estereótipos negativos. Com base em Ianni (2004) apud Constantino (2010):

A ideologia branca cria estereótipos em relação ao negro, deixando-o no extremo mais baixo de qualquer escala de valores sociais. Esses estereótipos desvalorizam ao extremo o negro e supervalorizam o branco. Vejamos alguns exemplos de estereótipos verbalizados em pesquisa realizada pelo autor: os negros são considerados “anti-higiênicos”, “sujos e malcheirosos”, enquanto o branco é “limpo e asseado”; os brancos são “orgulhosos e vaidosos”, os negros “submissos e humildes”; os negros são “macumbeiros” e os brancos “religiosos”; o negro sambista ou batuqueiro é identificado como descendente de escravo. Para os brancos, os negros só são bons nos esportes e são relacionados, sempre, ao trabalho braçal. (CONSTANTINO 2010, p. 62)

Esses estereótipos perduram até os dias de hoje, as vezes diretamente e, em outros momentos indiretamente; os nossos próprios ditados populares reafirmam o racismo quando usamos a expressão “a coisa está preta”, por exemplo. Aqui fica claro que a negritude é algo negativo. Como essa expressão, observa-se que no Brasil existem outras expressões preconceituosas e que a maioria da população julga, muitas vezes de forma inconsciente. Isso está ligado ao viés inconsciente que foi tratado no presente texto, pois está preso no subconsciente das pessoas e sem que elas percebam vem à tona em forma de “brincadeiras” e jargões. É necessário que cada brasileiro entenda que não se tratam de brincadeiras e sim de ofensas, que ferem e deixam marcas terríveis naqueles que são julgados somente por não terem a pele clara.

## 5. CONCLUSÃO

O Brasil é um país racista, mesmo que a sociedade siga dizendo o contrário. Se não houvesse preconceito racial os negros não precisariam estar lutando por seus direitos, não passariam por constrangimentos e falta de respeito, não precisariam ter receio de frequentar determinados lugares por serem maltratados. O preconceito fica ainda mais evidente a partir de casos como os apresentados neste artigo, nos quais duas crianças foram discriminadas, sendo confundidas com pedintes, por serem negras.

A comunidade negra do Brasil tem tentado durante anos combater o preconceito, entretanto poucos progressos foram obtidos, ainda há falta de esclarecimento e conscientização por parte da sociedade. O viés inconsciente é um dos grandes responsáveis pelas dificuldades enfrentadas para se vencer o racismo, pois em geral brincadeiras com tom de deboche não são consideradas preconceituosas; tais brincadeiras são transmitidas de geração em geração como se fossem inocentes.

No que diz respeito as empresas mencionadas, nota-se tanto pelas ações realizadas pelo Starbucks quanto pela BMW, que elas ainda não estão preparadas para lidar com o preconceito e tampouco para dar suporte às situações como as aqui mencionadas. Considera-se também que equipe de comunicação falhou ao não dar a devida importância para os casos, corroborando com o preconceito racial existente no país.

Sabe-se que estes não foram eventos isolados e que situações de racismo ocorrem com grande frequência no Brasil, principalmente em empresas estabelecimentos com clientela de maior poder aquisitivo. Neste sentido, novos estudos devem ser realizados na esperança de que as organizações do país se atentem ao racismo e desenvolvam ações eficazes que inibam os casos de preconceito, colaborando na construção de um Brasil mais justo e igualitário.

O brasileiro ainda tem muito o que conquistar em relação a abolição do racismo. Não se pode desanimar e nem parar de lutar para tentar extinguir esse mal que assola o país.

## REFERÊNCIAS

ABEL, J. Pais acusam Starbucks de racismo por confundir menina negra com pedinte. **Estadão**. São Paulo. 24 jul. 2017. Disponível em: <<http://emails.estadao.com.br/noticias/comportamento,pais-acusam-starbucks-de-racismo-por-confundir-menina-negra-com-pedinte,70001902795>> Acesso em: 28/07/2017.

AMORIM, D. Desemprego é de 14,4% entre negros; 14,1% entre pardos e 9,5% entre brancos. **Estadão**. São Paulo. 23 Fev. 2017. Economia & Negócios. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,desemprego-e-de-14-4-entre-negros-14-1-entre-pardos-e-9-5-entre-brancos,70001677037>> Acesso em 05/09/2017.

APÓS dois anos, loja da BMW acusada de racismo é condenada no Rio. **GI**. Rio de Janeiro. 15 Nov. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2014/11/apos-2-anos-loja-da-bmw-acusada-de-racismo-e-condenada-no-rj.html>> Acesso em 10/07/2017.

CASHMORE, E: et al. **Dicionário de relações étnicas e raciais**. São Paulo: Summus, 2000. Tradução: Dinah Kleve.

CICONELLO, A. **O desafio de eliminar o racismo no Brasil: a nova institucionalidade no combate à desigualdade**. Disponível em: <<http://www.inesc.org.br/biblioteca/publicacoes/artigos/Racismo%20-%20texto%20do%20Peck.pdf/view>>. Acesso em 16/08/2017.

CONSTANTINO, F. L. **Comunidades de aprendizagem: contribuições da perspectiva dialógica para a construção positiva das identidades das crianças negras na escola**. Dissertação (Mestrado), São Carlos: UFSCar, 2010.

CUSTÓDIO, T. A. S. **Você é racista - só não sabe disso ainda**. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2015/10/voce-e-racista-so-nao-sabe-disso-ainda.htm>>. Acesso em: 31/07/2017.

GOMES, N. L. **Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas**. RBPAAE – v.27, n.1, p.109-121. jan./abr. 2011. Disponível em:

<<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19971/11602>> Acesso em 18/04/17.

GOMES, N. L. *Alguns Termos E Conceitos Presentes No Debate Sobre*

*Relações Raciais No Brasil: Uma Breve Discussão*. Disponível em: <<http://www.acaoeducativa.org.br/fdh/wp-content/uploads/2012/10/Alguns-terminos-e-conceitos-presentes-no-debate-sobre-Rela%C3%A7%C3%B5es-Raciais-no-Brasil-uma-breve-discuss%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 28/06/2017

IANNI, O. **Raças e classes sociais no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

IANNI, O. Escravidão e racismo. In: **Escravidão e racismo**. 2ª ed. Revista e acrescida do apêndice. São Paulo. Editora Hucitec, 1988, p. 15-95.

JUNIOR, P.J.C. **Executivos Negros: Racismo e Diversidade no mundo empresarial** – Uma abordagem Sócio-Antropológica. 553 f. Tese (Doutorado) – Departamento de antropologia, Universidade de São Paulo, 2011.

MINISTÉRIO público ouve suspeitos de racismo contra Maria Julia Coutinho. **G1**. São Paulo. 10 Dez. 2015. Disponível em <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/12/ministerio-publico-ouve-suspeitos-de-racismo-contramaria-julia-coutinho.html>> Acesso em 05/07/2017.

MUNANGA, K.; GOMES N. L. **O negro no Brasil de hoje**. São Paulo: Global, 2006. - (Coleção para entender).

PEREIRA, E. A.; White, S. F. **Brasil: Panorama De Interações E Conflitos Numa Sociedade Multicultural**. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/afroasia/article/view/21014>> Acesso em 31/07/2017.

Silva, U.V. “Parado é suspeito, correndo é ladrão”: raça e suspeição na atuação policial em São Paulo. In: III SEMINARIO DE PESUISA DA FESP. São Paulo. **Anais**. São Paulo. 2014. Disponível em: <[http://www.fespsp.org.br/seminario2014/anais/GT11/6\\_AGNALDO.pdf](http://www.fespsp.org.br/seminario2014/anais/GT11/6_AGNALDO.pdf)> Acesso em: 03/09/2017.

SILVEIRA, M. **A importância do plano de gerenciamento de crises em empresas prestadoras de serviços: Estudo de caso**, R.P. em revista, ano 8, n-25, Salvador, Ba, Fev. 2010. Disponível em: <[http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a\\_importancia\\_do\\_plano\\_de-gerenciamento\\_de\\_crisis\\_em\\_empresas\\_prestadoras\\_de\\_servicos.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf)>.

2010. Disponível em: <[http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a\\_importancia\\_do\\_plano\\_de-gerenciamento\\_de\\_crisis\\_em\\_empresas\\_prestadoras\\_de\\_servicos.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf)>. Acesso em 17/09/2017.

TORRES, H. P. L. Casal acusa concessionária BMW de racismo contra filho de 7 anos no Rio. **G1**. Rio de Janeiro. 23 Jan. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2013/01/casal-acusa-concessionaria-bmw-de-racismo-contrafilho-de-7-anos-no-rio.html>> Acesso em 10/06/2017.

# AS DIFERENTES FACES DA COMUNICAÇÃO NA TELECOBRANÇA: ESTUDO DE CASO PASCHOALOTTO

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Maysa do Nascimento Tavares<sup>1</sup>*  
*Melanie Retz Godoy dos Santos Zwicker<sup>2</sup>*

1 Aluna do curso de Lato Senso em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) [maysa\\_nasc.t@hotmail.com](mailto:maysa_nasc.t@hotmail.com).

2 Professora do curso de Pós-Graduação da Unesp Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança, Doutoranda em Mídia e Tecnologia, Mestre em Comunicação, graduada em Comunicação Social e História. E-mail: [melanie.retz@gmail.com](mailto:melanie.retz@gmail.com)

## RESUMO

Em meio ao desenvolvimento humano, tecnológico e um mercado competitivo, as pessoas passaram a adquirir mais conhecimento, conseqüentemente, buscam qualidade e agilidade na resolução de seus problemas cotidianos. Diante dessa nova realidade, é preciso que as empresas se reinventem diariamente, buscando uma melhor forma de solucionar essas demandas, a fim de minimizar insatisfações ou reclamações de seus clientes. A comunicação tem hoje um papel crucial nas empresas e a sua gestão precisa de atenção especial nessa era de novas tecnologias. A assertividade na comunicação, a transmissão da informação de forma clara e objetiva, levando em conta o receptor, faz total diferença no resultado final. Por isso, este artigo apresenta diferentes tipos de comunicações nas empresas de Call Center, preparadas para atender com excelência seus clientes de acordo com o perfil individual, visando um melhor relacionamento. Como metodologia, realizou-se um estudo de caso na Paschoalotto, empresa especializada em cobranças, atuante há 18 anos no mercado nacional. Para a coleta de dados utilizou-se de questionários, com questões fechadas e abertas, aplicados junto aos funcionários da organização. O objetivo foi avaliar dois tipos de uso da comunicação para recuperação de crédito: uma abordagem mais formal e outra humanizada, buscando identificar a mais eficaz e assertiva no que se refere a comunicação entre empresa e clientes.

**Palavras-chave** - Comunicação humanizada; comunicação formal; telecobrança; comunicação empresarial.

## 1. INTRODUÇÃO

O ato de comunicação tornou-se uma das características mais marcantes da humanidade, mas praticá-lo com eficiência talvez seja um dos maiores desafios das empresas. Na atualidade, com o desenvolvimento das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), os avanços da web 2.0, as imensuráveis interações nas mídias sociais, a quantidade de informações a que se tem acesso e a velocidade com que transitam nas mídias tornam a comunicabilidade ainda mais complexa.

Recebemos milhares de estímulos, dos mais diversos tipos ou modalidades, a todo instante - voz, gesto, expressão, texto, imagem, áudio, vídeo etc. – sendo grande parte da comunicação mediada pelas tecnologias vigentes. Neste mar de estímulos, para que a men-



sagem tenha eficiência e realmente estabeleça uma relação comunicacional, deve-se conhecer o receptor.

O presente artigo tem como foco o estudo dos atuais procedimentos de Recuperação de Crédito, a denominada telecobrança, através do telefone fixo – uma “velha” mídia – meio de grande peso na comunicação empresarial. Porém, diante da excessiva utilização das redes digitais, vê-se um desafio enorme para tornar a comunicação por telefone eficaz, ainda mais considerando que tal ato se pauta, essencialmente, no discurso verbal, além do tom de voz e ritmo, competindo com vários meios comunicacionais, com o uso de recursos imagéticos, audiovisuais, mensagens de texto instantâneas, entre outros.

Atualmente, existem técnicas e procedimentos com a função de tornar a comunicação via telefone mais eficiente, visando a recuperação de crédito. Em pesquisa realizada no período de 05 a 19 de agosto de 2017, com funcionários da Paschoalotto, renomada empresa, atuante há 18 anos no ramo de recuperação de crédito, ficou evidente a eficácia do auxílio de fatores como o conhecimento do cliente anteriormente à ligação, a adequação de procedimentos via comunicação formal, a empatia em casos de fragilidade emocional e inúmeras situações vivenciadas no cotidiano.

## 2. O PROCESSO COMUNICACIONAL

O modelo de tal processo, via telefone, ainda se pauta na comunicação linear - e não na reticular, como ocorre na via web, por exemplo - entre dois sujeitos se alternando nos papéis de emissor e receptor. Nesse modelo, é importante ter em mente não só a mensagem a ser transmitida e o objetivo dela, mas, principalmente, levar em conta o repertório do receptor e seus interesses.

Focar a comunicação no receptor e seus anseios é um aspecto fundamental para conseguir despertar a atenção dele e também para buscar a compreensão da mensagem da maneira pretendida, fatores estes indispensáveis para um ato de comunicação efetivo. No processo comunicativo linear, a transmissão de informações pelo emissor, de forma dirigida a um receptor determinado, estabelece uma relação entre as partes, possibilitando a compreensão e a interação.

A palavra Comunicar deriva-se do termo latim “*comunicare*”. De acordo com Ferreira (2009, p.2), comunicar “quer dizer associar, estabelecer comunicação entre; ligar, unir, compartilhar e tonar comum”. Este termo envolve uma multiplicidade de sentidos, variando de acordo com os teóricos, pode ser considerado troca de mensagens, interação, transmissão, diálogo, contrato entre as partes, agente de socialização, construção de significados, persuasão, entre muitos outros significados.

De acordo com DeFleur e Ball-Rokeach (1993), cada nova perspectiva teórica sobre o tema aqui discutido, desvendou fatores inéditos na relação entre os seres, modificando

a maneira de entendermos o processo comunicacional. Pois, de maneira simplificada, ele envolve um emissor apto a codificar uma mensagem e a transmitir, por um determinado canal, a um receptor que decodifica tal mensagem e pode ou não gerar um feedback ao emissor, transformando-o em receptor. No entanto, precisa-se levar em conta a possibilidade de, durante tal processo de comunicação, haver ruídos que impeçam uma comunicação eficiente - como o emissor não formular a mensagem corretamente ou esta não ser adequada para aquele determinado receptor, ou o canal não ser adequado para a mensagem, falha na decodificação da mensagem, provocando uma interpretação diferente, falha de sinal, código ininteligível e várias situações semelhantes.

É necessário, também, levar em consideração o caráter bastante complexo da recepção, pois ele varia de acordo com o repertório do receptor. Uma mesma mensagem enviada por um emissor pode ter interpretações bastante distintas. Principalmente quando se considera as desigualdades individuais e sociais na exposição à mensagem, assim como diferenças na própria percepção moldada pelas vivências e pelo conhecimento de quem recebe as mensagens, e também o potencial na retenção das mensagens, conforme a atenção no momento ou as necessidades e os valores dos indivíduos.

Apesar de identificar teorias divergentes, considera-se importante dar relevância à ideia da não passividade do receptor, pois não recebe a mensagem sempre da mesma maneira, uma vez que o mesmo só a decodifica a partir de sua percepção, formada pelo repertório e vivências acumuladas. A partir desta importante análise, o emissor deve iniciar todo processo comunicacional.

Para Lopes (2004, p 41-42), a comunicação “sempre foi um contrato entre as partes envolvidas”, “não envolvendo uma prevalência dos emissores sobre os receptores”, conseqüentemente, o que “caracteriza a existência do contrato, é a constatação da passagem de mensagens entre as partes envolvidas em um quadro de cultura prévia”, permitindo o estabelecimento de conexão, seja ela verbal ou não verbal.

O ato comunicativo torna-se ainda mais desafiador quando o diálogo acontece via telefone, mensagem de texto ou outro canal em que o emissor não conhece o receptor, ou seja, apenas tem uma ideia vaga sobre aspectos básicos de reconhecimento como: a língua falada, a cidade em que reside, idade e sexo.

Neste artigo, aborda-se o estudo da comunicação via telefone – em específico a telecobrança – na busca de utilizar o discurso persuasivo, tentando despertar a credibilidade, além de criar laços de confiança, ao estabelecer um processo comunicativo eficiente.

### 3. CALL CENTER NO BRASIL

O serviço de telecobrança através de *Call Center* – palavra de origem inglesa, utilizada na denominação de: central de atendimento – possui grande representatividade nas organizações financeiras do Brasil, pois viabiliza a saúde financeira das mesmas. De acordo com o Serasa, no Brasil, são 61 milhões de inadimplentes com nome “sujo”. A cada dia, cresce o número de empresas especializadas em *Call Center* em nosso país, cujo objetivo centra-se no relacionamento com as pessoas, visando à recuperação de crédito.

Segundo Rampinelli (2017), existe uma diferença entre os tipos de empresas especializadas na realização do atendimento ao cliente. O autor divide os escritórios em *Call Center* e *Contact Center*, sendo:

*Contact Center* é um termo que foi criado recentemente para diferenciar as centrais de relacionamento que possuem formas de contato multimídia, isto é, através do telefone, mas também por e-mail, chat, SMS e redes sociais. Enquanto, *Call Center* são denominadas as centrais que fazem contato apenas telefônico. (RAMPINELLI, 2017)

A modalidade da empresa de cobrança abordada no estudo em foco neste artigo recebe a denominação de *Contact Center*, pois nela são encontradas diversas formas de contato multimídia. Todavia, as carteiras – nome dado ao setor, segmento ou cliente - de atuação analisadas por este estudo estabelecem contato somente via telefone, através da telecobrança.

O processo de funcionamento de recuperadoras de crédito se dá no seguinte formato: quando o indivíduo atrasa um pagamento, ele pode ser cobrado por sua dívida, além disso, a empresa tem o direito de acrescentar, diariamente, juros, também inclui o nome e o CPF do cliente no Serasa Experian, assim como no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). As empresas contratadas têm um papel fundamental para o processo de recuperação desses débitos, já que, através delas, são feitas as intermediações de cobrança.

Apesar da simplicidade da comunicação efetuada na cobrança de débitos, ela possui uma grande complexidade na sua formulação, ao exigir muito estudo e treinamento de seus participantes, devido à fragilidade da situação na qual ambos estão inseridos: o cliente, por se encontrar inadimplente, e o operador de crédito, por querer reaver o débito. Todo este procedimento passa por auditorias, através de diversas normas e fiscalizações, entre elas podemos citar o Código de Defesa do Consumidor (CDC - 1990), Art. 42. Segundo o mesmo documento, “na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça”. Sendo assim, as abordagens de recebimento de dívidas devem ter sempre cautela e técnica, respeitando os direitos do cliente.

A cobrança, na maioria das vezes, realiza-se através de negociações, onde são apresentadas as condições do acordo, esse processo pode ser realizado de várias formas: através de contato telefônico, cartas de cobrança ou notificações extrajudiciais.

Caso o cliente não apresente um retorno, esse contrato pode passar pelo processo de cobrança extrajudicial, com o registro da dívida em Cartório de Protesto de títulos. Em alguns estados brasileiros, existem leis que proíbem as ligações em determinados dias e horários, conforme a figura 1, apresentado:

**Figura 1:** Horário Permitido de Telecobrança no Brasil

| Estados        | Segunda à sexta-feira | Sábado        | SMS          | Lei           | Ano  |
|----------------|-----------------------|---------------|--------------|---------------|------|
| Alagoas        | 8h às 20h             | 8h às 14h     | Inclui       | LEI nº 15.426 | 2016 |
| Amazonas       | 8h às 19h             | 8h às 14h     | Não menciona | LEI nº 360    | 2016 |
| Goiás          | 8h às 18h             | Não permitido | Não menciona | LEI nº 16.606 | 2009 |
| Espírito Santo | 8h às 19h             | Não permitido | Não menciona | LEI nº 10.626 | 2017 |
| São Paulo      | 8h às 20h             | 8h às 14h     | Não menciona | LEI nº 15.426 | 2014 |
| Paraná         | 8h às 18h             | 8h às 13h     | Não menciona | LEI nº 16.426 | 2010 |
| Piauí          | 8h às 18h             | 8h às 14h     | Não menciona | LEI nº 6969   | 2017 |

**Fonte:** Auto Regulação Bancária (p. 19)

Estas informações nem sempre estão disponíveis ou claras aos operadores, pois são processadas pela equipe de *Control Desk*, responsável pela pré-seleção de contatos, afim de evitar falhas ou futuros processos judiciais. Tais informações, todo o processo e o cronograma de atendimento são passados pelo *mailing* - denominado fila de cobrança.

Para que haja formalidade e padronização dos processos envolvidos, os contatos realizados acontecem no seguinte formato:

- Primeiramente o discador – sistema que coordena e direciona as ligações automati-

camente, segundo configurações pré-estabelecidas - disponibiliza o contato na tela do operador junto à ligação;

- A segunda etapa consiste em o operador realizar a abordagem conforme o *script* – procedimento de cobrança pré-estabelecido –, se identificar e confirmar se está falando com o cliente correto. Tem caráter obrigatório a confirmação do nome completo do mesmo, para não ferir o sigilo bancário.
- Após a confirmação, torna-se necessário informar que a ligação está sendo gravada, de acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), Lei de resolução: nº 632, Art.26. Gravar obrigatoriamente as interações entre Prestadora e Consumidor, realizadas por meio do Centro de Atendimento telefônico, independentemente do originador da interação;
- Posteriormente, faz-se a apresentação do contrato, informando o produto, os valores e os dias em atraso, segundo dados fornecidos pelo banco ou empresa solicitadora;
- Após a apresentação das informações, efetua-se a negociação de acordo com a necessidade e as particularidades de ambas as partes em contexto, com os valores em atraso e a argumentação com o objetivo de conversão do crédito;
- Na próxima etapa, o cliente passa por instruções sobre como efetuar o pagamento, além de fazer as atualizações cadastrais, como telefone e e-mail;
- Por fim, a ratificação dos valores, prazos acordados, locais e formas de pagamento devem ser reforçadas (Figura 2).

**Figura 2:** Procedimento da Cobrança



Autoria Própria

Necessariamente, todo operador de cobrança precisa de atenção e concentração no atendimento ao cliente, as informações devem ser repassadas corretamente, de forma clara, para que não gere dúvidas ao cliente e nem informações divergentes. No caso de negligência, pode-se trazer prejuízos ao cliente e à empresa.

## 4. ESTUDO DE CASO PASCHOALOTTO LTDA

Para o presente artigo, foi realizado um estudo de caso da empresa Paschoalotto LTDA, uma empresa pertencente a um dos maiores escritórios de cobrança do Brasil, localizada no interior de São Paulo, na cidade de Bauru. Para a extração de dados foram utilizados questionários, com questões fechadas e abertas, aplicados em funcionários da organização.

A Paschoalotto trata-se de uma empresa de *Contact Center*, especializada na recuperação de crédito, atuante no mercado há 18 anos, cujo objetivo centra-se em atender com qualidade às necessidades de seus clientes, através de sua estrutura e tecnologia. Atualmente, emprega mais de 6 mil pessoas, para realizar prestação de serviços às maiores instituições financeiras do país. De acordo com a organização, seu negócio concentra-se em relacionar pessoas, garantindo, sempre, transparência aos seus clientes parceiros, prezando pelo compromisso e pela ética.

Diante dos seus resultados, de suas inovações ao longo dos últimos anos, a empresa obteve um crescimento acelerado, sendo reconhecida pelo mercado nacional, consolidando-se como uma das maiores empresas do segmento no Brasil. Procurando sempre, em sua comunicação, demonstrar a preocupação com a satisfação de clientes e parceiros, buscando as novas tendências e o desenvolvimento dos negócios. Este conceito pode ser entendido quando observada a sua missão, visão e valores conforme a figura 3:

**Figura 3:** Missão, Visão e Valores Paschoalotto

|        |  |
|--------|--|
| Missão | Promover as melhores soluções de tele serviços e atendimento, fortalecendo o relacionamento de nossos clientes com seus consumidores.                                  |
| Visão  | Ser referência no setor de recuperação de crédito e soluções em relacionamento pela geração de valor aos clientes, retorno aos acionistas e respeito aos stakeholders. |

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| Valores | - Foco no cliente              |
|         | - Agilidade                    |
|         | - Comprometimento e Excelência |
|         | - Respeito                     |
|         | - Diversidade                  |
|         | - Ética e Transparência        |
|         | - Gestão pelo Exemplo          |

**Fonte:** Paschoalotto Website Institucional

Atualmente, a Paschoalotto possui cerca de seis mil colaboradores em cinco grandes unidades no interior de São Paulo, atendendo a todo o Brasil. Ao longo dos anos, a ela adquiriu importantes títulos em sua área de atuação, conforme relacionados na figura 4:

**Figura 4:** Premiações e Títulos Paschoalotto

|  |
|--|
| Eleita em 2016 como uma das 40 “Melhores Empresas Para Começar a Carreira no Brasil”, pela Revista Você S/A;   |
| Está entre as 10 principais empresas do segmento financeiro com os funcionários mais felizes com as oportunidades de carreira, em pesquisa realizada pelo site <i>LoveMondays</i> para o Portal Exame;                       |
| Eleita em 2010, 2012 e 2016 como uma das “Melhores Empresas para você trabalhar no Brasil”, pelo Guia Você S/A da Revista Exame;   |
| No ano de 2014, recebeu o selo “Gestão de Recursos Humanos em Telecobrança”, no 6º Prêmio Indústria de Recuperação e Concessão de Crédito da Revista Cliente S/A;  |
| No ranking “10 melhores Ouvidorias do Brasil”. A Ouvidoria da Paschoalotto recebeu o prêmio em 2013 e 2015, pela ABO - Associação Brasileira de Ouvidores e a ABRA-REC - Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente. |

**Fonte:** Paschoalotto Website Institucional

## 4.1. A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

No processo da telecobrança, a comunicação assertiva tem papel fundamental ao bom desempenho do negócio, assim como de sua saúde financeira. Com o processo comunicacional realizado por via direta, através de linhas telefônicas, o cliente tem contato somente com a voz do emissor, por isso, é importante que o mesmo seja assertivo, em decorrência, torna-se necessário fortalecer o comportamento assertivo como:

- Empatia: o operador deve ter clareza da situação, da fragilidade do assunto e da negociação, procurando colocar-se no lugar do cliente inadimplente;
- Determinação: por se tratar de negociações muitas vezes exaustivas, deve-se, através de palestras, treinamentos ou ações, obter-se motivação para seguir em frente e não desistir diante dos obstáculos;
- Autocontrole: ter racionalidade para gerenciar as emoções, não perdendo o controle da situação;
- Conhecimento e clareza: conhecer sobre o assunto de que se está falando, visando transmitir as informações de forma que gerem o entendimento.

Outro fator importante para o processo em estudo relaciona-se à qualidade no atendimento. Em contato com o cliente, para que a negociação seja assertiva, as dúvidas precisam ser sanadas, além de buscar a solução para o problema, gerando assim satisfação no atendimento. Diante da facilidade de expressar insatisfações, atualmente, as instituições financeiras buscam recursos para reduzir reclamações de atendimento.

Segundo Fitzsimmins (2000), gerenciar relacionamentos de clientes com a prestação de serviços, visando à criação de uma experiência satisfatória é uma tarefa desafiadora. Partindo disso, é exigido que as empresas prestadoras de serviços tenham um setor responsável pela qualidade do atendimento e que seja entregue uma nota mínima – a Paschoalotto referência sua qualidade em 90%. Essa avaliação é realizada por uma empresa terceirizada pelo banco, que audita todos os operadores, envia relatórios de qualidade e, caso a empresa não entregue o mínimo exigido, é aplicado um desconto no faturamento.

Em busca de uma melhor qualidade, o grupo especializado realiza treinamentos, acompanhamentos e feedbacks elevando assim o desenvolvimento da equipe. Nos acompanhamentos que o setor responsável realiza, são exigidos alguns itens nas ligações, procedimentos para melhoria do atendimento, estratégias de argumentações que visam aumentar a produtividade e procedimentos necessários para se enquadrar nas leis. Segundo Cardoso, quando o cliente entra em contato com a empresa, normalmente o mesmo busca por solução dos seus problemas relacionados ao crédito oferecido. É nesse momento que a empresa converte o contato e, além de solucionar o problema, tem a oportunidade aumentar a sua relação com o cliente, aumentando assim o seu canal de comunicação. (CARDOSO E FILHO, 2001).



Criar laços de confiança é fundamental e, para que haja a confiança pela outra parte, é necessário criar situações que intensifiquem esse sentimento. Martins (2005, p. 39) acredita que “confiar é ter certeza que o outro fará por mim exatamente o que eu faria por mim, numa dada situação. E eu só faria o que fosse melhor para mim”. O desenvolvimento da confiança exige que alguém tome a frente no compromisso de se comportar com credibilidade.

Assertividade em uma negociação é valiosa, de acordo com Martins (2005), esse tipo de comunicação possibilita ser e parecer, estimulando uma comunicação transparente, honesta e objetiva. A comunicação assertiva é eficaz, promove qualidade na vida profissional e pessoal, proporcionando credibilidade.

As palavras dizem muitas coisas, porém, no processo de desenvolvimento da comunicação na cobrança via telefone, o tom de voz do emissor pode influenciar diretamente uma negociação. Visando a assertividade, é imprescindível que o operador transmita a partir de sua voz segurança, confiança, que ela seja uniforme, modulada e calma.

Na cobrança, a negociação tem papel fundamental, é através dela que buscamos as melhores soluções. Nesse processo, é importante entender a necessidade do cliente, ofertar todas as possibilidades de negociação e mostrar as vantagens de cada uma delas.

A satisfação do cliente está ligada diretamente com a satisfação sobre o produto ou serviço e às suas expectativas. Clientes regularmente satisfeitos podem trocar de fornecedor quando virem algo mais vantajoso nos concorrentes, já os clientes altamente satisfeitos não demonstram tanta propensão de troca, quando se encanta um cliente, cria-se um vínculo emocional, criando a fidelidade e lealdade (KOTLER, 199, p. 10).

## 4.2. TIPOS DE ABORDAGEM AO CLIENTE

Na empresa pesquisada, as abordagens mais utilizadas na cobrança são: atendimento formal e atendimento humanizado:

- O “atendimento formal” segue um script para garantir que todas as informações importantes sejam passadas corretamente ao cliente. Uma de suas fragilidades é que, por ter que ler informações preestabelecidas, muitas vezes, o atendente aparenta um “robô”, não estabelecendo um diálogo.
- O “atendimento humanizado” se baseia em alguns princípios básicos: prezar o bem cuidar do cliente; fazê-lo sentir-se acolhido e munido de todas as informações para resolução dos seus problemas; inspirar confiança no atendimento.

Esse segundo tipo de comunicação está sendo muito procurado pelas empresas de um modo geral. Trata-se de um atendimento “personalizado”, que leva mais em conta o repertório do receptor e cuja comunicação se estabelece de maneira mais dialógica. Esse

modelo de abordagem permite perceber as necessidades dos clientes, gerar maior empatia, provocar um sentimento de parceria de serviço.

Desta forma, os funcionários conseguem satisfazer mais facilmente as necessidades dos clientes e entregar maior qualidade nos serviços, atendendo de forma individual.

Nas empresas de Contact Center, são utilizados os dois tipos de abordagens citados, sendo que na maioria das vezes, a escolha pelo atendimento formal ou humanizado é feita pelo “cliente parceiro” de acordo com o tipo de cobrança e ou a categoria dada ao cliente.

Para entender melhor esses tipos de abordagens, foi realizada uma pesquisa de campo direcionada à operação, participaram dessa amostragem cinquenta funcionários, respondendo questionários, com questões fechadas e abertas. O período de pesquisa foi de 05 de agosto a 19 de agosto de 2017. Foram analisadas duas carteiras específicas com diferentes tipos de abordagens:

- A primeira carteira, identificada como X, utiliza uma comunicação formal, devido aos seus procedimentos que precisam ser repassados com menores ruídos na comunicação. São procedimentos que, quando não passados da forma correta, podem acarretar prejuízos para a empresa. Desta forma, é utilizado script em determinado momento da ligação. A grande maioria de seus operadores acredita que a abordagem utilizada é a melhor para se comunicar em suas negociações.
- A segunda carteira é identificada por Y, sua comunicação é mais humanizada, garantindo uma proximidade maior com o cliente. No entanto, também é exigido que seus procedimentos sejam passados de forma correta, a diferença é que ela possibilita uma liberdade ao atendente de explicar de forma mais humana.

Todos os entrevistados acreditam que essa é a melhor forma de abordagem.

A Paschoalotto emprega, em sua maioria, um público jovem - cerca de 90% dos entrevistados apresentam faixa etária entre 18 a 30 anos -, a maioria pertence ao público feminino, operadores, analistas de qualidade e supervisores, porém a maior parte era de operadores, pois lidam diretamente com o cliente.

Durante o contato, a negociação tem um papel muito importante, pois auxilia no convencimento. São utilizados meios estratégicos que induzem o cliente a fechar uma negociação. Nas amostras, ambas as carteiras concordam que a melhor forma de converter, é demonstrar total atenção ao cliente, criando empatia com o mesmo e explorando diversas formas de comunicação, esgotando as possibilidades, sem pressa para finalizar a negociação. Já na segunda opção destacada, o foco é na argumentação, com objetivo de informar benefícios e desvantagens.

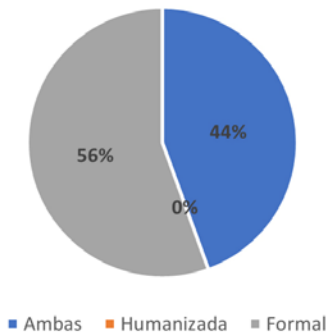
Ao questionar os entrevistados que tipo de comunicação acha mais eficaz na cobrança, 46% diz que as utilizações de ambas são importantes, 32% a preferem a humanizada, enquanto 22% acham que formal é mais eficaz. De acordo com algumas das justificativas, é necessário haver o equilíbrio entre as duas, a forma formal permite um padrão no

atendimento, já a humanizada transmite empatia, essa junção possibilita que a comunicação transmita credibilidade e atenda às necessidades do cliente de forma clara e segura. Analisando separadamente, na carteira X a maioria escolheu que as ambas as formas são importantes e na Y a opção mais escolhida foi a comunicação humanizada. Ao analisar os indicadores por idade, os colaboradores acima de 31 anos, em sua totalidade, também concordam que a comunicação humanizada é mais efetiva.

Com o desenvolvimento diário, as pessoas acabam se especializando no que fazem e o tempo de empresa pode ser responsável por essa visão, na figura 5, é possível identificar que esse fator pode proporcionar uma alteração na opinião dos entrevistados:

**Figura 5:** Comunicação e efetividade (pessoas com menos de 1 ano na empresa)

Na sua opinião, que tipo de comunicação é mais eficaz nas negociações e que podem trazer melhor efetividade nos acordos?  
**Tempo inferior a 1 ano de empresa**



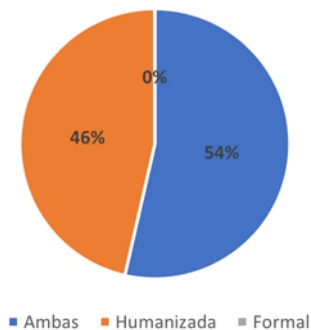
**Fonte:** Pesquisa Direta, 2017

Observando de forma separada as duas carteiras, podemos perceber que há uma diferença entre os participantes com o mesmo tempo de empresa. Na carteira X, a maior quantidade aponta que o tipo de comunicação formal é o mais assertivo, enquanto na carteira Y todos com menos de 1 ano de empresa concordam que os dois tipos têm um papel fundamental.

Ao observar as pessoas com tempo de empresa no período de 1 a 3 anos, cenário já demonstra uma alteração (Figura 6):

**Figura 6:** Comunicação e efetividade (pessoas com 1 a 3 anos na empresa)

Na sua opinião, que tipo de comunicação é mais eficaz nas negociações e que podem trazer melhor efetividade nos acordos?  
**De 1 a 3 anos de empresa**



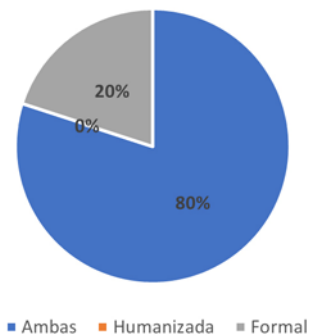
**Fonte:** Pesquisa Direta, 2017

Na equipe X, é nítido essa modificação, as pessoas com tempo de empresa de 1 a 3 anos já identificam que a utilização dos dois tipos de comunicação pode ser mais eficaz. Já na equipe Y, o tipo de comunicação que se destaca continua sendo a humanizada.

De acordo com os respondentes da pesquisa, com tempo de empresa superior a 4 anos, a conexão entre os dois tipos de comunicação é a ideal. Considerando a carteira X e Y as duas admitem ser a melhor forma.

**Figura 7:** Comunicação e efetividade (pessoas com 4 a 10 anos de empresa)

Na sua opinião, que tipo de comunicação é mais eficaz nas negociações e que podem trazer melhor efetividade nos acordos?  
**De 4 a 10 anos de empresa**



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2017

Em todo o tipo de comunicação, irão existir pontos fortes e fracos, na Figura 8 vemos algumas justificativas apontadas:

**Figura 8:** Pontos positivos e negativos

| Comunicação Formal   |  |
|--|--|
| Pontos Positivos   | Pontos Negativos   |
| Através de script a negociação fica completa, sem deixar de passar a informação completa | Informações mecânicas de difícil entendimento  |
| Cordialidade   | Dificulta a argumentação   |
| Transmite segurança e seriedade  | Vocabulário de difícil entendimento  |
| As ligações passam a ser mais rápidas a partir do momento que decoradas                  | Comunicação robotizada   |
| Diminui risco de reclamação  | Probabilidade de alteração da paciência do cliente, por se tratar de algo robotizado |
| Comunicação Humanizada   |  |
| Pontos Positivos   | Pontos Negativos   |
| Atendimento diferenciado   | Deixa de ser cordial   |
| Empatia  | Ligações de longa duração  |
| Linguagem adaptável  | Corre risco de falta de informação   |
| Cria um ambiente agradável   |  |
| Transmite confiança  |  |

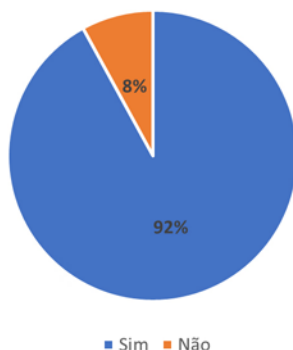
**Fonte:** Pesquisa Direta, 2017

A voz é um grande influenciador nas negociações, representa o indivíduo por meio de sons, fundamental na gestão de comunicação, por meio dela observamos as emoções, sensações e intenções. Saber utilizar de forma assertiva é uma tarefa importante na negociação. Um dos aspectos mais utilizados na comunicação via telefone é a entonação de voz, por meio dela é possível valorizar o conteúdo, ressaltando algo, despertando assim a atenção do cliente. Na amostragem, praticamente todos acreditam que o tom de voz médio na negociação é o mais efetivo, pois transmite segurança e tranquilidade, o volume de voz muito alto pode dar a sensação de ameaça e grosseria, e o tom de voz baixo pode ser visto como desânimo.

No questionário, uma parte significativa dos entrevistados aponta que o estado de ânimo pode interferir na performance do trabalho, conforme mostra a figura 9:

**Figura 9:** Interferência do estado de animo

Você acredita que o seu estado de ânimo interfere na sua performance?



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2017

É necessário acompanhar o desempenho e qualidade de seus funcionários, para que isso não reflita de maneira negativa nos resultados da empresa. Um empregado descontente deixa de fazer um atendimento de excelência, gerando clientes insatisfeitos. Funcionários comprometidos e estimulados têm um envolvimento melhor com os clientes e garantem um crescimento na produção. Para conquistar uma melhoria, é necessário que a empresa acompanhe esse relacionamento e promova ações preventivas.

Para auxiliar no desenvolvimento de resultados, a empresa pode utilizar a abordagem de melhoria de qualidade chamada Human Sigma, que oferece suporte na ligação funcionário-cliente, utilizando o método de avaliação e um processo traçado a gestão e melhoria.

De acordo com Fleming, Coffman e Harter (1994, p. 4), “as emoções, conforme se constatou, têm muito mais influência sobre as opiniões e decisões do que a razão” e são um dos princípios para o gerenciamento e avaliação do relacionamento.

Avaliando as performances, não há grande disparidade no índice de cumprimento de metas dos entrevistados, a carteira X possui em média um índice de 142% de ICM, e a carteira Y de 119%.

Na pesquisa de campo, todos demonstraram interesse pelo acompanhamento através do feedback, foi destacado que através dele ocorre o fortalecimento na base da negociação e que ele auxilia dando suporte para o desenvolvimento. É a partir de um conjunto de ações que será estabelecido uma melhor comunicação para a cobrança.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação via telefone apresenta desafios diários, seus métodos comunicacionais são responsáveis por atender e solucionar os problemas dos clientes, através da voz, argumentação e tipos de abordagens e estratégias utilizadas para a busca do sucesso no atendimento. A falta de comunicação ou informação passada de forma incorreta gera ruídos no atendimento, ocasionando reclamações e queda de efetividade nas negociações.

A pesquisa de campo revelou que a preferência de abordagem dos atendentes está de acordo com o perfil das carteiras em que estão inseridos e que, quando se adquire um tempo maior de empresa, percebem a necessidade da utilização uma comunicação diferenciada para satisfazer e facilitar o atendimento ao cliente.

Diante das transformações atuais, as empresas precisam estabelecer novos meios de atendimento, além de acompanhar o desenvolvimento de seus funcionários e clientes, pois tudo que está ao seu redor pode influenciar nos resultados. Clientes e funcionários satisfeitos garantem evolução e desenvolvimento para as empresas.

Todos os participantes admitem que o feedback é um método importante para o desenvolvimento profissional, ele é capaz de influenciar o desempenho das pessoas e da empresa.

Para próximos estudos, seria interessante avaliar as preferências dos clientes com relação à forma de atendimento preferida por eles e que tipo de comunicação pode ser mais assertiva gerando maior satisfação.

Em tempos de transformação acelerada, conhecer melhor o cliente pode ser um diferencial e tanto para qualquer organização.

## REFERÊNCIAS

CARDOSO, M.S; FILHO, C.G. CRM em Ambiente e-business. **Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEFLEUR, Melvin L., BALL-ROKEACH, Sandra. **Teorias da comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.



FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda., 1910-1989. **Minidicionário: o minidicionário da língua portuguesa**. 6. ed. rev. atualizada. Curitiba: Positivo, 2014. p. 251.

FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, J. M. **Administração de serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LOPES, Luiz Carlos. **O culto às mídias: Interpretação, cultura e contratos**. São Paulo: Edufscar, 2004.

MARTINS, Vera. **Seja assertivo, como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

### **Acessos Internet**

ANATEL. Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2014/750-resolucao-632>> Acesso em 14 de setembro de 2016.

CDC. Código de defesa do consumidor Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm)> Acesso em 03 de setembro de 2017.

FEBRABAN. Sistema de Autorregulação Bancária da Federação Brasileira de Bancos Disponível em: <<http://www.autorregulacaobancaria.com.br/pagina/19/10/pt-br/autorregulacaobancaria>> Acesso em: 04 de Set. 2017.

HARVARD BUSINESS REVIEW Gerencie seu Human Sigma (1994). P. 4 <<http://docplayer.com.br/275025-Gerencie-seu-human-sigma.html>> Acesso em 16 de setembro de 2017.

PASCHOALOTTO. Missão, visão e valores. Disponível em <<http://www.paschoalotto.com.br/np/pt/empresa/visualizar/codempesa/9/missao-visao-e-valores.html>> Acesso em: 28 Ago. 2017.

PASCHOALOTTO. Quem somos. Disponível em <<http://www.paschoalotto.com.br/np/pt/empresa/visualizar/codempesa/1/quem-somos.html>> Acesso em: 28 Ago. 2017.

RAMPINELLI, Felipe. O que é call center e contact center (2014) <<http://www.televendasocobranca.com.br/opinia/o-que-e-call-center-e-contact-center-36782/>> Acesso em 03 de Set. 2017.

# STORYTELLING COMO ALTERNATIVA PARA O ENGAJAMENTO DO PÚBLICO INTERNO

SUMARIO

PRÓXIMO CAPÍTULO

*Paula Gonçalves de Souza*<sup>1</sup>  
*Raquel Cabral*<sup>2</sup>

---

1 Aluna do curso de Lato Sensu em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação, inovação e liderança da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Câmpus de Bauru

2 Orientadora, Professora Doutora e pesquisadora na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Câmpus de Bauru

## RESUMO

A comunicação corporativa, muitas vezes, é vista como engessada e técnica demais. O presente trabalho busca trazer novos olhares para a comunicação interna, procurando desfazer a imagem tradicional que se tem desta área. Sendo assim, este estudo procura analisar o *storytelling* com foco no público interno, além de expor os benefícios de se aderir à técnica da contação de histórias. Para isso, como instrumentos metodológicos, utiliza-se a pesquisa bibliográfica no levantamento teórico sobre o tema e o estudo de caso. E para exemplificar as teorias abordadas e demonstrar a efetividade do *storytelling*, apresenta-se um exemplo prático e real que se refere ao estudo de caso “Filhas do Dodô” relacionado à empresa J.Macêdo. Este, trata de uma ação empresarial que ocorreu nessa empresa brasileira que atua fortemente no mercado de farinhas. O *storytelling* no formato de peça teatral foi utilizado para auxiliar o entendimento dos funcionários sobre as significativas mudanças organizacionais ocorridas no ano de 2008, nesta organização.

**Palavras-chave:** *Storytelling*. Narrativas. Comunicação Interna. Contação de Histórias.

## 1 INTRODUÇÃO

Storytelling é um termo que tem sido mencionado de forma recorrente nos últimos anos, porém neste artigo, pretendemos estudá-lo no contexto da comunicação interna ao invés da publicidade, o que muda a abordagem tradicional e torna o recorte deste trabalho um desafio. Portanto, o presente trabalho busca trazer à tona o uso do *storytelling* como ferramenta para o engajamento organizacional, procurando responder a uma questão específica: como o *storytelling* pode colaborar com a comunicação interna a fim de engajar e motivar o público interno?

Num contexto é apresentado como e por que utilizar o *storytelling*, expondo quais são os benefícios desta ferramenta e como esta envolve os funcionários, a fim de compreender o poder transformador da arte de contar histórias.

Como fundamento metodológico utilizou-se do estudo de caso, um método de investigação qualitativa e da pesquisa bibliográfica para compreender as vantagens desta técnica, demonstrando a maneira de tornar a comunicação mais afetiva e atraente e como esta ferramenta atua sobre o público interno.

Para exemplificar o conteúdo apresentado neste artigo é exposto um caso de aplica-

ção real de storytelling na organização brasileira, a J. Macêdo mediante o histórico desta que atua no mercado de farinhas e a análise do case “Filhas do Dodô”. O case em questão consiste em uma peça teatral que tem como objetivo explicar as mudanças ocorridas nas marcas da empresa mediante o uso do storytelling como ferramenta para engajamento do público interno. Juntamente com a apresentação do case é feita uma reflexão sobre a temática.

## 2. STORYTELLING: DE ONDE VEM?

A palavra Storytelling tem sido muito discutida nos últimos anos e apesar do *boom* do termo ser relativamente recente na área da comunicação corporativa, é uma prática bem antiga da humanidade. *[Story]* significa história e, segundo Palácios apud Schneider (2013), é a parte abstrata do conteúdo, o que remete ao reconhecimento de que cada pessoa carrega uma versão diferente de uma história. E *[telling]* se refere ao ato de narrar e, mais especificamente, às narrativas. “Na prática, storytelling é a forma mais primitiva e, ainda hoje, a mais sofisticada de transmitir uma mensagem” (PALÁCIOS apud SCHNEIDER, 2013). Isso significa que *storytelling* é a arte de contar histórias e essa ação permeia nossa sociedade desde os primórdios. Conforme Domingos (2009, p. 5-6),

As imagens nas paredes das cavernas foram, por certo, as primeiras narrativas feitas de modo mediado. O suporte eram as paredes e a linguagem era pictórica. Essa linguagem, no entanto, está eivada de subliminaridade, pois parece ter tido um cunho mais místico do que propriamente informativo. Por certo, os primeiros textos orais do homem não foram propriamente narrativos. Eles passaram a fazer parte da memória da humanidade, em seu aspecto emocional e, possivelmente, eles foram interjeitivos e onomatopéicos. Nele, mundo e homem estavam fundidos em um mesmo ato interativo, no nicho natural. Os textos nasciam vindos do espanto do homem diante dos enigmas do seu entorno, ou da sua necessidade de sobrevivência. Eles indicavam a presença do predador ou da caça por meio de gritos onomatopáicos, ou, ainda, da musicalidade da linguagem quando da corte ao parceiro sexual. Eles eram funcionais, mais pragmáticos do que propriamente narrativas de factuais como meio de entretenimento.

A partir das primeiras manifestações da linguagem humana, a oralidade se desenvolveu e então, os primeiros povos passaram a se reunir em torno de fogueiras para compartilhar experiências, conhecimentos adquiridos durante o dia e seus valores culturais, consolidando assim, a estrutura social da tribo. No Brasil, conforme Gontijo (2004, p. 28) apud Arab, Domingos e Dias (2011, p. 03) os índios reuniam-se em volta da fogueira para aquecer o cauim, bebida alcoólica extraída da mandioca e “os rituais de cauinagem eram

os meios de comunicação pelos quais as mensagens e o saber acumulado eram transmitidos de geração para geração”.

Com o passar dos anos, o ato de contar histórias foi evoluindo e se adaptando aos novos tempos e necessidades humanas.

(...) depois da oralidade vieram os registros precisos dos textos em tábuas de argila, a dramaticidade com as encenações teatrais, a disseminação pela imprensa, a velocidade do movimento do cinema, a interatividade dos games e tudo isso junto com a internet. (PALACIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 325).

As grandes narrativas da humanidade segundo Salmon (2008) apud Padilha (2010), sempre contaram mitos e transmitiram as experiências acumuladas de gerações passadas, porém o storytelling segue um caminho diferente, “trata-se do uso da narrativa como técnica de comunicação com o objetivo de persuadir e fidelizar uma audiência” (SALMON, 2008) apud (PADILHA, 2010, p. 32).

De acordo com Salmon (2008) apud Silva e Ferreira (2015), “o storytelling estaria presente atualmente na política, na publicidade e nas grandes empresas” (SALMON, 2008) apud (SILVA, FERREIRA, 2015, p. 03).

No âmbito empresarial, foco desse trabalho, o termo surgiu na década de 1990 nos Estados Unidos na nova escola de administração, na qual Steve Denning, ex-executivo do Banco Mundial, um dos principais teóricos e idealizadores do storytelling voltado para as corporações, defendia:

(...) uma abordagem de gerenciamento “tolstoiana” nas empresas, ou seja, usar história para ativar o conhecimento tácito, o que estimularia, então, o diálogo entre trabalhadores e favoreceria a troca de informações e experiência entre eles. Até porque a maioria do capital intelectual das empresas está nas mentes das pessoas e esse know how normalmente é transmitido de modo informal, dentro e fora das organizações, através do storytelling ou narrativas de histórias. (MATOS, 2010, p. 12)

Quando o narrar histórias é voltado a este viés corporativo e também do marketing, além do termo storytelling, é comum encontrar referências, tais como *business narrative* ou *storytelling management* (Oliveira, 2013, p. 65).

David M. Boje, professor de administração da Universidade do Estado do Novo México é também um dos precursores do storytelling nesse campo, de acordo com Salmon (2008) apud Padilha (2010). Boje realizou uma pesquisa, publicada em 1991, em que analisou narrativas em uma empresa de materiais de escritório e notou onze intrigas (enredos) a partir de gravações que realizou. A partir disso, concluiu que as histórias eram transmitidas de maneira diferente da mensagem inicial. Isso porque cada indivíduo acrescentava sua

experiência pessoal à narrativa. Assim, histórias se entrelaçavam formando um todo.

Oliveira (2013) menciona que diversas instituições se notam prejudicadas com o fenômeno do rádio-peão ou rádio-corredor, tal como menciona: “É a famosa fofoca ou burburinho que se espalha pelas empresas, propagando notícias e impressões não confirmadas e não identificadas em sua autoria” (OLIVEIRA, 2013, p. 66). A partir dessa observação tomou-se consciência de que as empresas são locais onde se produzem e circulam muitas histórias, portanto, o *storytelling management* surgiu para modificar esse quadro, propondo orientar essa produção narrativa, sistematizando a comunicação interna e a gestão de conhecimento na empresa (SALMON, 2008) apud (PADILHA, 2010).

Como se observa, o storytelling tem se tornado um tema frequente no contexto da comunicação empresarial, uma tendência no mundo dos negócios a partir de 2006, onde o assunto passou a ser abordado por diversos autores renomados da neurociência à psicologia, da inovação à liderança. Já no ano de 2014, a temática ficou mais presente nas empresas e o tema ocupou os espaços da mídia. Nas organizações, o storytelling “auxilia executivos a otimizarem seus principais atributos: liderança, engajamento e disseminação de cultura e valores” (PALACIOS; TERENCEZZO, 2016, p. XVIII, XIX).

## 2.2 A EFETIVIDADE DO STORYTELLING JUNTO AO PÚBLICO INTERNO

O tempo de atenção hoje, segundo Bueno (2015, p.17), é um recurso escasso nas sociedades desenvolvidas. E, nos últimos anos, tem sido difundida uma imensidão de conteúdos e informações. Com isso, como captar a atenção do público-alvo em meio a multiplicidade de dados e informações? Este é o objetivo do storytelling, tornar a mensagem a ser transmitida mais atraente, cativar e manter a atenção.

Conforme Palacios e Terenzo (2016, p. XV):

(...) os mais modernos estudos de neuromarketing e ciência do comportamento indicam o que os autores sempre souberam: nada é mais poderoso para envolver, engajar e “viralizar” do que uma boa história, bem contada. Basta perceber que até paixões mundiais como o futebol precisam da figura do narrador.

De acordo com Domingos (2008, p. 399), as virtudes do storytelling estão no trabalho de interpretações e sentidos que possibilita:

[...] partir de uma fábula clássica qualquer e aplicá-la metaforicamente em uma situação de comunicação dentro da empresa, em que todos se encontram empaticamente identificados, de um modo ou de outro com uma personalidade da história narrada ou mesmo com o seu conteúdo.

As narrativas são um meio de comunicação eficaz, e se bem estruturadas envolvem e cativam o público-alvo trazendo motivação e engajamento. O storytelling serve tanto para o público interno quanto para o externo, no qual o uso desta ferramenta é mais comumente utilizado. Geralmente o foco da comunicação é mais voltado para este último, buscando-se novas formas e estratégias de se comunicar diretamente com clientes, consumidores ou cidadãos, no caso da comunicação pública ou comunicação comunitária. Porém, quando se trata do público interno, é preciso também reconhecer a importância de uma comunicação estratégica que pode fazer uso da ferramenta do storytelling para engajar, difundir valores e motivar, tal como indica Nassar e Figueiredo (2006, p. 42):

O fato é que se torna inconcebível a ideia de uma empresa que se comunica ‘muito para fora’ (por meio de publicidade, eventos, assessoria de imprensa etc.) mas não olha para o próprio umbigo. Se o trabalhador não conhece a empresa na qual trabalha e não sabe qual a filosofia que a anima, torna-se difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja.

Com isso, muitas vezes, o fluxo informacional nas empresas dá-se de maneira fria e engessada. Conforme Cogo (2016, p. 80): “durante muitos anos as organizações construíram seus discursos legitimadores com base na racionalização, com uma evidente sisudez do repertório linguístico, gerando baixo nível de lealdade institucional e diminuição da confiança”.

Seguindo esta linha de pensamento, Marchiori apud Ribeiro (2014) aponta que a organização não deve preocupar-se somente com a qualidade dos produtos, serviços e tecnologia, mas também com a qualidade dos relacionamentos que a organização desenvolve para com seus públicos, principalmente para com o público interno. A ausência de narrativas internamente colabora para a perda de sentido, que provoca comunicações superficiais e de baixa credibilidade. A comunicação perde a magia. Ribeiro (2014, p. 45) acrescenta ainda que:

[...] a comunicação organizacional enfrenta o desafio de humanizar sua comunicação perante uma infraestrutura fabril e mecanizada, imersa em uma superestrutura ideológica fragmentada, o que culmina em uma desumanização de seus processos, a qual resulta em uma esterilidade simbólica cuja frigidez deve ser reavivada por uma nova comunicação, imune ao desenfreado fluxo informativo que exaure conteúdos e criatividade, apaga os resquícios de humanidade que refletem os homens por trás da mensagem e os distribui aos consumidores de mensagens, despreparados para uma abordagem mais profunda dos significados atribuídos.

Nosso cérebro armazena com mais facilidade informações que se inserem num contexto e que venham através de imagens, sensações, emoções ou que façam sentido para nós. Isso porque, conforme D. Christian apud Matos (2010, p. 75), os relatos “(...) são mais facilmente mencionados que outros modos de apresentação (números, por exemplo) e naturalmente são carregados de forte confiabilidade. O que não é estruturado em relato é esquecido e mesmo impensado”.

Difícilmente nos recordamos de informações “frias”, somos propensos a nos recordar das primeiras ou últimas informações apresentadas, ou algum item que nos tenha causado algum impacto emocional. De toda forma, o que nos vem à lembrança são apenas fragmentos, por vezes desconectados, as demais informações não são retidas em nossa mente, são descartadas e provavelmente não serão recuperadas. Segundo Matos (2010, p. 75): “Isso explica o fato de não retermos informações que nos são transmitidas através de dados estatísticos, apresentações em Power Point, planilhas, planos estratégicos etc”.

Cogo (2016) concorda com a autora e afirma que “uma história contada apropriadamente tem o poder de fazer o que um estudo analítico rigoroso não consegue”. E acrescenta ainda que:

(...) uma história tem muito mais poder de persuasão do que toda uma artilharia de dados, provas, apresentações e argumentos. Isso tudo devido à sobrecarga informativa causada pela variedade de polos emissores ao mesmo tempo nos canais tecnológicos amplamente disponíveis, colocando em dúvida o que de fato vai ser percebido, fruído e retido pelas pessoas. (COGO, 2016, p. 50)

Matos (2010, p.76) explica que armazenamos mais facilmente histórias, pois elas criam uma relação emocional, possibilitam a identificação com os personagens ou com sua trajetória. A linguagem metafórica e o apelo à imaginação são fatores importantes nesse processo. “Isso explica por que os contos tradicionais e as histórias construídas são tão importantes nas empresas. Comunicar algo por meio desses dois tipos de narrativas é muito mais eficaz”.

Para Marcondes Filho apud Ribeiro (2014), a comunicação não é transmissão de informações, ainda que haja troca e compartilhamento. Marcondes Filho define a comunicação como um “acontecimento” que só ocorre verdadeiramente quando o receptor é de fato afetado pela mensagem, gerando mudanças em sua mente e levando-a a uma ação. Por isso, segundo o autor, a comunicação é algo raro de se acontecer hoje em dia. Em meio a tantas informações, poucas mensagens conseguem afetar e modificar seus receptores.

Tendo este contexto como cenário, faz-se necessário repensar o processo da comunicação interna, que diversas vezes possuem mensagens desinteressantes e técnicas que



difícilmente irão tocar, engajar e produzir afetos nos funcionários. É nesse sentido que o storytelling atua, pois conforme recorda Cogo (2016, p. 95) ao mencionar a escritora Cleo Bussatto, a contação de histórias é uma ferramenta que serve de ponte para ligar diferentes dimensões e conspirar para a recuperação dos significados, que tornam as pessoas mais humanas, íntegras e solidárias. O autor menciona ainda o professor mexicano, Carlos Fernández que afirma que o storytelling favorece uma habilidade comunicativa com alto nível valorativo e que motiva o desenvolvimento relacional (COGO, 2016, p. 99).

Segundo Matos (2010, p. 76), os contos contribuem “na base da organização para o fortalecimento de valores, apoio em momentos de crise e superação, enfrentamento de riscos, motivação, trabalho em equipe e humanização”. E, além disso, contribuem também para:

(...) a construção da memória organizacional, para a avaliação da política e fazeres da empresa, além de serem uma ferramenta que possibilita a externalização de conflitos ocultos que minam a confiança e comprometem a formação de equipes integradas e comprometidas (MATOS, 2010, p. 76).

Ribeiro (2014) também escreve sobre as vantagens que o storytelling pode trazer citando a obra *The Ten Faces of Innovation* de Tom Kelley (2005), em que o autor aborda uma narrativa sobre dez profissionais, sendo um deles um contador de histórias, representado pelo comunicador. Para este personagem:

[...] narrar histórias reforça a construção de uma cultura de valor, transmitindo os objetivos da organização, promovendo a colaboração de todos, criando heróis e conectando as pessoas às tradições, histórias e mitos das organizações, entusiasmando-as pela emoção e convidando-as para a ação. (KELLEY, 2005 apud RIBEIRO, 2014)

As histórias também desenvolvem a nossa capacidade de empatia, de nos fazer aprender e nos imaginar em determinada situação vivenciada por outra pessoa e intuir o que ela possa estar sentindo (COGO, 2016, p. 99).

De acordo com Marchiori (2009) apud Ribeiro (2014), as novas narrativas da comunicação, devem:

[...] buscar essa manifestação da consciência humana, compartilhando uma comunhão de propósitos, os quais sejam capazes de gerar identificação, engajamento e uma cultura organizacional (re)construída com valores humanos, símbolos, histórias, heróis, mitos, ritos, rituais, estilos, metáforas, refletidos naquele exato momento vivenciado pelas pessoas da organização. (MARCHIORI, 2009 apud RIBEIRO, 2014, p. 75).

A narrativa é a melhor maneira de assegurar a evolução cultural da organização, transmitindo conhecimentos e tradições (FREITAS, 2013, p. 39 apud RIBEIRO, 2014, p. 66).

Conforme Matos (2010), tanto os contos tradicionais quanto as histórias criadas desempenham funções importantes na base e estrutura das organizações, preservando valores e crenças relacionados à ética da organização e a maneira como se relacionam com seus diversos públicos. Essas narrativas contribuem para a assimilação e perpetuação da cultura organizacional. Segundo John Kotter (*The New York Times*, 04-12-06) apud Palácios (2007, p. 51): “as histórias que as organizações contam sobre si mesmas podem ter um poderoso impacto sobre consumidores, acionistas e funcionários”.

Outro aspecto importante para a base e estrutura das organizações, segundo Matos, é a construção ou restabelecimento das relações de confiança através do storytelling. O ato de contar e ouvir histórias cria e fortalece vínculos, conforme explica: “As histórias cruzam as fronteiras da razão e se enraízam entre aqueles que as compartilham, criando laços de afeto e cumplicidade que reafirmam suas jornadas e desafios em comum” (MATOS, 2010, p. 79).

Ademais, os contos e as histórias possuem relevância na construção da memória organizacional e gestão do conhecimento, sendo para isso necessário o acesso à cultura e à política organizacional. É preciso também que haja um compartilhamento de conhecimentos e estabelecimento de redes de aprendizagem. Existem inúmeras possibilidades, como por exemplo, através dos livros e da internet. Mas há também os conhecimentos advindos de situações cotidianas da empresa, conforme explica Matos (2010, p. 81):

Algumas histórias de maior impacto, repetidas reiteradas vezes em processos formativos ou em reuniões informais, marcam a memória organizacional. Essas podem transformar-se em estudos de casos, até porque, ao redor delas, costuma haver uma considerável teia constituída por várias outras narrativas, cujos conteúdos podem igualmente servir ao processo de construção do conhecimento na organização.

O terceiro e último tópico abordado pela autora está relacionado ao incremento das ações, em que se faz necessária a operacionalização de ideias teóricas e o exercício da imaginação. As histórias fazem parte do território da imaginação, ainda mesmo quando são factuais, como é o caso das histórias criadas. Quando contadas, é comum aos que a escutam construir imagens sobre o que se ouve. Nesse processo que envolve o ato criador, se buscam conteúdos internos e o indivíduo se conecta com emoções e significações próprias.

Esse percurso – ouvir, recriar internamente, significar, mobilizar emoções – alarga as fronteiras da própria imaginação, base dos processos criativos. Além disso, as soluções e as saídas encontradas pelos personagens das histórias, sejam essas princesas ou gerentes de contas de um banco, integram-se ao repertório de possibilidades daqueles que as ouvem. (MATOS, 2010, p. 82)

O enfrentamento e a promoção de mudanças e o enfrentamento de riscos também são abordados pela autora neste tópico. No enfrentamento e promoção de mudanças, as histórias vêm sendo usadas para fortalecer a organização, como forma de encarar desafios, mudanças profundas e situações complexas. Com exemplo, Matos aponta que em momentos de turbulência as histórias de medo e instabilidade surgem, gerando um quadro negativo para organização. Quando isso acontece, a gestão de modo geral, costuma negar essas histórias, o que de certa forma agrava o problema. O ideal em situações como esta é construir no coletivo outras histórias, uma contra-narrativa, que pode mudar a tendência negativa.

Outra situação em que as histórias mostram-se de extrema importância é que em tempos de rápidas mudanças de cenários é necessário enfrentar-se riscos constantemente. E as histórias mostram-nos que é preciso enfrentar o medo, arriscar-se e experimentar o novo, ainda que em meio a adversidades, pois pode não haver outro modo de atingir o sucesso.

A partir do conhecimento dos benefícios que o *storytelling* pode trazer às organizações, compreende-se o porquê do crescente interesse sobre este tema e de seu sucesso na atualidade. Conforme Matos (2010, p. 48) reflete: “os estudos com base em premissas, diríamos ‘científicas’, atestam sua eficácia. As organizações começam a perceber sua importância e os motivos pelos quais vale a pena acolhê-los entre suas ferramentas de gestão”.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo apresenta um estudo de caso sobre o *storytelling* com foco voltado para a comunicação interna. Conforme Severino (2007, p.121), este método foca-se em analisar um tema específico e se trata de uma:

Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral.

O método é qualitativo, pois o estudo busca compreender como o *storytelling* pode colaborar com a comunicação interna para engajar os colaboradores de uma empresa. Nesse sentido, segundo Minayo (2001, p. 14) apud Gerhardt e Silveira (2009, p. 32)

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

E para subsidiar o estudo realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2007, p. 122):

[...] é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Assim, partindo da definição metodológica, este artigo propôs a análise de um estudo de caso para refletir sobre o uso do storytelling como ferramenta para engajamento do público interno mediante a comunicação interna.

#### 4. STORYTELLING NA EMPRESA J. MACÊDO

A J. Macêdo, empresa que atua no mercado de moagem de trigo, tem sua sede na cidade de Fortaleza e oito unidades industriais espalhadas pelo Brasil. É a maior do ramo no país e foi fundada pelo cearense José Dias de Macedo. Em 1952, José teve a oportunidade de obter a licença de importação de 80 mil sacas de farinha de trigo. Dois anos mais tarde, eles e seus irmãos decidiram abrir uma indústria, então importaram equipamentos para começar a processar sua própria farinha e assim, montaram o Moinho de Trigo Fortaleza. A empresa prosperou e com isso, no ano de 1960 veio a conquista de quatro novos moinhos: “Moinho Atlântico”, em Niterói; “Moinho Nordeste” em Maceió; “Moinho Salvador” em Salvador e “Moinho Fama” em Santos. Com a expansão dos negócios, novas marcas passaram a fazer parte da empresa. Em Fortaleza passou-se a comercializar as Farinhas de Trigo “Fortaleza” e “Jangada”; em Salvador, “Baisa” e “MS”; em Niterói, “Flor do Atlântico”; e em Santos, “Fama”. Em 1970 os novos moinhos foram se desenvolvendo e saindo do mercado exclusivo de farinha de trigo para se diferenciar com novos produtos. Cinco anos adiante, o Moinho Londrina passou a fazer parte da J.Macêdo, assim como as indústrias Brandini e Águia, em Alagoas e na Bahia, respectivamente. Com elas, a J.Macêdo ingressou de vez no mercado de massas e biscoitos.

Em 1979 nasceu a farinha de trigo Dona Benta com o objetivo de unificar todas as farinhas em uma só e criar força nacional. Foi assim que a J. Macêdo conquistou a liderança de mercado. No ano de 1980 foi implantado em Fortaleza o Centro de Treinamento em Moagem e Panificação José Dias de Macêdo (CERTREM), em parceria com o SENAI/CE, para atender, além do Brasil, os países africanos de língua portuguesa e da América hispânica.

Já em 1998 aconteceu a expansão da marca Dona Benta e passaram a ser vendidos também mistura para bolos, massas, fermentos e bolinhos de chuva. Em 2004, a J. Macêdo adquiriu a Fábrica Petybon e iniciou-se operações com as marcas Petybon, Sol e Boa Sorte. A partir do ano de 2005, a empresa remodelou sua marca corporativa que ganhou a frase complemento “grandes marcas, 100% Brasil”.

No ano de 2014 foram comemorados os 75 anos de história da J. Macêdo com a campanha nacional “parcerias que alimentam o Brasil” e o orgulho de ser uma empresa 100% brasileira, reconhecida pela qualidade dos seus produtos e das suas marcas fortes conhecidas nacionalmente. Já no ano passado, em 2016, se consolidou a parceria com um dos mais renomados confeitores da atualidade, Buddy Valastro. Ao mesmo tempo, ocorreu também uma reformulação das embalagens e do lançamento da sua nova linha de produtos – Delícias da Dona Benta.

#### 4.1. CASE “FILHAS DO DODÔ”

No ano de 2008 a J. Macêdo estava se preparando para uma grande mudança de cultura organizacional, no qual das variadas marcas que a empresa possuía, muitas seriam descontinuadas e outras utilizadas apenas em mercados regionais. Conforme a Revista Diálogo, ano III – número 17, após um longo trabalho de pesquisa sobre hábitos de consumo, estilo de vida e utilização dos produtos de diversas categorias, a J. Macêdo teria seu foco mais voltado para quatro marcas, cada uma voltada para um perfil de cliente diferente que surgiu dos resultados das pesquisas dos principais segmentos de mercado. Seriam elas: Dona Benta (Dedicada), Petybon (Gourmet), Sol (Prática) e Brandini (Econômica), conforme os específicos posicionamentos, tal como se exemplifica na figura 1.

**Figura 1:** As principais marcas da J. Macêdo e seus segmentos de mercado

| <b>Dona Benta</b>  | <b>Petybon</b>  | <b>Sol</b>  | <b>Brandini</b>   |
|--|---|---|---|
| <p><b>Posicionamento:</b><br/>Dona Benta produz alimentos que levam amor e carinho à família brasileira. Dona Benta existe para nutrir as relações de amor e carinho da família brasileira.</p> <p><b>Atributos da marca:</b> Dedicada, cuidadosa, acolhedora, amorosa, afetiva, familiar, brasileira, gostinho caseiro.</p> | <p><b>Posicionamento:</b><br/>Petybon é referência nas categorias em que atua. Petybon existe para dar um toque especial de charme e elegância aos momentos corriqueiros do dia-a-dia.</p> <p><b>Atributos da marca:</b> Gourmet, realizadora, alta qualidade, prazer, criativa, elegante, charmosa, determinada surpreendente.</p> | <p><b>Posicionamento:</b><br/>Sol produz alimentos completos que trazem alegria à vida e facilitam o dia a dia em qualquer lugar e qualquer hora. Sol existe para alegrar a vida e facilitar o dia a dia de suas consumidoras.</p> <p><b>Atributos da marca:</b> Prática, dinâmica, alegre, descolada, criativa, divertida, inteligente, vibrante, descontraída, contemporânea.</p> | <p><b>Posicionamento:</b> Brandini produz alimentos acessíveis e variados. Brandini existe para dar acesso a uma alimentação variada e com qualidade a todas as famílias.</p> <p><b>Atributos da marca:</b> Familiar, popular, jogo de cintura, espírito batalhador, planejada, econômica, feliz, fartura, quantidade, preço acessível, inclusão.</p> |

**Fonte:** Revista Diálogo – Ano III, número 17, 2008

A partir desse cenário apresentado, um desafio se estabeleceu. Como explicar de maneira clara, algo que chamasse a atenção e tocasse os funcionários a respeito das mudanças culturais que estavam por vir? O uso da ferramenta de storytelling foi a resposta. Com isso, a empresa buscou profissionais que trabalhavam com a técnica para que planejassem e liderassem o seu desenvolvimento na organização.

Bruno Scartozzoni, profissional de storytelling, juntamente com Fernando Palácios, foi um dos responsáveis pela execução do case “Filhas do Dodô”. Deste modo, o storytelling foi utilizado de forma lúdica, em que além do enredo da história, contou com cenário, figurinos e atores, formando uma peça de teatro em que foram personificadas o *target* das quatro principais marcas da empresa, dando origem as irmãs Belinha, Solange, Graça e Dulce. Para Jumar Pedreira, gerente de Marketing da J. Macêdo à época, a contextualização foi incrível, justamente porque:

A metáfora não poderia ser melhor: assim como Sol, Brandini, Dona Benta e Petybon são “filhas” de uma mesma empresa, mas cada uma tem sua personalidade; as personagens da peça, filhas de um mesmo pai, representavam mulheres fascinantes, cada uma com características muito próprias. Cada filha era igualmente querida e importante para a família, assim como cada uma das quatro marcas é igualmente fundamental para

o sucesso de J.Macêdo no modelo 100% Consumo. (Revista Diálogo, Ano III, número 17, 2008, p. 16)

A peça foi fundamental para explicitar da melhor forma as diferenças entre cada uma das marcas para os funcionários, mostrando através das personagens e suas diferentes personalidades como proceder diante de cada marca, tal como podemos observar as personagens reais na figura 2.

**Figura 2:** Registro da Peça “Filhas do Dodô” para a J.Macêdo



**Fonte:** Revista Diálogo, Ano III, número 17, 2008, p. 16

Na J. Macêdo não deve importar qual área ou função o trabalhador tenha, é necessário que todos compreendam a lógica de cada marca e que contribuam para sua consolidação. Para Pedreira (Revista Diálogo, Ano III, número 17, 2008, p. 14) “posicionamento de marcas é uma construção coletiva, compartilhada, alinhada com toda a empresa, o sucesso está em construir de dentro para fora, ou seja, de nós para nossos clientes e consumidores”.

Como se observa nessa reflexão, esse posicionamento partilha da mesma visão que Nassar e Figueiredo (2006), o que nos remete ao assunto abordado anteriormente em que os autores afirmam ser inconcebível uma organização se comunicar muito para fora e esquecer de comunicar-se com seu público interno, demonstrando a importância de se comunicar bem internamente.

Conforme Bruno Scartozzoni (2017), em entrevista concedida à autora deste artigo,

durante a peça ocorreram intervalos para a transmissão de informações um pouco mais sisudas com exposições em slides. Segundo ele, durante a apresentação teatral a atenção e o silêncio dos espectadores eram absolutos, o contrário aconteceu quando as mensagens aconteciam com as apresentações feitas em Power Point. “Quando entrava a apresentação em Power Point as pessoas iam ao banheiro, beber água, iam fazer qualquer outra coisa, era como se fosse o intervalo da novela” (SCARTOZZONI, 2017).

Esta também é outra temática já abordada em que Matos (2010) afirma que dificilmente recordamos informações que nos são apresentadas em planilhas, dados estatísticos, planos estratégicos e Power Point. Ou seja, a mensagem não toca o receptor, não prende sua atenção, tornando assim a informação ineficaz. Por isso, a importância de se contextualizar e informar de maneira mais atrativa e afetiva sempre que possível.

De acordo com Scartozzoni, a peça foi um sucesso, tanto que o RH da J. Macêdo pediu para que o vídeo feito inicialmente só para registro do espetáculo, que teve por volta de 1 hora de duração, fosse enxugado para uns 20 minutos. Esse vídeo foi utilizado no treinamento da empresa e era apresentado a cada novo funcionário, para que assim conhecessem os valores, o posicionamento e o perfil dos clientes de cada uma das marcas.

Todo mundo que entrava na empresa assistia essa peça para poder entender que por mais que esses produtos tivessem às vezes a mesma farinha, era completamente diferente vender Dona Benta ou Petybon, porque eram perfis de consumidoras diferentes, enfim, processos de compras diferentes, relações emocionais diferentes com essas marcas, então isso virou um material de treinamento do RH (SCARTOZZONI, 2017).

Por cerca de dois anos foram realizados na J. Macêdo projetos derivados desta apresentação. Como exemplo, Scartozzoni mencionou um dos projetos que surgiu a partir da peça “Filhas do Dodô”;

Houve uma vez em que a J. Macêdo lançou uma linha infantil da farinha Dona Benta, então, criamos um monólogo e utilizamos a mesma atriz que fez a personagem que representava as consumidoras da marca na primeira peça. O monólogo foi apresentado em outro evento interno da empresa e era como se fosse uma continuação da história, porque as duas se passavam no mesmo universo e com a mesma personagem. Várias ações como esta aconteceram. É como se fosse um universo ficcional de endomarketing. (SCARTOZZONI, 2017).

Com a expansão do projeto podemos perceber o quanto as histórias envolvem e engajam os funcionários, e também como fortaleceu de certa forma a cultura organizacional nesta fase de transição, reforçando os valores e aspectos de cada marca da empresa.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo de caso apresentado neste artigo, podemos perceber que o storytelling faz parte da história da comunicação do ser humano, porém, no âmbito das corporações o tema é relativamente novo e configura-se como uma tendência, pois as empresas são ambientes nos quais se produzem e circulam muitas histórias e neste quesito o storytelling valoriza as produções narrativas.

Essa ferramenta gera engajamento e disseminação de cultura e valores da empresa, portanto, conclui-se que o storytelling colabora para o fortalecimento da comunicação interna, gerando humanização e consolidando o trabalho em equipe. Isso acontece, como foi discutido, porque nosso cérebro armazena mais facilmente informações inseridas num determinado contexto no qual se apresentam imagens, sensações e emoções que façam algum sentido para nós.

Para exemplificar o estudo sobre a técnica do storytelling aplicado à comunicação interna, foi apresentado o caso “Filhas do Dodô”, no qual esses aspectos são abordados, pois se configura como uma peça teatral, na qual se definiu um cenário, figurino, contratação de atores e um enredo bem trabalhado para comunicar de maneira afetiva, interessante e humanizada uma grande mudança que estava acontecendo na empresa brasileira J. Macêdo.

As histórias são uma maneira interessante para as empresas que procuram alternativas de se comunicar bem internamente e buscam repensar a sisudez na comunicação corporativa, comunicando-se assim afetivamente, captando a atenção de seu público-interno, tocando e engajando seus funcionários.

Espera-se que este trabalho possa colaborar com o estudo do storytelling como alternativa de comunicação interna nas empresas e contribuir com o desenvolvimento no contexto organizacional, buscando aprofundamento da temática e trazendo à tona novos casos e histórias de sucesso nas diferentes corporações.

## REFERÊNCIAS

ARAB, Analú B.; DOMINGOS, Adenil A.; ALEIXO DIAS, Dalva. **Contando o passado para sonhar com o futuro: o storytelling no resgate da memória organizacional**, 2011. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2314-1.pdf> Acesso em 30 jul. 2017.

BUENO, Daniele A. **Imagem Organizacional e Contaçon de Histórias: Um estudo sobre o uso do Storytelling como Recurso Estratégico de Comunicação**. Bauru: Unesp, 2015.

COGO, Rodrigo. Storytelling: As narrativas da memória na estratégia de comunicação. São Paulo: Aberje, 2016.

DIÁLOGO Revista, **As quatro Marcas Irmãs**. Ano III, Número 17. Disponível em: [http://www.jmacedo.com.br/wp-content/uploads/2016/07/jmacedo-revista-dialogo\\_17.pdf](http://www.jmacedo.com.br/wp-content/uploads/2016/07/jmacedo-revista-dialogo_17.pdf) Acesso em 15 ago. 2017.

DOMINGOS, Adenil A. **Storytelling e Mídia: A Narração de Histórias Construindo o Poder Político**. 2008. Disponível em: [http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008\\_Ulepicc\\_0392-0409.pdf](http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008_Ulepicc_0392-0409.pdf) Acesso em 30 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Storytelling: Evolução, Novas Tecnologias e Mídia**. 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2427-1.pdf> Acesso em 29 ago. 2017.

GERHARDT, Engel Tatiana, SILVEIRA, Tolfô Denise. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul. 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloads-Serie/derad005.pdf> Acesso em 22 jan. 2017.

J.MACÊDO. **Nossa História**. Disponível em: <http://www.jmacedo.com.br/nossa-historia/> Acesso em 14 ago. 2017.

MATOS, Gislayne A. **Storytelling: Líderes Narradores de Histórias**. Qualitymark, 2010.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

OLIVEIRA, Vivian R. **O Storytelling na Gestão da Comunicação Organizacional: Um estudo sobre a rede de lojas Imaginarium**. Florianópolis: UTP, 2013.

PADILHA, Juliana S. **Storytelling do Blog Me Leva Brasil**: Desdobramento de conteúdo midiático da TV, Interação com o Telespectador e Propaganda. 2010. Disponível em: [https://www.faac.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Comunicacao/DissertacoesDefendidas/juliana\\_padilha.pdf](https://www.faac.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Comunicacao/DissertacoesDefendidas/juliana_padilha.pdf) Acesso em 04 ago. 2017.

PALÁCIOS, Fernando R. **A contextualização criativa de histórias como fator de sucesso no planejamento de campanhas de comunicação**. São Paulo: USP, 2007.

\_\_\_\_\_. TERENZZO, Martha. **O Guia Completo do Storytelling**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna**. São Paulo. 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-13112014-112422/publico/EMILIANAPOMARICORIBEIRO.pdf> Acesso em 14 fev. 2017.

SCHNEIDER, Klever. Storytelling: **Uma jornada viciante**. 2013. Disponível em: <http://www.redesocialbeta.com.br/2013/12/storytelling-uma-jornada-viciante.html> Acesso em 22 jan. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SCARTOZZONI, Bruno (2017). **Entrevista concedida à Paula Gonçalves sobre Case “Filhas do Dodô”**, 2017.

SILVA, Henrique da, Guilherme, FERREIRA, do Amaral, Ediene. **Storytelling**: uma análise dos artigos publicados na Intercom, no século XXI. 2015. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2015/resumos/R45-0379-1.pdf> Acesso em 06 ago. 2017.

# A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO E A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Bruno de Oliveira<sup>1</sup>  
Sérgio Luís Ignácio de Oliveira<sup>2</sup>*

---

1 Aluno da pós-graduação lato sensu em Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação, inovação e liderança, da Unesp.

2 Mestre, doutor e pós-doutor em História da Ciência e do Marketing pela PUC-SP. Atual docente de marketing no Programa de mestrado profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas na Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: [simarketing@uol.com.br](mailto:simarketing@uol.com.br).

## RESUMO

O setor de serviços está sempre em destaque, sendo responsável por indicadores de qualidade de vida e evolução econômica e pela maior parcela do PIB mundial. A boa comunicação é um fator intrínseco para que a percepção da qualidade dos serviços seja positiva. Baseado nisso, esse artigo se propôs a investigar de que forma a qualidade é percebida na empresa Madri Ferramentas e Serviços. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, junto ao segmento de cliente da empresa que, após a entrega do serviço, avaliaram diversos quesitos da qualidade, segundo a escala Servqual. Os resultados obtidos foram positivos tendo em vista que todos os itens da escala apresentaram uma média superior a 65% e os índices que necessitam maior atenção por parte dos gestores foi o Tangível e o de Confiabilidade

**Palavras chave:** Serviços; Qualidade; Comunicação; Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

Em grande parte dos países desenvolvidos, o setor de serviços está em destaque, contribuindo com indicadores de qualidade de vida e evolução econômica. Além de responsável pela maior parcela do PIB mundial, pois conforme dados do relatório do The World Bank (2014) representou 68% em 2014, apresenta-se como um dos setores mais dinâmicos da economia, na qual pode ser expressado, entre vários fatores como a urbanização, que gera a demanda por vários serviços; mudanças demográficas, em que cada faixa etária e grupo de pessoas exigem conveniências personalizadas; alterações socioeconômicas, que afetam a forma de viver em sociedade; e por fim, a sofisticação dos consumidores conduzindo à mudanças tecnológicas que aumentam a quantidade de serviços individualizados (Corrêa, 2002).

Ainda segundo Corrêa (2002), o setor terciário é fundamental em diversas esferas sociais, e também exerce um papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial, como, exemplifica o autor, o papel de apoio à criação de diferencial competitivo, de suporte às atividades de manufatura, de geradores de lucro, entre outros.

Este setor tem apresentado um crescimento considerável, em especial no Brasil, no qual apresenta avanço ao evoluir junto com o aumento da renda e o desenvolvimento

econômico social. Apesar da desaceleração recente no país, a evolução do PIB foi possível graças aos serviços, e acredita-se que continuará sendo fundamental na economia brasileira, visto que, segundo o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio – MDIC (2017), representando, em 2016, 65% do valor calculado do Produto Interno Bruto (ADVFN, 2016).

O IBGE faz anualmente a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) e na última edição publicada (2014), estimou a existência de 1,3 bilhão de empresas no âmbito de serviços não financeiros o que totaliza uma renda de 1,4 trilhão de receita operacional líquida, empregando 13 milhões de pessoas cuja remuneração atingiu pouco mais de 289 bilhões em salários e retiradas.

Ainda em relação à PAS (2014), os serviços analisados são categorizados segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), com perfis que variam de acordo com a mão-de-obra empregada, utilização de tecnologia, desempenho das empresas e integração ao processo de inovação. Conforme Las Casas (2012), as classificações são descritas da seguinte forma:

1. Serviços prestados às famílias;
2. Serviços de informação e comunicação;
3. Serviços profissionais, administrativos e complementares;
4. Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio;
5. Atividades imobiliárias;
6. Serviços de manutenção e reparação;
7. Outras atividades de serviços

Segundo a pesquisa PAS (2014), o aumento da participação das atividades de serviços na estrutura do processo produtivo acompanha o processo de urbanização, fazendo com que as atividades de prestação de serviços tendam a se localizar em regiões com maiores concentrações de pessoas e empresas. A região Sudeste concentrou, em 2014, a maior parcela da receita bruta de prestação de serviços (R\$ 1,0 trilhão, 64,9%); dos salários, retiradas e outras remunerações (R\$ 188,9 bilhões, 65,2%); e do pessoal ocupado (7,6 milhões de pessoas, 58,4%) (IBGE, 2014).

A partir desse contexto, o presente artigo tem o objetivo identificar a qualidade percebida do serviço prestado, tendo como base de pesquisa uma pequena empresa de assistência técnica em eletrodomésticos e ferramentas elétricas da cidade de Bauru. Como objetivo geral tem-se a identificação das principais lacunas de comunicação e de percepção de qualidade na percepção dos clientes da empresa estudada.

Como método de coleta de dados utilizou-se do questionário por meio de um modelo conceitual *Servqual* proposto por Parasuraman (1985), cuja função é medir as expectativas e as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço. Desta forma, procurou-se medir as seguintes dimensões: Tangível, Confiabilidade, Reatividade, Competência, Cor-

tesia, Credibilidade, Segurança, Acessibilidade, Comunicação e Compreensão.

O artigo é composto, além dessa fase introdutória, dos conceitos de Marketing de Serviços, qualidade, metodologia, o histórico da empresa, complementando com as considerações finais.

## 2. CONCEITOS: MARKETING DE SERVIÇOS, COMUNICAÇÃO E MEDIÇÃO

Partindo-se do pressuposto da importância do setor de serviços para a economia, cabe, nesse momento, conceituá-lo como uma visão estratégica mercadológica. Serviços, para Lovelock & Wright (2011) é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. São atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada ou em nome do destinatário do serviço. Las Casas (2014, p. 8), concorda com os autores e complementa que, alguns deles, “podem ser associados à transferência de um bem”.

Kotler (2000, p.448) afirma que “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Vargo e Lusch (2004) publicaram um artigo discorrendo sobre o que chamaram de *Service-dominant Logic* (Lógica de Serviço dominante), que significa aplicar competências especializadas a partir de atos, processos e performances para o benefício de outra entidade, ou da própria entidade (Vargo e Lusch, 2004). Complementando os autores, Lusch e Nambisan (2015) atestam que a inovação do serviço pode ser considerada como o reforço de diversos recursos que criam soluções narrativas que são benéficas (isto é, valor experimentado) para as partes envolvidas em um determinado contexto. Esta definição é importante porque ela oferece três parâmetros para entendermos inovação em serviços: a) a integração de recursos; b) o caráter interativo e relacional entre múltiplos atores, além do beneficiário; e c) a importância do contexto, na oferta de uma proposição de valor (Lusch e Nambisan, 2015).

Em síntese, a maioria dos autores concorda que os serviços possuem características universais como intangibilidade; a produção e o consumo são concomitantes; são heterogêneos; possuem alta pericibilidade e demanda flutuante; a mão-de-obra é intensa e especializada; seu valor principal ocorre através dos processos que possuem como base a interação, conforme os trabalhos seminais de Correa (2002), Kotler (2000), Kotler & Keller (2012), Lovelock & Wright (2011), Las Casas (2014), Lusch & Nambisan (2015), Rocha (2015) e Zeithaml, Bitner & Gremler (2014).

## 2.1. COMUNICAÇÃO

Devido à interação ser uma matéria-prima importante para a realização dos serviços, a comunicação neste setor é fundamental. Entretanto, a prestação de serviços procura atender a uma expectativa de consumo muitas vezes não verbalizada (Yanaze, 2011), fazendo-se, portanto, imprescindível que todos os aspectos envolvidos na comunicação sejam levados em consideração.

O termo comunicação tem origem do latim “communis”, que significa comum e, portanto, ao nos comunicarmos, estabelecemos algo comum com alguém. Aristóteles, em sua obra *Arte Retórica*, identificou três propósitos da comunicação: informar, persuadir e entreter. Além disso, estabelece os processos essenciais do diálogo, sendo composto por 1) A pessoa que fala (locutor); 2) O discurso que faz; e 3) A pessoa que ouve (Aristóteles). Para os propósitos deste artigo haverá a especificação do tema, afinando para a comunicação organizacional (Kunch, 2003, Medrano 2007).

Sendo assim, a comunicação organizacional serve para uma função crucial de coleta de dados para os membros da organização ao proporcionar-lhes informação com sentido (Medrano, 2007). Kunsch (2003) define a comunicação organizacional atuando em quatro áreas: comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional. Segundo a professora,

A convergência de todas as atividades, com base em uma política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (KUNSCH, 2002, p.150).

Complementando a autora, Yanaze (2011) ressalta que o público-alvo da comunicação de uma empresa é formado por aqueles que compõem seu ambiente mercadológico como clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, imprensa, governo, etc. Com esses públicos, a empresa “tem muito a tornar comum, a compartilhar, já que todo esse público influencia, direta ou indiretamente, suas ações no mercado” (YANAZE, 2011, p. 418).

De forma sumária, os serviços são intangíveis e, portanto, as estratégias de comunicação com os consumidores devem buscar ativos tangíveis para fazer uma ancoragem<sup>3</sup> positiva. Las Casas (2012) afirma que, antes de uma venda efetiva, o que ocorre são promessas, que muitas vezes não podem ser constatadas previamente e que é necessário dar evidências para o cliente de que o negócio e os vendedores são confiáveis. “Os serviços

---

3 O termo ancoragem foi proposto pelos autores Kahneman e Tversky (1974) e estabelece que, quando fornecido um ponto de partida ou “âncora”, na análise decisória, as estimativas tendem a ser viesadas em direção aos valores iniciais - “âncoras”



exigem tratamento diferenciado porque eles são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos” (LAS CASAS, 2012, p. 15).

Complementando o professor Las Casas, Lovelock (2011) estabelece que

As comunicações devem ser vistas de modo mais amplo do que a mera utilização de propaganda em mídia paga, relações públicas e vendedores profissionais. Há muitos outros meios pelos quais uma organização moderna pode se comunicar com seus clientes atuais e potenciais. A localização e a atmosfera de uma instalação de entrega de serviço; as características do projeto corporativo, como a utilização de cores e elementos gráficos; a aparência e o comportamento de funcionários; as pessoas que frequentam o ponto de entrega do serviço; o projeto de um site; o nível de preço e qualidade praticado – tudo isso contribui para causar uma impressão na mente do cliente que reforça ou contradiz o conteúdo de mensagens formais. (LOVELOCK 2011, p. 202).

Infere-se do contexto que a comunicação é fator de alta importância para a realização de qualquer serviço, desde sua contratação até sua entrega e encerramento. É imperativo ter toda a equipe em sintonia para que as informações cheguem aos clientes e vice-versa, para evitar erros de relacionamentos, retrabalhos e prejuízos. Oliveira (2007), argumenta que é comum as empresas pensarem em estratégias de marketing e de Relações Públicas apenas em situações de crise, mas o adequado é que sejam planejadas para ações de longo prazo, para a construção de uma imagem adequada junto ao seu público alvo.

## 2.2. MEDIÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

As empresas devem conhecer seu público para atendê-lo nos diversos níveis de expectativas, medindo constantemente os níveis de satisfação, o que pensam a respeito de determinado serviço, motivações para compras, etc. Las Casas (2011), lista uma série de motivações para pesquisas no setor de serviços:

1. Como nossos serviços podem ser melhorados?
2. Que serviço novo deveria ser lançado?
3. Que canal de distribuição devemos escolher para distribuir nossos serviços?
4. Que melhorias poderíamos oferecer em nossos serviços?

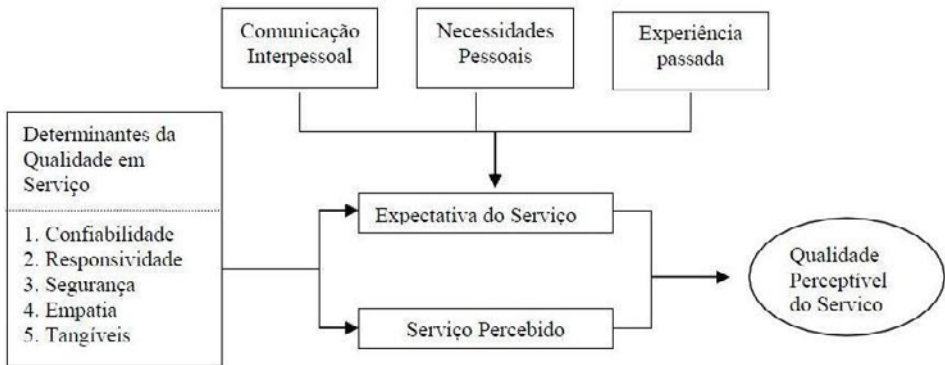
Como delimitador da pesquisa, buscou-se responder as perguntas “como os serviços da empresa Madri Ferramentas e Serviços podem ser melhorados?” e “que melhorias a empresa Madri Ferramentas e Serviços poderiam oferecer em seus serviços?”. Para tal, foi utilizada uma ferramenta desenvolvida pelos autores A. Parasuraman, Valarie Zeithaml e Leonard L. Berry do Marketing Science Institute sobre Qualidade em Serviços, a partir de 1985. O questionário criado pelos autores por meio de um modelo conceitual, o

qual possui uma escala que foi batizada de *Servqual*. A função deste questionário é medir as expectativas e as percepções dos clientes por um serviço de qualidade.

Segundo os autores, a qualidade é percebida através de uma combinação de dez componentes principais: Tangíveis, Confiabilidade, Reatividade, Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acessibilidade, Comunicação e Compreensão. Assim mediante a lacuna entre as expectativas e as percepções dos serviços prestados que se infere a qualidade a partir da perspectiva do cliente (Parasuraman et al., 1985).

A Escala *Servqual* surgiu de uma série de estudos qualitativos e quantitativos e resultou em um conjunto de cinco dimensões consistentemente apontadas por clientes como sendo fundamentais para a qualidade dos serviços, conforme figura 1:

**Figura 1** – Determinantes da qualidade dos serviços – 1990.



**Fonte:** Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)

### 3. A EMPRESA E O ESTUDO

A empresa selecionada para este estudo de caso é a Madri Ferramentas e Serviços. Ela fornece serviços de manutenção e reparo em equipamentos domésticos, profissionais e industriais em Bauru, desde 1995. Seus serviços abrangem linhas automotivas, casa e jardim, compressores, ferramentas elétricas, ferramentas manuais e limpeza profissional.

No primeiro semestre de 2017, a demanda dos serviços de manutenção e reparo em equipamentos domésticos caiu expressivamente comparado ao período do ano anterior. A empresa não está conseguindo criar o panorama do seu posicionamento atual no mercado, já que não houve alterações nos procedimentos de manutenção e reparo, e não tem recebido *feedbacks* negativos de seus serviços. Por esse motivo, tem se questionado se a forma com

que se comunica com seus clientes possui a eficiência esperada, se os clientes estão compreendendo os serviços que os funcionários tem oferecido e se o percentual de compra desses serviços pode aumentar se for colocada em prática diferentes abordagens com clientes.

A pesquisa servirá para que a empresa consiga visualizar seu posicionamento atual no mercado, conhecer o perfil dos clientes da empresa e compreender os motivos pelos quais há a compra do serviço. A partir disso, conseguirá adequar seus processos a níveis aceitáveis de qualidade (caso estejam abaixo) e justificará investimentos necessários para melhoria de processos e adequação das exigências dos clientes

### 3.1. METODOLOGIA DE PESQUISA

Estudos de caso estão sendo cada vez mais utilizados ao longo do tempo, atuando em diferentes áreas do conhecimento como sociologia, antropologia, medicina, psicologia, serviço social, direito e administração, com variações quanto aos métodos e finalidades (ANDRÉ, 2005, p.13).

Conceituando o método de pesquisa estudo de caso, Yin (2013) afirma que o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Para Gil (2002), é uma modalidade de pesquisa ampla utilizada nas ciências biomédicas e sociais, consistindo em um estudo aprofundado de maneira que seu conhecimento seja detalhado, no entanto um bom estudo de caso constitui uma tarefa difícil de ser realizada.

Ponte (2006, p. 02) atesta que:

[...] é uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse.

Segundo Graham (2010), o estudo de caso representa uma fonte valiosa de conhecimento que pode ser utilizado para aprendizagem organizacional ou transferência de conhecimento. O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação aplicada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Esta foi a metodologia escolhida para o desenvolvimento deste estudo, pois, é a estratégia mais utilizada quando se pretende obter conhecimentos respondendo aos tipos de questões “como?” e o “por que?” (YIN, 2013). Esta metodologia facilitou o desenvolvimento do trabalho para que fossem desenvolvidos os assuntos sobre comunicação de serviços, descritos nos resultados apresentados a seguir.

Com o intuito de testar a eficiência da comunicação na prestação de serviços e a qualidade percebida do serviço prestado, selecionou-se, como já destacado, uma pequena empresa de assistência técnica em eletrodomésticos e ferramentas elétricas da cidade de Bauru. O objeto de estudo é a Comunicação mediante o atendimento pessoal, no ponto de venda, via entrega dos serviços.

O objetivo da pesquisa se enquadra na definição de Oliveira (2007) de melhorar as práticas atuais de comercialização. Busca-se como objetivo geral a identificação das principais lacunas de comunicação e de percepção de qualidade na visão dos clientes da empresa estudada. De forma específica procurou-se identificar os meios de comunicação mais eficientes, a fim explorar de que forma a comunicação ineficiente afeta na compra do serviço

Todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa (GIANESI, 1996). Sendo assim, é crucial para a empresa cuja essência é ser prestadora de serviços entender quais são as expectativas de seus clientes, quais fatores podem influenciá-lo positiva e negativamente no momento da compra de um serviço de assistência técnica: daí o propósito desta pesquisa. A importância deste trabalho se dá na tentativa de descobrir de que forma as interações e comunicações podem afetar a aprovação e conseqüentemente a compra do serviço de assistência técnica.

A pesquisa foi descritiva, cuja “característica é descrever uma determinada situação ou a frequência de algo que ocorre e suas interrelações” (Oliveira, 2007, p. 111). A forma de coleta de dados foi por meio de fontes primárias, diretamente as pessoas, com perguntas fechadas.

A amostra da pesquisa foi de 57 clientes de um universo de aproximadamente 150 pessoas atendidas diariamente, num total de mil clientes semanais. Como geralmente não é possível fazer o censo, seleciona-se uma parte da população para executar a pesquisa, sendo que a escolha e definição do tipo de amostragem é uma das principais fases do processo de pesquisa (MATTAR, 2000). A coleta foi realizada entre os dias 22 a 25 de agosto de 2017, após a entrega do serviço e os clientes eram convidados a participar, sem interferência dos funcionários, tendo um terminal exclusivo dedicado a isso.

Os pesquisadores propuseram perguntas relacionadas à qualidade dos serviços, avaliando cinco determinantes da qualidade, sendo: Tangíveis, Confiabilidade, Resposta, Garantia e Empatia. Tendo como base o modelo proposto pelos autores, para esta pesquisa, as perguntas foram adequadas conforme quadro 1:

**Quadro 1** – Questionário Aplicado

|                |   |
|----------------|---|
| Confiabilidade | As promessas feitas foram realizadas no prazo combinado?  |
|                | Sentiu segurança ao realizar o serviço na empresa?  |
|                | O comportamento dos funcionários inspirou confiança (transpareceu segurança nas informações que lhe foram dadas)?   |
|                | Os funcionários foram simpáticos e educados?  |
| Empatia        | O horário de funcionamento da empresa está conveniente ao seu agrado?   |
|                | Você sentiu que os funcionários foram prestativos na resolução de seu problema, sempre desejaram ajudar?            |
|                | Os funcionários que te atenderam foram capazes de entender o que você buscava? Conseguiram entender seus problemas? |
| Garantia       | Você percebeu interesse real por parte dos colaboradores da empresa em resolver seus problemas?                     |
|                | Os funcionários aparentaram conhecimento para responder aos seus questionamentos?                                   |
| Resposta       | Os serviços foram realizados corretamente?  |
|                | O tempo de entrega do serviço atendeu sua expectativa?  |
|                | Os funcionários aparentavam estar disponíveis (e não “ocupados demais”) para atender seus pedidos?                  |
| Tangível       | O que você achou das instalações físicas da empresa?  |
|                | Os funcionários apresentaram boa aparência (limpeza e higiene)?   |

**Fonte:** elaborado pelo autor

### 3.2. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

A análise dos resultados foi feita partindo das respostas obtidas a partir do questionário relacionado à qualidade do serviço, sempre com o objetivo de encontrar quais das respostas impactam mais na percepção do cliente. Posteriormente, procurou-se classificar as dimensões melhor avaliadas pelos clientes e as que precisavam ser focadas para melhorar a satisfação.

Os resultados estão dispostos no quadro 2, sendo que a primeira coluna estão as determinantes da escala Servqual; na segunda, as questões relacionadas à determinante em análise; as colunas seguintes, intituladas 1, 2, 3, 4 e 5 correspondem ao valor atribuído

pelo cliente para as questões, sendo que “1” seria a mais distante, a pior resposta e “5” seria a mais próxima, ou a melhor resposta. Nas colunas de 1 a 5 estão dispostos os valores em percentuais das respostas obtidas.

**Quadro 2 – Resultados Obtidos**

| Determinantes  | Questões relacionadas   | 1  | 2    | 3     | 4     | 5     |
|----------------|---|----|------|-------|-------|-------|
| Confiabilidade | As promessas feitas foram realizadas no prazo combinado?  | 0% | 1,8% | 10,9% | 9,1%  | 78,2% |
|                | Sentiu segurança ao realizar o serviço na empresa?  | 0% | 0%   | 5,4%  | 12,5% | 82,1% |
|                | O comportamento dos funcionários inspirou confiança (transpareceu segurança nas informações que lhe foram dadas)?   | 0% | 0%   | 1,8%  | 5,5%  | 92,7% |
|                | Os funcionários foram simpáticos e educados?  | 0% | 0%   | 0%    | 7,1%  | 92,9% |
| Empatia        | O horário de funcionamento da empresa está conveniente ao seu agrado?   | 0% | 0%   | 1,8%  | 10,7% | 87,5% |
|                | Você sentiu que os funcionários foram prestativos na resolução de seu problema, sempre desejaram ajudar?            | 0% | 0%   | 1,8%  | 8,9%  | 89,3% |
|                | Os funcionários que te atenderam foram capazes de entender o que você buscava? Conseguiram entender seus problemas? | 0% | 0%   | 0%    | 9,3%  | 90,7% |
| Garantia       | Você percebeu interesse real por parte dos colaboradores da empresa em resolver seus problemas?                     | 0% | 0%   | 0%    | 7,1%  | 92,9% |
|                | Os funcionários aparentaram conhecimento para responder aos seus questionamentos?                                   | 0% | 0%   | 0%    | 9,1%  | 90,9% |

|          |  |      |      |      |       |       |
|----------|--|------|------|------|-------|-------|
| Resposta | Os serviços foram realizados corretamente?   | 0%   | 1,8% | 1,8% | 10,9% | 85,5% |
|          | O tempo de entrega do serviço atendeu sua expectativa?   | 0%   | 3,6% | 5,5% | 12,7% | 78,2% |
|          | Os funcionários aparentavam estar disponíveis (e não “ocupados demais”) para atender seus pedidos? | 0%   | 0%   | 1,8% | 12,5% | 85,7% |
| Tangível | O que você achou das instalações físicas da empresa?   | 1,8% | 1,8% | 3,6% | 23,6% | 69,1% |
|          | Os funcionários apresentaram boa aparência (limpeza e higiene)?                                    | 0%   | 1,8% | 0%   | 1,8%  | 96,4% |

**Fonte:** Pesquisa direta, 2017

Tendo como base os determinantes propostos na literatura, destaca-se que todos apresentam uma adequada pontuação em relação a percepção da qualidade, já que obtiveram avaliação superior a 65% de alto índice de satisfação. Isso leva a entender que a base de clientes da empresa enxerga que os serviços prestados por ela apresentam os requisitos básicos de qualidade, e que os mesmos podem ser notados pelos clientes. E, um ponto interessante foi que, conforme bibliografia apresentada, a comunicação está sendo utilizada de forma eficaz, visto que, os aspectos intangíveis do serviço, um dos objetivos principais da comunicação em serviços, estão sendo valorizados.

Com base na escala proposta os índices que requerem uma maior atenção por parte dos gestores da empresa são aqueles relacionados a: Confiabilidade – “as promessas feitas foram realizadas no prazo combinado?”; Resposta – “o tempo de entrega do serviço atendeu a expectativa?”; Tangível – “o que você achou das instalações físicas da empresa?”, que apesar de apresentar índices variando de 69,1% a 78,2%, itens que podem ser considerados altos, foram destacados por destoar dos demais itens analisados. Cabe destacar ainda, que para uma maior acuracidade da análise, sugere-se um tratamento estatístico para validação dos dados, mas como uma pesquisa inicial, é importante para identificar possíveis problemas que podem ser tratados pelos gestores, principalmente quando pensamos em termos de comunicação e percepção de qualidade nos serviços.

Ressalta-se também na análise possíveis contradições nos respondentes, visto que, na determinante Confiabilidade, apesar de um dos itens aparecer com um percentual, teoricamente, abaixo do esperado, a questão relacionada ao comportamento dos funcionários em relação a confiança, e simpatia, obteve números positivos na percepção dos clientes, sendo um dos os melhores índices detectados na pesquisa.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos levam a crer que os clientes da empresa enxergam a qualidade nos serviços prestados, o que auxilia os gestores nos processos de tomada de decisão, pois, aparentemente, possíveis problemas com a organização podem advir de outros fatores, o que por sua vez, valoriza a pesquisa e sua contribuição gerencial.

Tendo como base uma escala consagrada, pode-se averiguar alguns itens que merecem cuidado, mas de forma geral a empresa consegue transmitir os pressupostos básicos de qualidade. Desta forma, sugere-se que os investimentos em comunicação por parte da empresa sejam mantidos, e que essa pesquisa possa servir como um direcionador de tais investimentos, já que com ela é possível identificar aqueles nos quais a empresa necessita trabalhar a sua comunicação, seja para potencializar os seus diferenciais, ou para reduzir determinadas discrepâncias em termos de percepção dos colaboradores.

Considerando a comunicação com os clientes um dos pontos principais para empresas prestadoras de serviços, os determinantes apresentados na pesquisa devem ser mais direcionados a este objetivo. Como comunicação interna sugere-se que os processos sejam mais enfatizados junto aos colaboradores, para que assim, a determinante de Confiabilidade possa ser vista pelos clientes de forma mais adequada ao que ele espera, ainda mais quando se nota que esse pode ser um determinante no processo de compra.

Aconselha-se novas pesquisas junto aos colaboradores internos para identificar os motivos de determinadas falhas, assim como deixar explícito os processos para que os mesmos possam ser comunicados aos clientes e destacados para que os consumidores os enxerguem com maior clareza. Acredita-se que com uma melhor comunicação interna, e um treinamento adequado dos funcionários, tanto a confiabilidade como a capacidade de resposta possam ser melhorados, apesar de que, como já destacado, os índices apresentam percentuais favoráveis a percepção do consumidor.

Quando se trata da dimensão Tangível, a empresa pode concentrar suas ações em melhorar suas instalações e a vestimenta dos colaboradores, todavia, requer aprofundamento para dados mais precisos, que podem ser observados com maior ênfase pelos gestores.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que se tratou de um estudo de caso, dessa forma sugere-se, como trabalhos futuros, que outras empresas, ou outros segmentos de mercado sejam investigados, visto que a quantidade de respondentes não é suficiente para inferências estatísticas e solidez necessárias para decisões estratégicas: podendo trazer indícios para trabalhos futuros com maior profundidade.

Como contribuição, espera-se que a pesquisa possa fomentar outros estudos que tratem de empresas de pequeno e médio porte, visto que, poderia incentivar o debate sobre o tema, proporcionar novos ensaios e trabalhos acadêmicos, além de propiciar subsídios para as tomadas de decisões.



## REFERÊNCIAS

ADVFN. PIB Brasil 2016. Disponível em: <<http://br.advfn.com/indicadores/pib/brasil/2016>>.

ANDRÉ, M. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ARAÚJO, C., & PINTO, E. M. F., & LOPES, J., & NOGUEIRA, L., & PINTO, R. Estudo de Caso. 25 f. Dissertação de Mestrado - Curso de Área de Especialização em Tecnologia Educativa, Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2008. Disponível em: <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>.

ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. Rio de Janeiro: Edições Ediouro; Tecnoprint S. A., (19--).

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. Pesquisa Anual de Serviços. Disponível em <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas\\_2014\\_v16.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2014_v16.pdf)>. Acesso em 01 de maio de 2017

GRAHAM, A. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**, 14ª ed. São Paulo: Ed. Pearson Education, 2012.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

LUSCH, R. e NAMBISAN, S. **Service Innovation**: A Service-Dominant Logic Perspective. MIS Quarterly, 2015. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3226&context=misq>

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDRANO, Jorge A. V. **Comunicação Organizacional Integrada: Alicerce intrínseco da Economia da Comunhão**. 2007. 270 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Computação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2007.

Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio. **A importância do setor terciário**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>>.

OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de. **Desmistificando o Marketing**. São Paulo: Novatec, 2007.

PONTE, J. P. **Estudos de caso em Educação Matemática**. Lisboa: CIEDE, 2006.

PARASURAMAN, L; ZEITHAML, V.A; BERRY, L.L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, v.49, n.4, p.4150, Fall 1985.

ROCHA, M (org.); READE, D.; MOLA, J.; OLIVEIRA, S.L.I. **Marketing Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2015.

The world bank. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS?locations=1W>>.

TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1110.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

# O PAPEL ESTRATÉGICO DO ENDOBRANDING NAS ORGANIZAÇÕES

## SUMARIO

## PRÓXIMO CAPÍTULO

*Polianna Negri Manchon<sup>1</sup>  
Tainah Veras<sup>2</sup>*

1 Aluna do curso de Lato Sensu em: Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança - 3ª Edição, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp - Campus Bauru. E-mail: [poliannanegri@gmail.com](mailto:poliannanegri@gmail.com).

2 . Mestra em Comunicação Midiática pela Unesp-Bauru e professora em cursos de graduação e pós-graduação, incluindo a especialização “Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança”. E-mail: [tainah.veras@gmail.com](mailto:tainah.veras@gmail.com).

## RESUMO

Focalizar somente nos consumidores quando se refere a públicos pode ser um grande erro estratégico para uma organização, uma vez que os empregados e colaboradores também fazem parte do dia a dia de um negócio, além de corresponderem à imagem mais sólida e verdadeira que a marca vai transmitir para os públicos externos. Além disso, os indivíduos estão cada vez mais informados e exigentes e, então, é importante que os significados da marca sejam coerentes tanto nas ações internas quanto externas, sustentando assim a identidade da organização. Diante do exposto, este artigo tem o objetivo de estudar ações de *endobranding* nas organizações para demonstrar sua efetividade na relação com o público interno e o impacto no fortalecimento da marca no mercado. Para atender a esse objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os processos de branding e *endobranding* e seus benefícios, alinhando-os aos processos de comunicação. Por fim, optou-se pela análise de ações estratégicas sobre a temática nas empresas Starbucks e Danone tomando como base fontes secundárias.

**Palavras-chave:** *Branding*; *Endobranding*; Marca; Comunicação.

## 1. INTRODUÇÃO

A cada dia a tecnologia está mais presente no cotidiano, e, com isso, as informações chegam até os indivíduos com grande velocidade. Por isso, o empregado de hoje já não depende somente da comunicação oficial da organização em que trabalha para saber algo que lhe interessa; muitas vezes ele pode ter acesso a este conteúdo de outras formas, como em uma pesquisa online, em contato com ex-empregados que já nem fazem mais parte da empresa ou ainda analisando as demais organizações, a fim de comparar condições de trabalho.

Paralelamente a isso, o consumidor atual está cada vez mais exigente, atentando-se à postura defendida pelas marcas e analisando se suas ações condizem com os discursos proferidos tanto no relacionamento com os clientes como no contato com os empregados.

Diante desse cenário, os profissionais de comunicação precisam estar conscientes de seu papel estratégico nas organizações. Para Pinto (1994), a comunicação é a grande responsável pela imagem da empresa perante os diferentes públicos – a começar pelo público interno. Cabe aos profissionais dessa área levar em conta, em princípio, as necessidades diárias dos empregados para assim mantê-los inspirados, motivados e integrados ao que a organização acredita e oferece.

É nesta premissa que se insere o *endobranding*, sendo este o processo interno de gestão da marca que faz com que uma organização fortaleça sua identidade, fundamentando a cultura da empresa.

O ponto de partida para o impacto no ambiente externo é a realidade interna da empresa. Se ela deseja construir sua imagem externa, primeiro precisa cuidar da realidade interna de seus produtos e serviços. Os empregados deverão sentir orgulho da empresa, devido aos valores, propósitos, sucesso e objetivo dela. (TAVARES, 1998, p.74)

As ações de *endobranding* devem levar em consideração todos os componentes de uma marca, analisando as opiniões e vivências do público interno para nortear as estratégias de atuação de forma intencional e verdadeira. Afinal, segundo Nassar (2002, p. 1):

De nada valem as estratégias modernas e sofisticadas de construção e defesa da imagem organizacional, que envolvem ações ligadas à publicidade, às responsabilidades comercial, ambiental, social e histórica, se elas não chegam ou não são compreendidas pelo pessoal das oficinas, dos escritórios, da “classe média”, do “chão de fábrica” e da periferia da empresa. O que equivale dizer que os processos de comunicação interna não podem ser estruturados de costas para o que está acontecendo no mundo. Eles devem levar em conta, também, as preocupações e o perfil dos públicos que envolvem as atividades da empresa.

A partir do exposto, esse artigo tem o objetivo de estudar ações de *endobranding* nas organizações para mostrar sua efetividade na relação com o público interno e o seu impacto no fortalecimento da marca no mercado. Em outras palavras, pretende-se demonstrar os benefícios que uma organização pode ter ao investir na comunicação de sua marca com o seu público interno, buscando manter o bem-estar de todos os seus empregados e alinhando suas ações aos seus valores, de forma a fortalecer o engajamento e os laços de confiança.

Para Couto (2005), as marcas são feitas por pessoas, e por isso é importante que os empregados de uma empresa sejam não apenas porta-vozes, mas agentes catalisadores da marca. Para tal, um processo de *endobranding* eficaz deve considerar questões únicas a cada organização, que culminem na implantação de ações estratégicas previamente analisadas, para que elas se reflitam no ambiente externo.

O presente trabalho se inicia apresentando o conceito de *branding*, para então esclarecer a perspectiva de *endobranding*. A partir daí, relaciona-se a gestão da marca internamente com as ações estratégicas de comunicação, com objetivo de compreender os benefícios do processo, quando bem planejado.

Para contextualizar melhor sobre a temática estudada, serão apresentados, de forma resumida, dois *cases* de grandes empresas, que se utilizam do *endobranding*

para fortalecer sua marca diante de seus empregados e, com isso, aumentar sua credibilidade no mercado.

A metodologia deste artigo envolve uma pesquisa bibliográfica com um caráter exploratório, que segundo Gil (2002) busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou até mesmo construir hipóteses sobre o tema. Dessa maneira, este estudo se baseia em obter mais informações sobre o *endobranding*, que apesar de ser valorizado por algumas organizações ainda é pouco analisado e difundido.

## 2. BRANDING

Como afirmado por Keller (2006) a palavra *brand* tem origem inglesa e significa marca. Derivada do verbo marcar, ela teve sua origem nas antigas criações de gado, quando os fazendeiros passaram a utilizar símbolos para identificar seus animais.

Quanto ao *branding*, ele consiste na gestão de uma marca e envolve desde a sua origem até as ações de marketing, relacionando tudo o que ela representa e indo muito além de um logotipo ou de uma página na internet, aprofundando-se no comportamento dos públicos envolvidos e procurando entendê-los. Gobé (2002, p.18) reforça essa perspectiva ao mencionar que uma marca é construída por aspectos emocionais, já que a comunicação está diretamente ligada às sensações que propicia.

Os profissionais de *branding* se preocupam em tornar uma marca conhecida, respeitada e aceita de forma positiva pelos consumidores, buscando aproximá-los cada vez mais, não só por conta de um produto ou serviço, mas principalmente pelo alinhamento com os valores do negócio, com o que a marca representa e principalmente por sua razão de ser. Para enfatizar toda a complexidade de uma marca, Kotler (2000, p.426) afirma que ela deve ser trabalhada tomando como base os seguintes aspectos:

- **Atributos:** características atribuídas à marca;
- **Benefícios:** vantagens funcionais e emocionais obtidas pelos que se relacionam com a marca. É fundamental que os atributos sejam traduzidos em benefícios, ou seja, um atributo de durabilidade, por exemplo, envolve o benefício de não precisar trocar de carro por algum tempo;
- **Valores:** estão ligados ao que os envolvidos com a marca acreditam;
- **Cultura:** é fundamental compreender a essência que envolve a empresa, as práticas que permeiam o dia a dia;
- **Personalidade:** uma marca forte deve ter uma forma coerente de se posicionar, de acordo com algumas características delineadas para expressar o que ela quer transmitir.
- **Usuário:** é importante ter clareza quanto ao perfil de público que compra e que utiliza o que a marca oferece.

A preocupação que uma organização deve ter para além dos produtos e serviços que ela comercializa, vislumbrando aspectos de sua identidade, se alinha ao que defende Sinek (2009) na palestra “Como grandes líderes inspiram ação”<sup>3</sup>. Segundo o autor, uma organização precisa se pautar em identificar e fortalecer seu propósito, sua causa, aquilo em que ela acredita, buscando entender por que ela existe, e os líderes devem motivar essa busca. Ainda de acordo com Sinek (2009), toda organização sabe o que ela faz, ou seja, o que ela oferece aos seus públicos; algumas sabem como oferecem seus produtos ou serviços, ou seja, de que maneira estão organizados os processos. No entanto, pouquíssimas são as organizações que se preocupam com o porquê fazem o que elas fazem.

Apesar dessa falta de preocupação, a escolha dos indivíduos pela maioria das marcas se origina da identificação com os valores e os sentimentos que elas exaltam, e, portanto, entende-se que quanto mais as organizações se preocuparem com essa perspectiva, mais visibilidade elas conquistarão no mercado. Como Tavares (1998, p. 65-66) nos esclarece:

A imagem que se constrói de uma empresa decorre das impressões positivas, neutras ou negativas que cada um desses públicos desenvolve a partir de seus contatos com ela e de seu contexto de atuação. É assim, uma entidade semiautônoma, existindo independentemente de haver um esforço deliberado para administrá-la (...). A imagem decorre da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais.

Como é possível perceber, gerir uma marca é uma tarefa árdua; necessita-se pensar estrategicamente para buscar os melhores processos de comunicação e assim conseguir fortalecer uma imagem positiva da organização, fazendo com que esta tenha uma identidade única e valorizada, para que seus públicos vivenciem experiências de acordo com que a marca quer representar. Seguindo este pensamento, Kotler e Keller (2006, p. 268) mencionam que o *branding* deve criar diferenças:

O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.

Diante disto, o *branding* busca analisar e gerenciar todos os discursos de uma determinada marca, vindos de diferentes ciências que compactuam para chegarem a sua

---

3 Disponível em: <[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)>. Acesso em: 15 set. 2017.

identidade. Uma marca que se destaca e tem o envolvimento do seu consumidor está totalmente ligada com um *branding* bem desenvolvido. Além disso, levando em conta que os resultados geralmente são em longo prazo, é de grande importância manter o propósito da marca, preocupando-se com a perenidade do conceito.

Essa perenidade depende, além do olhar para os consumidores, do envolvimento do público interno; afinal, os empregados são a essência da organização, e devem estar alinhados aos propósitos da marca para que a empresa conquiste resultados no mercado.

As empresas que experimentaram trabalhar o seu público interno [...] conseguiram muitos resultados, entre eles, o tão desejado “marketing intuitivo” praticado por todo funcionário capaz de falar da empresa na qual trabalha com brilho nos olhos. Afinal, “gostar do que faz” não deve ser um ponto de partida, mas um ponto de chegada para todo e qualquer ser humano (BRUM, 2000, p.27).

Diante dessa perspectiva, ganha cada vez mais força o conceito de *endobranding*.

### 3. ENDOBRANDING

Quando a gestão da marca se preocupa não apenas com os públicos externos, mas também com o público interno, é possível delinear a ideia de *endobranding*. Punjaisri, Wilson e Evanschitzky (2009) explicam que os empregados envolvidos com esse processo compreendem e adotam os valores das marcas das empresas para as quais atuam, e isso faz com que eles compartilhem informações sobre a organização de forma mais natural e eficaz.

Para Mozota (2011), os empregados, suas histórias, papéis e os eventos internos dos quais participam, são constituintes da identidade da empresa, e algumas organizações já têm se atentado para isso, buscando compreender as particularidades do público interno para poder dialogar com ele da melhor forma. Alinhado a isso, Keller e Machado (2006, p.87) defendem que o *endobranding* envolve:

[...] posicionar a marca internamente, isto é, a maneira como o posicionamento da marca é explicado e comunicado na empresa. Especialmente no caso de empresas de serviço é fundamental que todos os funcionários tenham um entendimento atualizado e profundo da marca.

Ficam evidentes nesse excerto duas questões de extrema relevância: primeiramente, que o *endobranding* é utilizado para compartilhar com os empregados o propósito da marca de forma estratégica; além disso, que ele define a forma de todos trabalharem e fortalecerem uma imagem positiva da organização. A preocupação com esses aspectos é fundamental para que os gestores ampliem a rede de conhecimentos dos empregados so-



bre a organização, e também para que todos se sintam motivados a acreditar no potencial de cada ação do cotidiano para a construção de uma percepção coerente sobre a empresa.

Kotler e Keller (2006, p.736) afirmam que o *endobranding* se define como o conjunto de “[...] atividades e processos que ajudam a informar e inspirar o funcionário”; assim, o objetivo é fortalecer uma identidade da organização que seja compreendida e valorizada. É importante que os empregados participem da construção dos significados da marca, compactuando com sua visão, seus valores, sua cultura, suas afinidades e sua missão para assim se sentirem parte da empresa.

Assim como o processo de branding, o *endobranding* também demanda certo tempo e envolvimento; por isso, é de grande relevância fazer um aprofundamento no contexto interno da organização, entender todos os envolvidos e seus objetivos para assim nortear e desenvolver uma marca forte. Entende-se que algumas premissas no cenário interno podem demonstrar como está o processo de inserção da marca em sua cultura organizacional, tais como<sup>4</sup>:

- **Conhecimento:** desde antes de um empregado ser contratado pela empresa, é importante que ele já conheça os valores e propósitos da organização. Ou seja, a cultura da empresa precisa estar clara e presente em todos os ambientes e ações, para que assim o futuro empregado compartilhe da identidade proposta;
- **Proteção:** além de estar protegida burocraticamente a marca deve buscar sua consolidação e diferenciação no mercado de forma perene e cotidiana;
- **Comprometimento:** ao definir seus valores, sua missão, sua visão e seus objetivos, a organização precisa estar comprometida em agir conforme o que idealizou;
- **Capacidade de adaptação:** é fundamental que as ações da marca estejam sempre alinhadas ao mercado e que todos estejam abertos a mudanças que se façam necessárias sem que seja modificada a razão de ser da empresa;
- **Interatividade:** é essencial proporcionar aos empregados um ambiente que incentive a colaboração e o diálogo, a fim de engajar o público interno em torno de objetivos comuns.

A construção de um ambiente propício aos relacionamentos e ao compartilhamento de informações faz com que os empregados se sintam melhores na organização, tenham cada vez mais vontade de permanecer nela, e se preocupem com os resultados que ela é capaz de gerar. Assim:

---

4 Informações extraídas do artigo: “Branding: Como fazer uma incrível gestão da marca” (Autor desconhecido). Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/branding/>>. Acesso em 1 ago. 2017.

[...] quando os funcionários se importam e acreditam na marca, eles têm mais motivação para trabalhar e a sua lealdade à empresa aumenta. Os funcionários são unidos e inspirados por uma mesma finalidade e identidade (MITCHELL, 2002, p.90)

Conquistar a união em torno de objetivos comuns é um processo demorado e complexo, mas que pode trazer mudanças intensas e duradouras. Por isso, as marcas devem investir nesse olhar, entendendo, como Couto (2004) menciona, que as empresas são feitas por pessoas, e que as marcas de sucesso, cada vez mais, serão as que entenderem a necessidade de gerar identificação com os empregados. Ainda sobre essa questão, vale a pena vislumbrar o que defende Bekin (2004, p. 2):

O empregado personifica a empresa e é uma espécie de seu embaixador. Na empresa mais consciente todos fazem marketing, e não apenas o departamento de marketing. Portanto, há um efeito a partir da forma como o empregado fala, o que fala, como se veste, opiniões que dá, etc. O empregado vai praticar esta representatividade, quando estiver com familiares e parentes, amigos, colegas, enfim, fora da empresa.

A satisfação dos empregados faz com que eles se tornem leais à organização em todos os ambientes nos quais convivem, criando laços de confiança e disseminando a identidade da empresa, que passa a fazer parte também da identidade deles. Para exemplificar o potencial do *endobranding*, serão compartilhados dois exemplos de empresas reconhecidas mundialmente por suas ações com o público interno.

## 4. CASO STARBUCKS

A Starbucks é uma multinacional americana que iniciou as atividades em 1970, mas foi no ano de 1987 que sofreu uma grande transformação no seu modelo, inspirada nas cafeterias italianas. Com o conceito de *coffehouse*, como são chamados os estabelecimentos que oferecem como produto principal o café e seus derivados, a companhia cresceu e hoje possui mais de 15 mil lojas espalhadas por todo o mundo<sup>5</sup>.

Analisando o código de conduta da organização, direcionado a todos os empregados, é nítida a política de valorização do público interno. Ao começar a ler os direcionamentos do código já se nota que os empregados possuem uma nomeação única na empresa, independente da função que desempenham, sendo chamados de “*partners*”, ou seja, parceiros.

---

5 Informações retiradas no Código de Conduta, Ética de Negócios e Conformidade. Disponível em:<<https://www.starbucks.com.br/assets/dd43e8e29c6e4746aeba97772ad9d9ea.pdf>>. Acesso em: 21 ago.2017.

O termo escolhido transmite a ideia de que todos que fazem parte da organização se ajudam mutuamente, têm um papel fundamental, e estão ligados a uma paixão, que é trabalhar no que gostam e no que faz bem a eles.

Além de exaltar a importância de manter um ótimo relacionamento com o cliente e oferecer a ele produtos de qualidade, a Starbucks sempre ressalta a relevância dos parceiros em tudo, deixando claro que todo o seu público interno tem voz ativa na organização e está ali para se aprimorar continuamente.

De acordo com Baines (2014), que foi presidente da Starbucks no Brasil: “Se você toma conta das suas pessoas, elas tomam conta do cliente. Se o colaborador não tiver condições, como é que ele vai atender bem?”<sup>6</sup>. Nesse comentário, fica clara a valorização que a organização dá ao seu empregado e, além disso, a consciência que ela possui sobre a influência das ações desse público na identidade e conduta da sua marca em todos os cenários.

Em 2015, chamou a atenção uma iniciativa que concedeu a todos os parceiros dos Estados Unidos a possibilidade de participar de um processo seletivo e escolher um curso de graduação de quatro anos, na Universidade do Arizona, dentre os 49 cursos online disponíveis na Instituição.

Após a conclusão do curso, o “*partner*” não era obrigado a continuar na empresa, e poderia sair caso tivesse interesse. Para a imprensa, o presidente da Starbucks América disse que sempre esteve claro que seus parceiros trabalham arduamente todos os dias e essa seria a melhor forma de ajudá-los no dia a dia. (BURROWS, 2015)

Outro exemplo na organização, que ocorreu nos Estados Unidos em 2014, consistiu na mudança de algumas políticas de trabalho, como os horários, para que assim os parceiros não trabalhassem em turnos consecutivos de abertura e fechamento; além disso, caso o “*partner*” viajasse por mais de uma hora para chegar ao seu trabalho este seria transferido para uma cafeteria mais próxima de sua moradia. Burrows (2014) se pronunciou sobre o fato dizendo que cuidar bem de seus parceiros é uma responsabilidade muito importante e que a Starbucks deve ajudá-los a equilibrar sua vida profissional e pessoal<sup>7</sup>.

Também é possível recorrer a Duhigg (2016) para falar sobre a forma com que a Starbucks incentiva os parceiros a fortalecerem sua força de vontade. Segundo o autor, a organização procura entender as carências de seu público interno e, através delas, motivar o alcance de objetivos, transformando a disciplina e as responsabilidades em um hábito

---

6 Informações extraídas do artigo: “O segredo da Cultura forte do Starbucks? Cuidar das Pessoas” Autora: Luísa Melo, publicado em 19 set. 2014, disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-segredo-da-cultura-forte-do-starbucks-cuidar-das-pessoas/>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

7 Informações extraídas do artigo: “Starbucks muda regras para facilitar a vida de funcionários” Autora: Leslie Patton, publicado em 14 ago. 2014, disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/starbucks-muda-regras-para-facilitar-a-vida-de-funcionarios/>>. Acesso em: 21 ago. 2017

organizacional. Assim, o vertiginoso desenvolvimento da Starbucks se consolidou diante da valorização do público interno. Diante disso, é possível entender o diferencial desta marca e a valorização de quem faz parte dela; com ações como as apresentadas, os parceiros confiam na organização e se apaixonam por ela. Guiados por esta paixão, eles se tornam agentes de difusão da marca e se preocupam cotidianamente em fazer o melhor para fortalecer a empresa em que atuam.

## 5. CASE DANONE

A Danone brasileira, no ano de 2015, tinha uma meta bem agressiva, almejando duplicar seu tamanho no país. A empresa passava por um momento difícil no mercado e estava perdendo para grandes concorrentes como Parmalat e Nestlé; ela estava ciente de que seria um processo intenso e complicado e que precisaria contar com empregados com um perfil específico, motivados com o crescimento da empresa<sup>8</sup>.

Foi neste cenário que surgiu o conceito interno do DNA Danone, que agrupou um conjunto de características capazes de nortear todos os empregados da organização. Os quatro quesitos definidos para compor este DNA, solidificado dia a dia na empresa, foram<sup>9</sup>:

- **Liderança:** fazer acontecer, nunca se contentando em atingir menos do que as metas.
- **Inovação:** procurar pensar diferente para trazer algo novo que gere ainda mais resultados.
- **Ambição:** ir além do que foi estipulado – buscar mais, continuamente ter sede de ir ao limite e descobrir que não há limites.
- **Excelência** na execução: pretende que qualquer tarefa seja bem-feita, na primeira vez e constantemente.

Todas as áreas da organização começaram a implantar em sua rotina o conceito do DNA Danone, utilizando essas perspectivas para motivar e inspirar seus empregados, levando sempre em conta suas necessidades. Na área comercial, por exemplo, escolheu-se o símbolo do Puma para representar a essência da empresa, um animal forte de caça, mas que não é caçado.

Compondo aproximadamente 50% do quadro de empregados espalhados por todo o

---

8 Informações retiradas do site da empresa. Disponível em: <<http://corporate.danone.com.br/>>. Acesso em 21 ago. 2017.

9 Informações retiradas do artigo: DNA DANONE: Jeito Danone de ser. São Paulo: Revista da ESPM, 2008. (Sem autoria conhecida) Disponível em: <<https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/danone.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

país, o setor de vendas pedia uma atenção maior e um olhar estratégico e criterioso. Dessa maneira, o grande desafio da campanha foi fazer com que a imagem do animal escolhido se transformasse em um impulsionador do crescimento da Companhia e traduzisse a mensagem composta no DNA Danone, buscando cada vez mais se aproximar da rotina de trabalho de seus profissionais e criando uma identidade para a equipe de vendas que fosse correlata aos valores da empresa.

Assim, a imagem do Puma ganhou força e se tornou instrumento de motivação para grande parte dos empregados da empresa. Em 2012, foi feita a Campanha “Na Pegada do Puma”, e a Danone premiou os empregados que alcançassem os melhores resultados durante o ano: os vencedores deste projeto ganharam uma viagem nacional para um destino à sua escolha<sup>10</sup>.

Foram também implantadas oficinas em todos os setores, que visavam esclarecer as quatro diretrizes de eficiência da marca, além de inúmeras ações, sendo elas cotidianas ou eventuais, mas sempre preocupadas em enraizar essa nova identidade.

Apesar de, ao explicar sua trajetória, a Danone dar ênfase às práticas da gestão de pessoas, ao analisar as ferramentas e ações utilizadas fica claro que as práticas de recursos humanos se complementam estrategicamente com as de comunicação. Dessa maneira, é interessante que a área de RH vá além de suas atividades diárias, e como afirma Ulrich (2009), deve-se buscar novas competências, preocupar-se com a formação e manutenção do capital intelectual da empresa e mudar seu foco de atenção.

Verificou-se que houve a elaboração pela Danone de uma estratégia levando em conta os significados da marca, os empregados e as necessidades do mercado; além disso, também existiu a formação de um novo departamento, o de Planejamento e Inovação, que se tornou responsável por desenvolver as melhores ações buscando atender e valorizar todos os públicos. A valorização dos colaboradores, os programas de carreira, as campanhas internas são algumas vertentes que demonstram como a Danone entendeu a importância de investir em *endobranding* para conseguir melhorar e intensificar seu crescimento no mercado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto, conclui-se que o papel do empregado para o crescimento de uma empresa é preponderante, uma vez que este, ao compreender e valorizar as missões e valores da organização na qual trabalha, se torna um agente leal, levando sua mensagem além do ambiente de trabalho e influenciando assim o papel da marca no mercado.

---

10 Informações sobre a campanha disponíveis em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/23640/danone-premia-distribuidor-com-viagem-de-incentivo.html>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

Gomez, Merino e Junior (2014) sustentam este pensamento ao afirmar que através da gestão interna da marca, as ações de comunicação devem ser administradas, a fim de reforçar seus valores e afirma-los diante de diferentes interessados, a começar pelos primeiros, seus empregados. Eles devem formar os chamados “embaixadores” das marcas, percebendo-se como atores estratégicos e promotores das empresas para as quais prestam seus serviços.

Uma gestão de marca bem-sucedida acaba por conseguir compartilhar com todos os públicos envolvidos o seu propósito, indo além da venda de produtos e serviços. Diante de seu público interno, encontra-se o início deste processo estratégico de disseminação da identidade da organização, que culmina em um relacionamento melhor com todos os consumidores. Alinhado a isso, Parente (2005, p. 1-2) defende:

Estou certo de que, daqui pra frente, as companhias que conseguirem construir a sua identidade, conseguirem consolidar seus valores e conceitos, fazendo com que seus funcionários acreditem neles de fato; e conseguirem, depois, transmitir tudo isso aos seus demais públicos, estarão no caminho certo. Afinal, quem faz o jeito de ser de uma empresa são, principalmente, os seus funcionários. É a comunicação de dentro pra fora. Sem uma comunicação interna forte e atuante, dificilmente as tentativas de branding terão o sucesso esperado. (PARENTE, 2005, p1-2)

Assim, o papel do *endobranding* é de grande importância para o fortalecimento de uma marca, criando presença e vínculos duradouros que podem culminar com o crescimento da organização no mercado.

## REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pretince Hall, 2004.
- BRUM, A. de M.. **Um olhar sobre o marketing integrado.** Porto Alegre: L&PM, 2000.
- COUTO, A. **Como transformar colaboradores em embaixadores da marca.** Comunicação Empresarial. São Paulo, 14, n. 53, p.20, 2004.

DANONE. Site Oficial. Disponível em: <<http://corporate.danone.com.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

**DNA DANONE:** Jeito Danone de ser. São Paulo: Revista da ESPM, 2008. (Sem autoria conhecida). Disponível em: <<https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/danone.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

DUHIGG, C. **O Poder do Hábito**. 25 ed. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz S.A, 2016.

DUTRA, D.V. **A análise SWOT do Brand DNA Process: Um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding**. Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/128970/328680.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 6 nov. 2017.

EXAME: **O segredo da cultura forte do Starbucks? Cuidar das pessoas**. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-segredo-da-cultura-forte-do-starbucks-cuidar-das-pessoas/>> Acesso em 21 ago. 2017.

EXAME: **Starbucks muda regras para facilitar a vida de funcionários**. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/starbucks-muda-regras-para-facilitar-a-vida-de-funcionarios/>>. Acesso em 21 ago. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBÉ, M. **A Emoção das Marcas: Conectando Marcas às Pessoas**. 1. ed. Campus: Rio de Janeiro, 2002.

Gomez, L. Merino, E. Júnior, J. **Endobranding como resultado da gestão de pessoas e de design**. Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes, Vol VII (13). Disponível em: <<http://convergencias.esart.ipcb.pt/?p=article&id=184>>. Acesso em 06 nov. 2017.

INFOBRANDING. **Sim, o público interno é importante**. Disponível em: <<http://www.infobranding.com.br/sim-o-publico-interno-e-importante/>> Acesso em 14 jul. 2017.

KELLER, K. L.; MACHADO, M.. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

MARKETING DE CONTEÚDO. **Branding: como fazer uma incrível gestão de marca**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/branding/>> Acesso em 01 ago. 2017.

MITCHELL, C. **Selling the brand inside**. Harvard Business Review Artiche, p. 90-97, 1 jan. 2002.

MOZOTA, B. B. de. **Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUNDO DO MARKETING. **Danone premia distribuidor com viagem de incentivo**. Disponível em <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/23640/danone-premia-distribuidor-com-viagem-de-incentivo.html>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

NASSAR, P. A imagem nas mãos do empregado. Melhor – Gestão de Pessoas – As melhores práticas de RH. 26 fev. 2002 – A. Disponível no site: <[http://www.bumeran.com.br/empresas/contenidos/zonas/e\\_articulos.ngmf?ZH=0&IDZON](http://www.bumeran.com.br/empresas/contenidos/zonas/e_articulos.ngmf?ZH=0&IDZON)> Acesso em 01 ago. 2017.

PARENTE, C. **De dentro pra fora**. ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acoes\\_artigos\\_dedentro.htm](http://www.aberje.com.br/acoes_artigos_dedentro.htm)> Acesso 5 ago. 2017.

PINTO, E. **Comunicação para a produtividade**: o que você tem a ganhar comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Quater Ed., 1994.

PUNJASRI, K.; WILSON, A; EVANSCHITZKY, H. Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for strengthening customer-brand relationship. **Journal of Relationship Marketing**, vol. 7 No. 4, p. 407-424. 2009.

SINEK, S. **Como grandes líderes inspiram ações**. Disponível em: <[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)>. Acesso em 15 set. 2017.

STARBUCKS. Site Oficial. Disponível em: <<http://www.starbucks.com.br>>. Acesso em 21/08/2017.

STARBUCKS. **Cod. Conduta, Ética e Conformidade**. Disponível em: <<https://www.starbucks.com.br/assets/dd43e8e29c6e4746aeba97772ad9d9ea.pdf>>. Acesso em 21 ago. 2017.



TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes.** São Paulo: Harbra, 1998.

ULRICH, D; SMALLWOOD, N. **A marca da liderança: priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro.** Rio de Janeiro, 2009.

# REDES SOCIAIS ON-LINE COMO OPORTUNIDADE DE MARKETING NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA HIPPIE ARTESANATOS

## SUMARIO

*Letícia Capelli de Souza<sup>1</sup>*  
*Tainah Veras<sup>2</sup>*

---

1 Discente do curso de especialização Lato Sensu “Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança”, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP, campus de Bauru. E-mail: [leticiaacs22@gmail.com](mailto:leticiaacs22@gmail.com).

2 Mestre em Comunicação Midiática pela Unesp-Bauru e professora em cursos de graduação e pós-graduação, incluindo a especialização “Estratégias Competitivas de Negócios: comunicação inovação e liderança”. E-mail: [tainah.veras@gmail.com](mailto:tainah.veras@gmail.com).

## RESUMO

As redes sociais on-line atraem cada vez mais usuários e organizações de diferentes portes e segmentos, as quais veem esses canais como forma de se aproximar de seus consumidores, construir uma imagem forte, promover seus produtos e serviços e ampliar seus resultados. Diante disso, esse estudo tem o objetivo de apresentar as redes sociais on-line, especialmente o Facebook, como uma oportunidade de marketing para as micro e pequenas empresas, que são maioria entre as organizações do país. Para isso, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso na empresa Híppie Artesanatos. Percebeu-se, durante o trabalho, que a Híppie possui uma imagem positiva no Facebook perante seus seguidores, porém é necessária maior interação com seus clientes a partir da produção de conteúdos diferenciados.

**Palavras chave:** Marketing; Redes Sociais; Facebook; Micro e Pequenas Empresas.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação é condição fundamental para a existência humana; visando fortalecer esse processo, integrando pessoas com interesses e ideias em comum, e proporcionando novas formas para o compartilhamento de conteúdos (SAYON, 2008), é que surgiram as redes sociais on-line.

Por definição, uma rede social on-line é uma página na rede em que se pode publicar um perfil público de si mesmo – com fotos e dados pessoais – e montar uma lista de amigos que também integram o mesmo site. Como em uma praça, um clube ou um bar, esse é o espaço no qual as pessoas trocam informações sobre as novidades cotidianas de sua vida, mostram as fotos dos filhos, comentam os vídeos caseiros uns dos outros, compartilham suas músicas preferidas e até descobrem novas oportunidades de trabalho. (SCHELP, 2009).

As redes sociais on-line ganharam destaque no Brasil em Janeiro de 2004 com a criação do Orkut. Atualmente, o Facebook é a rede mais representativa, e as marcas têm utilizado esse espaço para propor estratégias com públicos diversos.

Sabendo disso, esse estudo tem o objetivo de apresentar as redes sociais on-line, es-

pecialmente o Facebook, como uma oportunidade de marketing para as micro e pequenas empresas, que são maioria entre as organizações do país. Para isso, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica, entendendo sua importância, que de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 65), “[...] a fonte das informações, por excelência, estará sempre na forma de documentos escritos, estejam eles impressos ou depositados em meios magnéticos ou eletrônicos”. Também se realizou um estudo de caso, caracterizado pelo olhar aprofundado “[...] de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1996, p. 58).

Este trabalho está dividido em três partes: levantamento bibliográfico sobre redes sociais on-line e contextualização das micro e pequenas empresas; apresentação da organização “Hippie Artesanatos”, foco do estudo de caso; e, por fim, a análise das redes sociais on-line que a organização utiliza.

## 2. REDES SOCIAIS ON-LINE COMO OPORTUNIDADE DE MARKETING

Independente do tipo de negócio de uma organização pode-se afirmar que uma parcela significativa dos consumidores ligados a ela é representada por usuários assíduos da internet (TORRES, 2009). Por essa razão, torna-se cada vez mais fundamental idealizar, no planejamento de marketing, ações voltadas aos meios digitais. Afinal:

A internet se tornou um ambiente que afeta o marketing de sua empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa seja na publicidade, e continuará afetando o marketing mesmo que você não invista um centavo nela. Ao contrário da mídia tradicional, em que o controle é dos grupos empresariais, na internet o controle é do consumidor. Assim, mesmo que você não participe dela, seus consumidores estarão lá, falando sobre seus produtos e serviços, comparando sua empresa com as da concorrência, e, finalmente, buscando formas de se relacionar com sua marca (TORRES, 2009, p. 61).

Ainda na opinião de Torres (2009) não há uma drástica mudança de comportamento no consumidor on-line, pois seus desejos e valores são reflexos de sua experiência em sociedade. A grande diferença é que alguns comportamentos e desejos estavam adormecidos ou reprimidos em função das restrições da comunicação em massa, e a internet mudou esse quadro, abrindo portas para a individualidade e para formas de expressão coletiva. Nos meios digitais, os indivíduos interagem, conforme Torres (2009), realizando quatro atividades básicas: relacionamento; informação; comunicação; diversão. Por isso, as marcas precisam oferecer conteúdos que se conectem com essas perspectivas.

Para tal, podem ser estruturadas algumas estratégias, ações e tecnologias, conforme apresentado no quadro 1. Vale a pena ressaltar que, dentre as possibilidades, destaca-se a versatilidade das redes sociais on-line, que podem ser utilizadas em praticamente todas as estratégias elencadas.

**Quadro 1:** O marketing e a internet

| <b>Estratégia de marketing</b>                     | <b>Estratégia de marketing digital</b> | <b>Ações táticas e operacionais</b>   | <b>Tecnologias e plataformas empregadas</b>  |
|--|--|---|--|
| Comunicação corporativa<br>Relações públicas       | Marketing de conteúdo                  | Geração de conteúdo<br>Marketing de busca                                     | Blogs<br>SEO (Busca por tráfego orgânico nos mecanismos de busca) SEM (tráfego pago nos mecanismos de busca) |
| Marketing de relacionamento                        | Marketing nas mídias sociais           | Ações em redes sociais on-line<br>Ações com blogueiros                        | Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn etc, ou seja, redes sociais on-line                                     |
| Marketing direto                                   | E-mail marketing                       | Newletter; Promoções<br>Lançamentos   | E-mail<br>SMS  |
| Publicidade e propaganda<br>Marketing de guerrilha | Marketing viral                        | Postagem de vídeos, animações e músicas<br>Publicações de <i>widgets</i>      | Redes sociais on-line<br>YouTube<br><i>Widgets</i> virais  |
| Publicidade e propaganda<br><i>Branding</i>        | Publicidade on-line                    | Banners<br><i>Podcast e videocast</i><br>Widgets<br>Jogos on-line             | Sites e blogs<br>Redes sociais on-line<br>Google AdWords   |
| Pesquisa de mercado<br><i>Branding</i>             | Pesquisa on-line                       | Buscas e <i>clipping</i><br>Monitoramento de marca<br>Monitoramento de mídias | Google<br>Redes Sociais on-line<br>Clipping  |

**Fonte:** Adaptado de Torres (2009 p. 69).

Independente das estratégias utilizadas é fundamental monitorar os resultados no ambiente digital, para acompanhar que impacto as ações estão causando na imagem da marca, na satisfação dos consumidores, entre outras possibilidades. De acordo com Torres (2009, p. 79): “O monitoramento é a ação estratégica que integra os resultados de todas as outras ações [...], permitindo verificar os resultados e agir para a correção de rumos ou melhoria das ações”.

Da mesma forma Rocha (2017), também alega que o monitoramento é essencial para traçar estratégias e planejar ações para que a marca tenha sucesso com base na visão dos clientes sobre a empresa. O autor cita três razões para se investir no monitoramento: entender como a marca é percebida no mercado, aprimorar produtos e serviços, acompanhar e solucionar crises, ou seja, é a ação mais importante que uma marca deve ter ao fazer parte de uma rede social on-line, seguido da criação de um bom relacionamento e da formação de seguidores que possam ser verdadeiros embaixadores da marca.

Para Torres (2009, p. 111) “as redes sociais tem um enorme poder formador de opinião e podem ajudar a construir ou destruir uma marca”. O autor complementa:

As redes sociais são criadas pelo relacionamento contínuo e duradouro das pessoas e das comunidades que participam e têm um valor intrínseco, pois criam uma enorme rede de propagação de informações. Nelas, cada indivíduo influencia não um grupo de amigos, mas vários grupos de comunidades às quais pertence, com várias pessoas que influenciam outras comunidades, em uma progressão geométrica, que leva ao chamado efeito viral, que multiplica e amplifica qualquer mensagem de interesse coletivo (TORRES, 2009, p. 114).

Para Bento (2009) é a partir disso que o marketing digital assume sua importância para as organizações. Ainda de acordo com o autor, com um planejamento estratégico prévio, as redes sociais on-line podem ser aproveitadas pelas empresas para divulgação de preços, produtos, serviços, além do aumento de notoriedade e da otimização da comunicação com clientes, criando assim comunidades e relações de proximidade diferentes das que são alcançadas com iniciativas essencialmente *off-line*. As vantagens desses canais digitais são o baixo custo de infraestrutura, a possibilidade de segmentação do público, o atendimento personalizado a cada cliente e, principalmente, a interatividade com os envolvidos. Além disso, é possível utilizá-los para conhecer as demandas de cada público, fazendo com que eles se sintam parte integrante do serviço, produto, ou marca.

Torres (2009) acrescenta que para conseguir comentários positivos sobre uma marca na internet, a organização tem que estar à frente desse processo. Cabe à empresa gerar informações que permitam que seus clientes conheçam e tenham experiências diferenciadas com sua marca e seu produto.

Para Bento (2009) no atual cenário, as palavras-chave são: interatividade, personalização, globalização, integração, aproximação, convergência e democratização da informação. Nesse novo contexto o consumidor é quem tem a palavra final, é o ator principal, e para captar a atenção dele é necessário oferecer-lhe algo relevante e criativo, que esteja além do produto ou serviço e que faça com que ele se sinta especial e se reconheça nos valores, paixões e percepções da empresa.

Torres (2009) acredita que redes como Facebook, Twitter entre outras, reuniram uma quantidade enorme de pessoas, que passaram a produzir informações e a criar relações duradouras entre si; ou seja, através das redes sociais on-line essas pessoas escrevem, leem, produzem e consomem conteúdos de forma contínua.

O Facebook é o principal destaque quando se fala em rede social on-line na contemporaneidade. No início, sua função era de proporcionar a integração dos universitários em Harvard, onde seu fundador, Mark Zuckerberg, estudava. Posteriormente, ele foi abrindo espaço para membros de outras universidades, pessoas e empresas, e hoje é considerada a segunda maior rede de relacionamentos do planeta (TORRES, 2009).

No Brasil, o Facebook é acessado diariamente por 62 milhões de pessoas e mensalmente por 91 milhões de pessoas, e a própria plataforma defende seu uso para ajudar empresas a crescerem, já que afirma: “O marketing no Facebook ajuda você a encontrar novos clientes e a construir relações duradouras com eles” (FACEBOOK, 2017)<sup>3</sup>. Através da aba “Facebook para Empresas” são transmitidas instruções de como criar uma página, como impulsionar as publicações, como criar anúncios, entre outros direcionamentos, sempre incentivando as empresas a utilizarem a rede social para se aproximarem de seus consumidores e a atingirem seus objetivos.

Um setor importante de organizações que pode se beneficiar amplamente das potencialidades do Facebook para divulgação de seus produtos e serviços é o setor das micro e pequenas empresas.

### 3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas possuem um papel de destaque no país, correspondendo a 99% dos estabelecimentos privados não agrícolas e empregando mais de 50% dos trabalhadores formais (SMPE, 2014). A legislação nacional (BRASIL, 2006) define as MPes de acordo com o faturamento.

- **Micro empresa:** faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00
- **Pequena empresa:** faturamento superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

---

3 Informações disponíveis em: <<https://web.facebook.com/business>>. Acesso em: 24 set. 2017.

Por sua vez, o SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, considera o número de empregados e a atividade econômica para caracterizar o porte das empresas, conforme indicado no quadro 2.

**Quadro 2:** Classificação das organizações por porte- SEBRAE

| Porte           | Atividades Econômicas       |                               |
|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|
|                 | Serviço e Comércio          | Indústria                     |
| Microempresa    | Até 09 pessoas ocupadas     | Até 19 pessoas ocupadas       |
| Pequena Empresa | De 10 a 49 pessoas ocupadas | De 20 a 99 pessoas ocupadas   |
| Média Empresa   | De 50 a 99 pessoas ocupadas | De 100 a 499 pessoas ocupadas |
| Grande Empresa  | Acima de 100 pessoas        | Acima de 500 pessoas          |

**Fonte:** SEBRAE (2014, p. 23).

O próprio SEBRAE (2011) orienta que o planejamento é fundamental para inserir uma micro e pequena empresa nas redes sociais on-line. É basilar realizar uma análise da situação atual da organização, verificando como os empregados utilizam esses canais para uso pessoal e profissional, se sabem acessar a internet, levantar quais são as plataformas tecnológicas existentes, qual é a capacidade de banda larga, quais são os equipamentos da empresa e os existentes no mercado, de que maneira podem ocorrer os contatos com o cliente via internet, como será feita a análise do comportamento do consumidor – quem são os clientes da empresa, qual é a faixa etária, onde estão localizados - entre outras questões.

Além disso, é importante que as estratégias on-line sejam estruturadas de acordo com a essência da organização e o segmento em que ela atua. No caso das micro e pequenas empresas, elas podem aproveitar a estrutura mais enxuta para ampliar o compartilhamento de informações e o fluxo de ideias, a fim de otimizar resultados.



## 4. A EMPRESA HIPPIE ARTESANATOS

A Hippiie artesanatos está inserida no segmento de pequena empresa, e se localiza na cidade de Bauru, interior do estado de São Paulo. Suas atividades iniciaram em 2011, utilizando a rede social on-line Facebook para divulgar e vender um de seus primeiros produtos, o filtro dos sonhos (amuleto típico da cultura indígena que purifica as energias).

A visibilidade e o alcance que a rede proporcionou fez a Hippiie ampliar o uso das estratégias de marketing digital e lançar em 2015 sua própria plataforma de e-commerce, no site: <https://www.hippieartesanatos.com/>. Assim, a empresa passou a oferecer uma maior variedade de produtos, comercializando, além dos filtros dos sonhos, acessórios (brincos, colares, pulseiras e anéis), itens de decoração (colchas, almofadas, estatuetas, pedrarias), moda feminina e masculina.<sup>4</sup>

O Facebook, antes utilizado pela empresa para venda de seus produtos, tornou-se também um canal de comunicação, relacionamento, posicionamento e monitoramento da marca.

Hoje a empresa possui doze funcionários, envia aproximadamente 15 mil encomendas por ano para o Brasil, EUA e América Latina e recentemente abriu sua primeira loja física na cidade de Bauru.<sup>5</sup>

### 4.1. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS ON-LINE DA HIPPIE ARTESANATOS

A comunicação da organização com o público atualmente é realizada por meio de seis redes sociais: Facebook; Twitter; Instagram; Tumblr; Pinterest e Google +, com destaque para o Facebook e o Instagram.

No Facebook, são compartilhadas, de forma geral, imagens que fazem referência ao estilo de vida Hippiie, vídeos diversos, fotos de produtos e promoções. É a rede social de maior expressão para a marca: a página possui mais de três milhões de seguidores, mais de sete mil avaliações, e está avaliada com 4,9 estrelas.<sup>6</sup> (Figura 1)

---

4 Informações disponíveis em: <<https://www.socialbauru.com.br/hippie-artesanatos-home/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

5 Informações cedidas pelo responsável pela organização em comunicação pessoal.

6 Dados coletados no dia 26 de setembro de 2017.

Figura 1: Facebook da Hippie Artesanatos



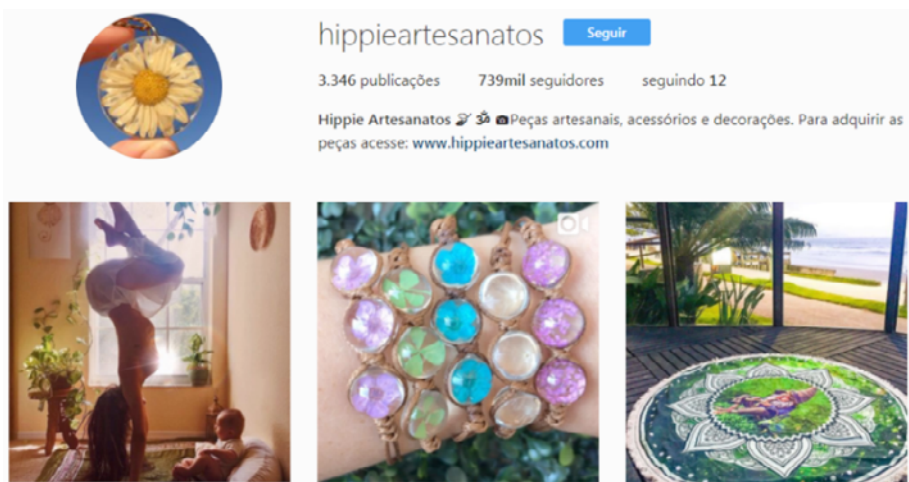
Fonte: Fanpage da marca<sup>7</sup>

No caso do *Instagram*, a marca posta imagens que fazem referência ao estilo de vida Hippie, vídeos diversos, fotos de produtos e promoções; ela é a segunda maior rede social on-line da marca em número de seguidores: atualmente são 739 mil seguidores e 3.346 publicações.<sup>8</sup> (Figura 2)

7 Disponível em: <<http://www.facebook.com/hippieartesanatos>>. Acesso em: 24 set. 2017.

8 Dados coletados no dia 26 de setembro de 2017.

**Figura 2:** Instagram da Hippie Artesanatos



**Fonte:** Instagram da marca<sup>9</sup>

Já no Twitter, são divulgadas imagens que fazem referência ao estilo de vida Hippie, frases motivacionais, curiosidades em geral, bem como promoções da marca e compartilhamentos de fotos de clientes. Essa rede atualmente é pouco utilizada, mantendo a média de uma publicação por mês em 2017, e com apenas 1.007 seguidores.<sup>10</sup>

Da mesma forma, o Tumblr, o Pinterest e o Google + possuem imagens que fazem referência ao estilo de vida Hippie, vídeos diversos, fotos de produtos e promoções. Percebe-se que, de maneira geral, todas as redes visam promover os produtos e incentivar a visita ao site da Hippie, no qual tais produtos são comercializados.

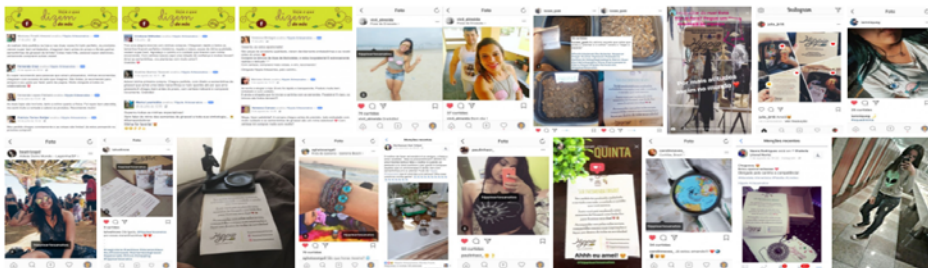
A empresa que realiza um bom relacionamento com o usuário aumenta sua credibilidade e minimiza as chances de ser malvista nas redes sociais. Por isso, além dos conteúdos elaborados pela própria marca, o cliente consegue interagir com a Hippie enviando uma foto com seu produto por e-mail ou por meio de mensagens privadas no Facebook e no Instagram, para exposição na Galeria de Fotos do site ( Figura 3)

9 Disponível em: <<https://www.instagram.com/hippieartesanatos/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

10 Dados coletados no dia 26 de setembro de 2017.

**Figura 3:** Galeria de fotos

### Galeria de Fotos



**Fonte:** Site da marca<sup>11</sup>

A imagem utilizada para representar a Hippie nos perfis das redes sociais é um girassol, e, alinhado a isso, a marca tem um projeto institucional chamado “Semeando amor”, que consiste em enviar sementes de girassóis a cada encomenda realizada no site, agregando valor à marca e incentivando atitudes de respeito ao meio ambiente, cuidado com o espaço e com as pessoas nos quais há convivência (Figura 5).

---

11 Disponível em: <<https://www.hippieartesanatos.com/galeriadefotos>>. Acesso em: 24 set. 2017.

Figura 5: Projeto Semeando Amor

### Projeto: Semeando Amor



Queremos flores no seu caminho!

Agora em todas as encomendas da Híppie Artesanatos, você recebe sementes de flores ou plantas pra você semear o amor onde quiser.

Que tal aproveitar aquele espacinho de terra, um vaso ou até mesmo espalhar sementes pela praça do bairro? Acreditamos que pequenas ações trazem grandes resultados.

No momento, a semente que estamos enviando é a de girassol! É uma flor simbólica, que a sabedoria popular acredita atrair sorte, felicidade, sucesso e fama. Seu nome científico (*Helianthus annuus*) significa "flor do sol", pois seu caule se movimenta de maneira a posicionar a flor na direção da maior estrela do nosso sistema!

Devido à sua exuberância, a flor de girassol é uma das mais procuradas para decoração, sendo muito usada no Feng Shui. Por possuir características que nos remete ao Sol, acredita-se que o girassol traga sorte e boas vibrações ao ambiente. Por essas razões, gostaríamos de compartilhar com você a magia dessa flor tão especial!

Plante essa ideia!



Fonte: Site da marca <sup>12</sup>

A iniciativa de enviar mudas de Girassol aos clientes ainda amplia a visibilidade da marca, uma vez que é comum que as pessoas que compram pela primeira vez os produtos se impressionem com a ideia e postem fotos da encomenda em seus perfis (Figura 6).

<sup>12</sup> Informação disponível em: <<https://www.hippieartesanatos.com/projeto-semeando-amor>>. Acesso em: 24 set. 2017.

**Figura 6:** Exemplo de postagem nas redes sociais on-line

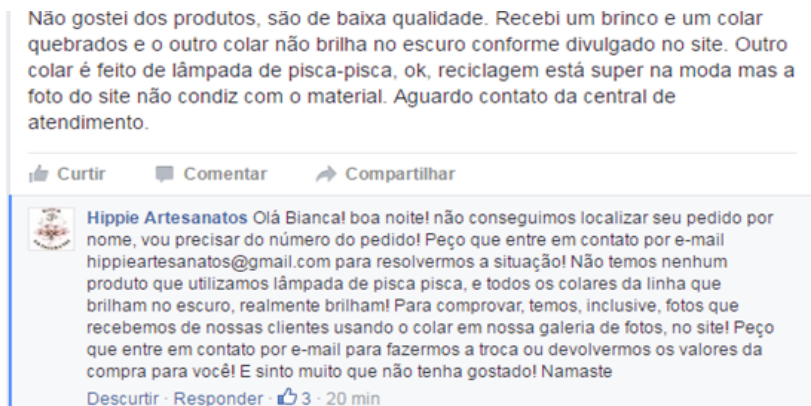


Fonte: Site da marca<sup>13</sup>

A marca busca agilidade e assertividade no relacionamento com os clientes, tentando gerenciar crises e comentários negativos de forma coerente para ampliar sua credibilidade na rede (Figura 7).

13 Disponível em: <<https://www.hippieartesanatos.com/galeriadefotos>>. Acesso em: 24 set. 2017.

**Figura 7:** Exemplo de post na avaliação da página do Facebook



**Fonte:** Fanpage da empresa.<sup>14</sup>

De forma geral, observou-se que, nos conteúdos que compartilha nas redes sociais on-line, a marca costuma investir em postagens imagéticas, sem ter o hábito de divulgar textos mais amplos que façam menção ao estilo Hippie nem tampouco vídeos próprios que tenham certa recorrência no lançamento.

Se retomarmos o quadro 1: "O marketing e a Internet", proposto por Torres (2010) a Hippie Artesanatos utiliza as tecnologias e plataformas em que está inserida de maneira estratégica, através de ações táticas e operacionais como: divulgações de lançamentos, promoções, monitoramento da marca e produtos. Além disso, a empresa consegue adaptar a maioria das estratégias de marketing para o digital com destaque para o marketing de relacionamento nas redes sociais on-line. Porém, entende-se que existem oportunidades de melhorar ainda mais as estratégias utilizadas, principalmente no âmbito do marketing de conteúdo.

Considerando essa percepção, destacam-se duas sugestões: a criação de um blog próprio; e a criação de um canal do Youtube.

---

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/pg/hippieartesanatos/reviews>>. Acesso em: 24 set. 2017.

O planejamento e a criação de conteúdos assertivos para os meios digitais é um fator fundamental para aumentar a visibilidade e relacionar-se com o público. Sendo assim, sugerem-se alguns temas relevantes à cultura hippie<sup>15</sup> para o blog, que poderão ser comparilhados posteriormente nas demais redes sociais on-line para fortalecer a comunicação com o público.

- Reflexos do festival de música *Woodstok* na moda atual;
- Relação das pessoas com o consumismo;
- Tatuagens que transmitam boas vibrações;
- Relacionar a marca e cultura da empresa a temas como: yoga, meditação, preservação ambiental, viagens, natureza, entre outras;
- Cultura indiana, peruana e seus significados;
- O que é/ como usar a moda *boho*;
- O que é ser hippie nos dias atuais;
- Hippies de *Woodstok* vs. hippies atuais;
- Combinações de acessórios para curtir uma festa *Rave*;
- “Como fazer” - Dicas de construção de objetos criativos utilizando materiais reciclados.

Na sequência, apresentam-se também alguns exemplos de vídeos que podem ser feitos para o canal do Youtube. Isso porque, conforme apontado por Torres (2009), a ação tática de vídeos e parcerias com blogueiros fortalece a estratégia de marketing de relacionamento da empresa (como indicado no quadro 1 deste artigo). Sugerem-se assim conteúdos audiovisuais com os seguintes enfoques:

- Demonstração de produtos.
- Significados das pedras e sua utilização: como limpar, como energizar e onde utilizar;
- Valorização da identidade através do design e da moda;
- Parcerias com *youtubers* que possam agregar a imagem e associar os produtos da empresa a temas como: meditação, moda *hippie*, natureza, dentre outros.

Implantando as estratégias mencionadas, entende-se que a empresa conseguirá se

---

15 Os hippies surgiram na década de 60 em meio às grandes turbulências e tensões sociais que se manifestavam nos Estados Unidos e no mundo. Eles trouxeram ideias como o desapego material e a negação dos valores tradicionais da classe média estadunidense. Usando cabelos e barbas longas, roupas coloridas e chamativas e apropriando-se de símbolos que expressavam a paz e o amor, as pessoas do movimento estavam intimamente envolvidas com a cultura musical. O ápice do movimento ocorreu em 1969, com o lendário festival de música Woodstock, que reuniu os maiores e mais influentes músicos dos Estados Unidos, na época com um público de 400 mil pessoas eufóricas com o fim da guerra e a esperança de um futuro de paz. Informações disponíveis em: <<http://alunosonline.uol.com.br/sociologia/paz-amor.html>>. Acesso em: 27 set. 2017.



conectar com as quatro atividades básicas que os indivíduos costumam realizar na internet: comunicação, relacionamento, informação e diversão (TORRES, 2009), com qualidade na produção de conteúdo.

Pretende-se, com essa e com outras ações, posicionar a marca cada vez mais, como especialista no universo hippie, o que pode trazer divulgações espontâneas, convites para a participação em programas de rádio, TV e canais on-line, entre outras possibilidades.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que a Híppie está presente nas principais redes sociais on-line utilizadas pelo seu público, promovendo seus produtos através de fotos, imagens e promoções nestes canais, com uma abordagem e linguagem acessíveis. Verifica-se também uma boa interação com os clientes, procurando sempre responder de forma rápida aos comentários realizados, gerando credibilidade à marca.

Há uma boa aceitação das imagens, produtos e promoções divulgadas nas redes-on-line, e isso é notável devido à quantidade de *likes*, seguidores e compartilhamentos realizados. No entanto, a Híppie possui a oportunidade de estreitar ainda mais esse relacionamento com seus clientes, promovendo maior interação com eles por meio de vídeos e textos em um blog: acredita-se que essas ações podem melhorar não só o relacionamento, mas também a imagem da empresa perante seus clientes e seguidores, que se sentirão ainda mais valorizados por ela.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, A. **Com quase 3 milhões de seguidores, Híppie Artesanatos inaugura sua 1ª loja física em Bauru**. Disponível em: <<https://www.socialbauru.com.br/2017/05/31/com-quase-3-milhoes-de-seguidores-hippie-artesanatos-inaugura-sua-1a-loja-fisica-em-bauru/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

BENTO, P. A. P. **Redes sociais como ferramenta de marketing**. Disponível em: <<http://aeiou.expresso.pt/redes-sociais-como-ferramenta-de-marketing=f535611>> Acesso em: 24 set. 2017.

BERVIAN, P.; CERVO, A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BRASIL. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa** (Lei nº 123/2006). Brasília, DF: Congresso Nacional. 14 dez. 2006.

FACEBOOK. **Facebook para Empresas**. Disponível em: <<https://web.facebook.com/business>> Acesso em: 24 set. 2017.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RIBEIRO. L. **Redes sociais mais usadas no Brasil**. Disponível em: <<https://marketing-deconteudo.com/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>> Acesso em: 24 set. 2017.

ROCHA. E. **Por Que o Monitoramento de Marca é Importante para o seu Negócio?** Disponível em: <<http://www.ignicaodigital.com.br/por-que-o-monitoramento-de-marca-e-importante-para-o-seu-negocio/>> Acesso em: 24 set. 2017.

SAYON, D. **A evolução das redes sociais e a publicidade**. 2008. Disponível em: <<http://www.mestreseo.com.br/redes-sociais/a-evolucao-das-redes-sociais-e-a-publicidade-2>> Acesso em: 24 set. 2017.

SCHELP. D. **Nos laços (fracos) da internet**. Veja On-Line, 2009. Disponível em: <<http://origin.veja.abril.com.br/080709/nos-lacos-fracos-internet-p-94.shtml>>. Acesso em: 24 set. 2017.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2014. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 24 set. 2017.

SMPE (Secretaria da Micro e Pequena Empresa). **Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas: legislação para estados e municípios**. 2014. Disponível em: <[http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha\\_tratamentodiferenciado\\_mpe.pdf/view](http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf/view)> Acesso em: 24 set. 2017

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

SUMARIO

CAPA

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-99679-81-4



9 788599 679814

 **coneg**  
unesp é + negócio