



INTRODUÇÃO

Vivemos na era da informação em que a revolução tecnocultural, protagonizada pela Internet, exige das organizações uma atenção especial às constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneos. Expostas às ameaças da evolução tecnológica e sujeitas ao enfraquecimento da gestão administrativa, as empresas recorrem à figura do planejamento estratégico e do planejamento de marketing como alicerces da competitividade e propulsores do crescimento da instituição.

Estabelecido formalmente há quase um século, o marketing ainda é um grande desafio para muitos executivos organizacionais. Seu conceito tradicional envolve o estudo de mercado, de concorrentes, a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais em um processo de troca, de forma lucrativa.

A definição de marketing é complexa e é explorada por todos os estudiosos da área: Kotler (2006), Churchill (2000), Etzel (2001), Semenik (1995), McDonald (1989), Westwood (1997), Polizei (2005), Rocha (1999), Stevens (2001), Boone e Kurtz (1998) dentre outros, que mantêm suas explanações focadas, principalmente, no conhecimento do mercado e nas necessidades do consumidor para que o processo de troca ocorra. Na prática, este processo se torna muito mais complexo, pois nem sempre o marketing exercido nas organizações consegue definir com clareza os produtos que os consumidores necessitam ou mesmo definir o mercado em que pretendem atuar.

Com o advento da era da informação, o marketing passa a ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implantação de programas, processos e atividades, com reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos e, segundo Kotler (2006:15-16), recebe a denominação de Marketing Holístico. Segundo o mesmo autor, o Marketing Holístico compreende o Marketing de Relacionamento, o Marketing Integrado, o Marketing Interno e o Marketing Socialmente Responsável (2006:16). Sua abrangência engloba não só consumidor, mas os colaboradores da organização, outras instituições, a concorrência e a sociedade como um todo.

Nestas dimensões o desenvolvimento de ações pressupõe a elaboração de um planejamento de marketing. Entenda-se planejamento de marketing como a

identificação e a criação de vantagens competitivas (McDonald, 1989:1-18), em que as atividades do planejamento estão inseridas nas atividades de negócios, as quais, por sua vez, fazem parte do planejamento da corporação (McDonald, 2004:25-31). O plano de marketing é o resultado deste planejamento e descreve o ambiente de mercado e os segmentos de consumidores-alvos, assim como especifica um conjunto de ações, com recursos associados, para alcançar objetivos consistentes com o mercado e com os objetivos estratégicos da organização (Capomar, 2006:87).

Diversos autores tais como Kotler (2006), Capomar (2006), McDonald (1989), Westwood (1987), Polizei (2005), Stevens (2001), Boone e Kurtz (1998), Yanaze (2007), dentre outros, descrevem o conteúdo dos planos de marketing, incluindo uma revisão da situação interna e externa à organização, de onde é possível detectar os pontos fortes e frágeis da empresa, assim como as oportunidades e ameaças do mercado. É o que a maioria dos autores chama de SWOT, uma análise que estuda a competitividade de uma organização, segundo quatro variáveis: *Strenghts* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). O cruzamento destas variáveis permite a definição de objetivos. As estratégias, a programação das ações, o cronograma das atividades, a definição do orçamento e das responsabilidades, o controle e a avaliação concluem o conteúdo do plano de marketing.

Interessante é observar o estudo de Yanaze (2007) sobre a análise da situação interna e externa da organização. Não concebendo o marketing de forma departamental e diferentemente de outros autores, Yanaze fundamenta a definição dos objetivos e estratégias de marketing a partir da organização como um todo. É um modelo que o autor denomina de *3 Puts: Inputs, Throughputs e Outputs*.

Na teoria de sistemas e também na administração o termo *input* pode ser entendido como um conjunto de informações e recursos que adentram a organização, ou seja, os chamados insumos. O modo como os insumos são recebidos, bem como sua manipulação fazem parte dos processamentos internos denominados *throughputs*. Os resultados finais das transformações dos insumos são os produtos, os serviços e tudo o que é colocado no mercado em nome da organização (Yanaze, 2007:46).

O autor desenvolveu um fluxograma sistêmico de uma empresa para compreensão dos *puts*; veja a figura 1.

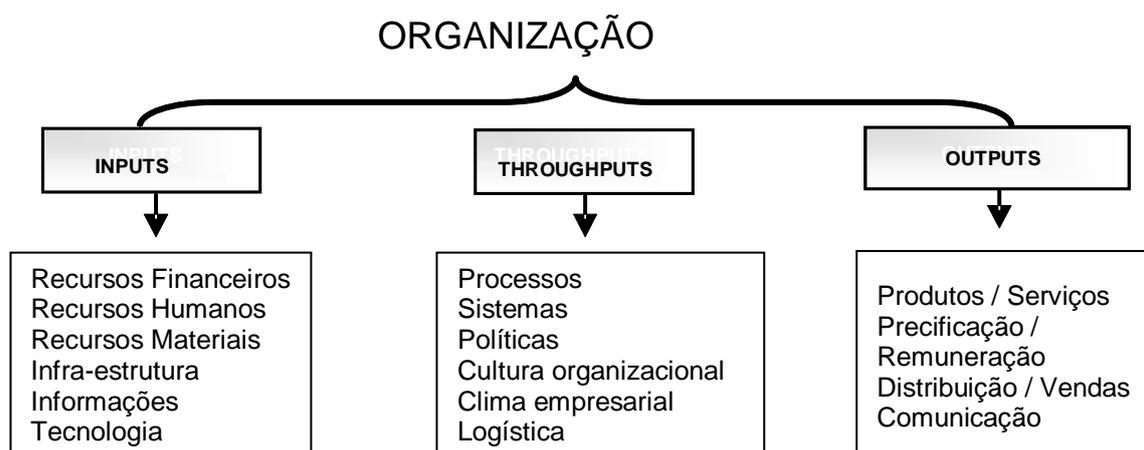


Figura 1: Adaptação do Fluxograma Yanaze (2007:232)

Explica ainda, que quaisquer problemas que por ventura ocorrerem nos *inputs* ou nos *throughputs*, acabariam por influenciar um ou mais elementos do *output*. Estes, por sua vez, poderiam ser entendidos como produtos/serviços, precificação/remuneração, distribuição/vendas e comunicação, ou, em outras palavras, elementos que compõem o composto de marketing. “Por serem resultantes dos processos internos de uma organização, torna-se claro que a atribuição de produzir *outputs* adequados é de toda a organização” (Yanaze, 2007:47).

Este modelo permite inferir que, se os *outputs* representam os elementos que compõem o composto de marketing e ao mesmo tempo são resultantes dos processos internos de uma organização, cuja atribuição é de toda a empresa, então o marketing deixa de ser atividade de determinados departamentos para ser de responsabilidade de todos os elementos que compõem a organização.

A visão sistêmica apresentada por Yanaze (2007) vai ao encontro do conceito de marketing definido pela AMA - American Marketing Association:

é a função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes e para o gerenciamento de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders* (AMA – 2004)

O marketing passa a ser então, uma função organizacional e uma série de processos (*inputs – throughputs – outputs*) que beneficiam a organização e seus *stakeholders*.

A importância do estudo dos “3 Puts” se evidencia na elaboração de um planejamento de marketing, principalmente na definição de objetivos e das estratégias.

A figura 2 nos explica que é a partir da análise SWOT dos *inputs*, *throughputs* e dos *outputs*, aliada à análise do ambiente em que a organização está inserida, da análise dos modelos das matrizes BCG¹ e

¹ A matriz BCG – Boston Consulting Group – foi desenvolvida a partir de duas variáveis mercadológicas (taxa de crescimento do mercado e participação relativa no mercado) que auxiliam a identificação da situação, do posicionamento de produtos, marcas e unidades estratégicas de negócios das empresas (Yanaze, 2007:80).

GE² que será possível detectar as oportunidades e as ameaças e por consequência, definir os objetivos e metas de marketing (Yanaze, 2007:252).

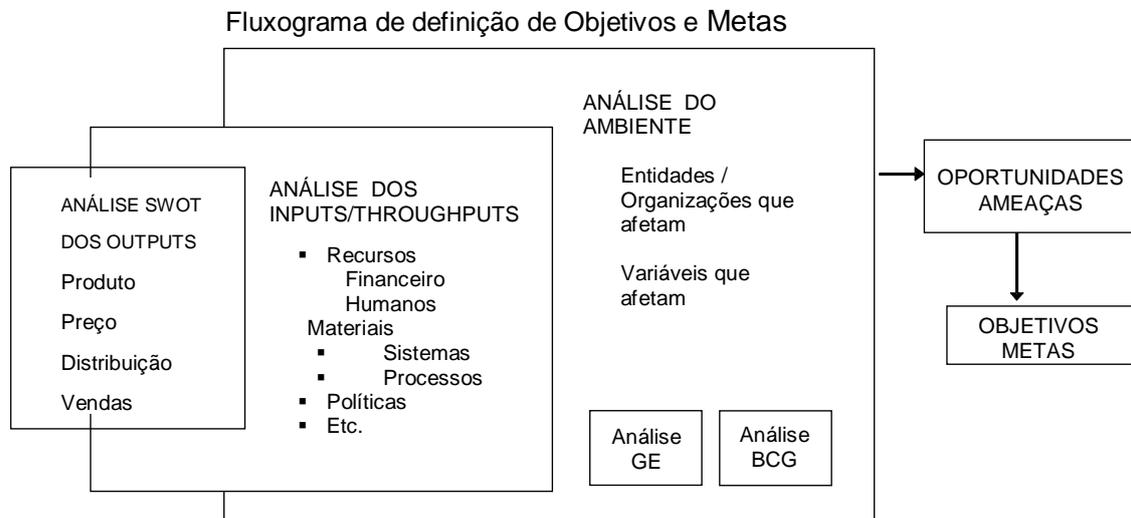


Figura 2: Fluxograma de definição de objetivos e metas (Yanaze, 2007:252)

Se resgatarmos o conceito da AMA, em que o marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, observaremos que o tradicional conceito de mix de marketing, classificados por McCarthy e conhecidos como os 4 P's – produto, preço, praça e promoção – deixa de ser exclusividade departamental. A promoção, melhor entendida como comunicação, deixa de ser, também, departamental para assumir um *status* de nível estratégico nas organizações.

² A matriz GE é um modelo de análise de para avaliar as unidades de negócios das organizações, que permite a tomada de decisões estratégicas e a re-alocação de recursos. Contribui para avaliar o potencial de lucro em cada unidade de negócio. A análise compreende duas dimensões: a atratividade do setor (alto, médio ou baixo) e o poder da empresa (fraca, média ou forte) (Certo, 1993:127-133).

A comunicação organizacional é, hoje, uma disciplina empresarial que vem merecendo atenção dos executivos nas últimas décadas. No mundo contemporâneo, a exemplo do marketing, pensa-se a comunicação organizacional como gestão sistêmica, levando-se em consideração a comunicação integrada.

A comunicação integrada tenta estabelecer uma política global entre os programas estabelecidos nas comunicações institucional, administrativa, interna e mercadológica, além de evitar as sobreposições de tarefas. Os quatro programas devem trabalhar de forma conjunta, integrados entre si e com os demais programas da empresa, tendo em vista os objetivos gerais da organização e, ao mesmo tempo, os objetivos específicos de cada projeto. Trata-se, pois, de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais, como afirma Kunsch (2003:180), e com vistas na eficácia. Assim sendo, a comunicação organizacional não é uma função departamental, mas, é principalmente, função de toda a organização.

Para que a comunicação organizacional exista é preciso um árduo trabalho de análises, de planejamento e de aplicação de técnicas de avaliação. O gerenciamento dessas atividades possibilita as intervenções de todos os setores, combinando orientação, informação, fluxo de processos, colaboração e relacionamento das áreas envolvidas. Inclui em seu planejamento um programa de incentivo para os colaboradores em seu local de trabalho, para que seja possível a viabilização da missão e visão organizacional (Gayeski, 1996).

Por envolver altos investimentos, as organizações estão mais exigentes e a mensuração de resultados na comunicação organizacional é palavra de ordem. Para

que seja possível tal mensuração de resultados na comunicação organizacional, faz-se necessária a elaboração de um planejamento.

Explica-nos Kunsch (2003:319) que a comunicação organizacional compreende dois tipos de planejamentos. O primeiro envolve a elaboração de um projeto global ou estratégico e o segundo, voltado para o planejamento e produção de programas e projetos específicos tais como eventos dirigidos, publicações institucionais, projetos sócio-culturais, comunicação interna e externa, dentre outros.

Segundo Ackoff (1982:2) planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento se preocupa tanto em evitar ações incorretas, quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades.

As oportunidades são detectadas a partir de análises internas e externas à organização, ou seja, uma análise ambiental, capaz de produzir os chamados indicadores de sucesso, possibilitará a definição de objetivos e metas, além de orientar estratégias mensuráveis e condizentes com o planejamento.

Um levantamento bibliográfico na literatura existente sobre comunicação institucional, interna e administrativa e mercadológica, tais como Kunsch (2003), Semenik (2002), Lupetti (2007), Martins (2004), Ogden (2007), Pinheiro (2005), Predebon (2004) e Gracioso (2002), nos revela que seus planejamentos possuem diversas etapas, dentre elas: a análise ambiental, o levantamento de informações, a análise de dados e construção de um diagnóstico, a identificação do público, o posicionamento, a determinação de objetivos e metas, a adoção de estratégias, a

definição de recursos a serem alocados, a fixação de técnicas de controle, a implantação e a avaliação.

Alguns autores ignoram algumas dessas etapas, como é o caso da análise ambiental; outros ressaltam sua importância sem, no entanto, explicitar seu verdadeiro papel para a comunicação organizacional. A análise ambiental envolve um estudo do macro e do micro ambiente em que atua a organização, permitindo detectar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que podem eventualmente, afetar a empresa em suas decisões estratégicas. Este assunto é amplamente explorado nos livros que abordam o planejamento de marketing, cujo objetivo, também é detectar as tendências mercadológicas.

Por ser a disciplina de comunicação parte integrante do marketing, muitos de seus elementos são resgatados para a elaboração do planejamento de comunicação da organização. A análise ambiental se faz presente, porém com o foco mercadológico e não com o foco em comunicação organizacional³. Seu foco comunicacional é muito pouco explorado na literatura e por consequência no universo acadêmico.

Sob este aspecto, a análise SWOT realizada no planejamento de marketing – Foco Mercadológico – poderá, eventualmente, detectar oportunidades de

³ Entenda-se que o foco mercadológico aborda aspectos das variantes dos 4 P's de McCarthy, seja Produto, Praça, Preço e Promoção. Sua finalidade, via de regra, é o aumento do faturamento por meio de vendas de produtos ou serviços; já o foco comunicacional aborda aspectos das variantes da comunicação organizacional, incluindo a Comunicação Institucional (identidade e imagem, jornalismo empresarial, editoração multimídia, assessoria de imprensa...), a Comunicação Interna e Administrativa (programas sociais, desenvolvimento de colaboradores, padrões culturais, fluxo de informações...) e a Comunicação Mercadológica (propaganda, promoção, merchandising, eventos, relacionamento...) cuja finalidade principal está ligada a valores agregados da marca da organização.

lançamentos de determinados produtos em determinadas praças, enquanto a análise SWOT realizada no planejamento de comunicação organizacional – Foco Comunicacional – poderá detectar, eventualmente, oportunidades na utilização de determinados personagens do cinema ou do futebol em determinadas épocas.

É propício, então, indagar: **a análise SWOT com foco mercadológico, que deriva da análise ambiental e fundamenta os objetivos de marketing, fundamentaria, também, os objetivos de comunicação organizacional?** Em diversos autores já citados, o planejamento de comunicação organizacional inclui, objetivos pré-determinados, como por exemplo criar e manter a imagem da organização, mudar a atitude dos consumidores, estimular a experimentação, dentre outros, como afirma Semenik (2002:76). Tais objetivos são genéricos e deveriam ser particularizados em função das oportunidades e ameaças analisadas em um processo anterior.

Se os objetivos são genéricos, as estratégias também o seriam? Como são definidas as estratégias? Qual é o verdadeiro papel da análise ambiental no planejamento de comunicação organizacional?

Estas e outras inquietações nos permitem refletir sobre o modelo de gestão proposto por Yanaze (2007), que afirma ser o marketing uma função organizacional e uma série de processos (*inputs – throughputs – outputs*) que beneficia a organização e seus *stakeholders*.

A comunicação também é uma função organizacional, que opera uma série de processos e necessita, assim como o marketing, de *inputs* (recursos financeiros, humanos, materiais, infra-estrutura, informações e tecnologia); de *throughputs* (processos de produção, sistemas de administração, política da empresa, cultura e

logística), tendo como resultado os *outputs*, ou seja, a comunicação institucional, a interna e administrativa e a mercadológica, expressas nas diferentes mensagens.

Nesse momento vale questionar **como as empresas definem os objetivos e estratégias de comunicação organizacional? O modelo proposto por Yanaze, que utiliza a análise SWOT dos “3 puts” associada à análise do ambiente, ampliaria e tornaria mais claros os objetivos e metas de um planejamento de comunicação organizacional? Apontaria, o modelo de Yanaze, para estratégias mais direcionadas à comunicação organizacional?**

Estas reflexões me acompanham desde o momento em que comecei a ministrar aulas de planejamento de comunicação. Tornou-se um desafio para desvelar como é possível realizar um planejamento de comunicação organizacional sem que suas etapas sejam herméticas ou sem fundamentação. O estudo do **“Planejamento de Comunicação Organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing”** é meu **objeto** de estudo.

OBJETIVOS

Para que os objetivos do projeto sejam definidos de forma clara, faz-se necessário entender alguns conceitos relativos ao marketing e à comunicação organizacional, assim como os conceitos e procedimentos dos modelos de análise do marketing. Isto implica na consecução das seguintes tarefas:

- Entender o processo de planejamento de marketing, conhecer os conceitos e a aplicabilidade de missão, objetivos corporativos, análise ambiental, análise SWOT, diagnóstico, seleção de mercados – alvo,

posicionamento, definição de objetivos e estratégias, resultados esperados, plano tático, orçamento, controle e avaliação.

- Entender o modelo de gestão proposto por Yanaze (2007), principalmente no que diz respeito à análise SWOT, incluindo os *inputs*, os *throughputs* e os *outputs*.
- Compreender o processo de planejamento de comunicação organizacional implica em conhecer alguns conceitos, que, embora tenham a mesma terminologia dos aplicados em marketing, são distintos em seu conteúdo. Discutir, especificamente, a análise ambiental e seu reflexo no estudo da análise SWOT é uma tarefa importante, considerando-se que a definição de objetivos e estratégias nos parece singular e sem fundamentação, ou ainda baseada no senso comum.
- Verificar junto às organizações como é realizado o planejamento de comunicação organizacional.
- Analisar, considerar e propor, ou não, alterações no procedimento de elaboração de um planejamento de comunicação organizacional.

A partir dessas tarefas o **objetivo principal** desta investigação conduz a uma releitura dos procedimentos a serem executados em um planejamento de comunicação organizacional, fundamentados e elaborados cientificamente. É necessário deixar claro que a releitura dos procedimentos a serem executados em um planejamento de comunicação organizacional, não significa a construção de um modelo mecânico, de modelos miméticos, mas de modelos analógicos que “visam re-aprender os princípios ocultos das realidades que interpretam” (Bourdieu:

1999:69). O modelo a ser proposto pode ser “entendido como um sistema de relações entre propriedades selecionadas, abstratas e simplificadas, construído conscientemente com a finalidade de descrição, explicação ou previsão” e por consequência, plenamente controlável (Bourdieu, 1999:68).

Segundo Lopes (2005:139) os objetivos da pesquisa devem ser de ordem empírica, teórica e prática. O **objetivo de ordem empírica** consiste em verificar determinado fenômeno da realidade, e no caso deste estudo, verificar como as organizações realizam seus planejamentos de comunicação organizacional, principalmente na definição de objetivos e estratégias.

O **objetivo de ordem teórica** visa contribuir para o estudo da teoria sobre o problema. Tal objetivo se torna importante à medida que pouco estudo científico tem sido desenvolvido na área de objetivos e estratégias da comunicação organizacional no Brasil e a realidade atual retrata uma simples transferência de conceitos da área de marketing para a área de comunicação organizacional, sem fundamentação ou justificativa.

O **objetivo de ordem prática** pretende intervir na existência do fenômeno ou, no caso, na criação de uma estrutura de procedimentos capaz de justificar o elo entre as etapas do planejamento de comunicação organizacional.

Os **objetivos secundários**, porém não menos importantes, podem ser definidos em duas vertentes: a primeira visa contribuir com os estudos realizados na área da comunicação organizacional, elevando sua importância como disciplina nas ciências sociais e a segunda, objetiva a produção científica como instrumento de contribuição para os estudantes da área e profissionais do mercado.

HIPÓTESES

A formulação das hipóteses é parte da etapa de construção do objeto científico, já que a função destas é fornecer a conexão entre a teoria e a pesquisa empírica. Toda observação ou experimentação implica sempre na formulação de hipóteses e,

ao recusar a formulação explícita de um elenco de hipóteses baseado em uma teoria, ele (o pesquisador) fica condenado a aplicar pressupostos que não são diferentes das pré-noções da sociologia espontânea e da ideologia, isto é, as questões e conceitos que temos como sujeitos sociais quando não desejamos tê-los como sociólogos (Bourdieu, 1999: 52).

Conforme as noções preliminares, apresentadas aqui sobre planejamento de comunicação organizacional, verificou-se uma adoção sistemática da análise SWOT do planejamento de marketing ao planejamento de comunicação organizacional. Esta adoção fundamentou a **hipótese geral** de que **as organizações adotam a análise SWOT para elaboração de um planejamento de comunicação organizacional**, considerando-se que a análise SWOT avalia as forças macro ambientais, (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais) e as forças micro ambientais (concorrentes, distribuidores e fornecedores) cujo objetivo é encontrar, desenvolver e lucrar a partir das oportunidades detectadas (Kotler, 2006: 50).

Diversos autores, como Kotler (2006), McDonald (1989), Westwood (1997), Polizei (2005), Stevens (2001), Boone e Kurtz (1998), afirmam que a análise do microambiente, especificamente o ambiente interno da organização, resulta nas

forças e fraquezas da organização, enquanto o macroambiente foca as oportunidades e ameaças. Os resultados destas análises auxiliarão os gestores em suas tomadas de decisões, definindo os objetivos.

Se transferirmos o mesmo conceito para a área da comunicação organizacional, teremos **uma segunda hipótese** ao afirmar que **a definição de objetivos da comunicação organizacional, adotada pelas empresas está fundamentada na identificação das ameaças e oportunidades de comunicação e no levantamento dos pontos fortes e fracos da organização.**

Definidos os objetivos no planejamento de marketing, o próximo passo é a definição das estratégias a serem implantadas. O mesmo ocorre com o planejamento de comunicação organizacional. Tais estratégias descrevem quais caminhos devem ser percorridos para atingir os objetivos propostos.

A última etapa do planejamento de marketing refere-se à avaliação do plano e via de regra, é realizada pelo confronto da previsão orçamentária e os resultados obtidos, ou seja, faturamento e lucro. No entanto, na comunicação organizacional o processo é mais complicado; de modo geral, a comunicação organizacional contribui para o aumento do faturamento e por consequência do lucro, porém sua finalidade é efetivar a mensagem, mudar comportamento, em prol da eficácia da organização, agregando valores à marca.

Avaliar um plano de comunicação organizacional implica em confrontar os objetivos, estratégias e ações com os resultados obtidos na comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica, em termos de comportamento dos *stakeholders* e *share of mind* (memorização da marca). Este raciocínio nos leva

a terceira hipótese: as organizações validam os resultados obtidos, confrontando os objetivos e estratégias.

As três hipóteses mencionadas poderão ou não ser confirmadas, no entanto, não justificariam este estudo. Pretende-se ir além. **Se adotarmos o modelo de Yanaze (2007) na elaboração de uma análise SWOT para o planejamento de comunicação organizacional, então poderemos afirmar que tal modelo enriquece e fundamenta a definição de objetivos comunicacionais, nossa quarta hipótese.**

Com exceção de Yanaze (2007), os autores que exploram o planejamento de marketing, não deixam claro como definir as estratégias. O autor referido (2007:251) afirma que o levantamento das potencialidades e das fraquezas da organização em relação a cada *output* fundamenta a definição das estratégias. Neste contexto podemos definir nossa **quinta e última hipótese: É possível fundamentar a definição das estratégias comunicacionais a partir do modelo de Yanaze (2007).**

O referencial teórico que sustentou essas hipóteses é apresentado tanto na área da comunicação organizacional como na área do marketing. Na área da comunicação organizacional recorreremos à: Corrêa (2006), Gayeski (1996), Gracioso (2002), Keller e Machado (2006), Kunsch (2003), Lupetti (2007), Martins (2004), Mattelart (1994), Ogden (2002), Ogden e Crescitelli (2007), Pinheiro (2005), Predebon (2004), Semenik (1995), Schultz (2001) e Torquato (2002). Na área do marketing, buscamos suporte teórico em: Baker (2005), Boone (1998), Capomar e Ikeda (2006), Churchill e Peter (2000), Dias (2003), Etzel (2001), Kotler (2006),

McDonald (1989), Polizei (2005), Rocha e Christensen (1999), Semenik e Bamossy (1995), Stanton (1995), Stevens (2001), Westwood (1997) e Yanaze (2007).

Até o momento traçamos o que consideramos as principais hipóteses na busca da releitura dos principais procedimentos a serem executados em um planejamento de comunicação organizacional, porém, no decorrer da investigação foi possível articularmos vários outros aspectos relacionados à comunicação e ao planejamento. A partir dos dados obtidos foi, também, possível fazer uma análise comparativa com a atual estrutura de planejamento de comunicação organizacional e sugerir elementos que contribuam com a área de conhecimento da comunicação empresarial.

JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se justifica por diversos motivos, porém e principalmente, em dois campos específicos. **O primeiro, por ser a área de comunicação organizacional, especificamente a determinação de objetivos e estratégias, pouco estudada cientificamente no segmento de planejamento.** A exceção de Kunsch, poucos autores estudam profundamente a interface da comunicação organizacional entre o campo científico e o campo empírico. Em seu artigo intitulado “Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas” Kunsch (2006: 125-139) demonstra esta relação quando articula Vattimo, em *A sociedade transparente*, Ianni, em *Enigmas da modernidade-mundo* e Castells em *Sociedade em Rede*, para nos explicar que um novo paradigma sócio-

técnico, a Internet, está sendo construído em nossas vidas, refletindo em nossas formas de relacionamento, em nosso trabalho e na comunicação empresarial.

Mattelart também se preocupa com o assunto, quando comenta as transformações pelas quais estão passando as organizações dentro do atual processo de globalização.

(...) suas regras de funcionamento, sua escala de valores, suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social. A lógica "gerencial" instituiu-se como norma de gestão das relações sociais. Estado, coletividades territoriais, associações foram penetrados pelos esquemas de comunicação já experimentados por esse protagonista do mercado. A carteira das ofertas de serviços de comunicação profissional enriqueceu-se com novos clientes e novas competências. E a própria definição de comunicação ganhou um novo segmento de problemáticas (Mattelart, 1994: 246-247).

Neste contexto, explorar o estudo da comunicação que ganha um novo segmento de problemáticas, dentre eles a comunicação organizacional, justifica um primeiro motivo da escolha do tema.

Um segundo motivo se relaciona ao conteúdo das disciplinas ministradas nos cursos de comunicação social das universidades, especificamente nas disciplinas relacionadas ao planejamento de comunicação organizacional. Como professora do curso de comunicação social, nas disciplinas Marketing e Estratégias de Comunicação, tenho observado a repetição literal dos conceitos de marketing, no que diz respeito às oportunidades e ameaças decorrentes da análise SWOT, em planejamentos de campanhas, principalmente, em Trabalhos de Conclusão de Curso e por anos consecutivos. As reflexões resultantes deste procedimento incomodam-me, principalmente por serem da área de planejamento. É minha intenção **produzir**

conhecimento científico, tanto para estudantes de comunicação social, como também para profissionais da área.

Ainda que o resultado da pesquisa não nos leve a criação de uma estrutura de estudo, algumas discussões entre investigadores científicos sobre planejamento da comunicação organizacional, especificamente, definição de objetivos e estratégias são esperadas. Em outras palavras, os aspectos que procuramos refletir no decorrer deste projeto, delineiam o uso potencial da investigação por determinados grupos, (o *quem*), assim como proporciona elementos de discussão para outros (o *para que* ou *por que*). Ambos, o *quem* e *por que* “*son siempre dos interrogantes que hay que plantearse antes de definir cómo hacer la investigación*”. (Orozco, 1997:85). Quando as oportunidades e as condições se relacionam na produção do conhecimento, o resultado poderá ser útil e o sentido da investigação se evidencia.

ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Ensina-nos Thiollent (2001:25) que

a metodologia lida com a avaliação de técnicas de pesquisa e com a geração ou experimentação de novos métodos que remetem aos modos efetivos de captar e processar informações e resolver diversas categorias de problemas teóricos e práticos da investigação.

Buscando informações que nos permitam esclarecer as dúvidas, a pesquisa foi dividida em quatro etapas:

1ª etapa: consistiu no levantamento do referencial teórico sobre os procedimentos necessários para a realização de um planejamento de comunicação organizacional, descritos nos capítulos 1, 2 e 3.

2ª etapa: compreendeu a criação de um modelo tipológico envolvendo informações sobre a análise ambiental, tendo como base o referencial teórico estudado.

3ª etapa: etapa consistiu na verificação, junto às organizações, dos procedimentos adotados na realização de um planejamento de comunicação organizacional. Ainda na terceira etapa, foi solicitado a uma das organizações o preenchimento do modelo tipológico, construído na segunda etapa.

4ª etapa: consistiu na criação de uma estrutura de procedimentos para realização de um planejamento de comunicação organizacional.

Na busca de uma releitura da estrutura que compõe planejamento de comunicação organizacional, sobretudo na definição de objetivos e estratégias, **optamos por uma investigação que incluiu as características do Estudo de Caso**, detalhado no Capítulo 4. Considerando-se as estratégias de estudo de caso, **optamos, em um primeiro momento, pelo projeto de Casos Múltiplos utilizando a Réplica Literal.**

Em um segundo momento optamos pelo Caso Único, quando aplicamos o modelo tipológico em uma das organizações.

Definimos como instrumentos de coleta de dados, nos casos múltiplos, entrevistas não estruturadas. As entrevistas seguiram um roteiro para que o discurso do entrevistado se detivesse ao objetivo da investigação. No caso único, apresentamos um formulário e solicitamos seu preenchimento.

Escolhemos dez organizações das quais quatro foram selecionadas. As empresas atuam nos segmentos de telecomunicações, químico, cosméticos e automotivo e terão seus nomes preservados. Esta seleção teve como base a atuação dos executivos nas áreas comunicacionais da organização, mesmo que separadamente, incluindo a comunicação institucional, administrativa e interna e a mercadológica

O acesso às organizações se deu por meio de e-mail ou telefones.

ESTRUTURA

“O estudo do planejamento de comunicação organizacional enriquecido pelos modelos de análise de marketing”, objeto de nossa investigação, pressupõe um estudo prévio sobre os modelos de análise que envolvem as duas áreas, marketing e comunicação organizacional. Assim, nos parece importante discutir alguns conceitos relacionados às oportunidades e ameaças do mercado em relação ao marketing e à comunicação.

Por esta razão, a estrutura do trabalho se apresenta em sete capítulos.

O **Capítulo 1 – O planejamento de marketing** – aborda os aspectos relacionados aos elementos que compõem um plano de marketing. Neste sentido, recorreremos, não só à literatura paradigmática, expressa por Phillip Kotler, Churchill, Stanton, Semenik, dentre outros, mas e principalmente, a Yanaze (2007) no que diz respeito ao novo modelo de gestão, em que a análise SWOT se evidencia.

O **Capítulo 2 – O planejamento de comunicação organizacional** – destaca os conceitos de comunicação integrada, especificamente a comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica, assim como o planejamento da comunicação organizacional. O referencial teórico que embasa o capítulo está creditado a Kunsch, Ogden, Lupetti, dentre outros.

No **Capítulo 3 – O modelo de análise** - discute os conceitos que envolvem o novo modelo de gestão de Yanaze (2007), bem como demonstra a identificação dos objetivos e estratégias da comunicação organizacional, fundamentada no modelo de análise SWOT, denominada de *Três Puts*.

As **Estratégias metodológicas** estão descritas no **Capítulo 4**.

O **Capítulo 5** apresenta a construção da **Estrutura do modelo tipológico**, tendo como referencial teórico o modelo de análise apresentado por Yanaze (2007).

O **Capítulo 6** – apresenta a **Análises e Verificação das Hipóteses** dos dados coletados na pesquisa.

As **Novas diretrizes – Modelo estrutural – Capítulo 7** –propõe uma releitura da estrutura de um planejamento de comunicação organizacional, evidenciando os processos de definição de objetivos e estratégias de comunicação empresarial.

As **Considerações Finais**– propõem um momento de reflexão sobre os caminhos percorridos e as principais evidências.

A **Bibliografia** e os **Apêndices** encerram a estrutura deste estudo.



CAPÍTULO 1

O PLANEJAMENTO DE MARKETING

O presente capítulo tem como objetivo descrever as etapas que compõem um planejamento de marketing. A descrição das etapas se justifica pela pretensão deste estudo que, em princípio, se apropriará de alguns componentes do planejamento de marketing para a criação de um referencial teórico na descrição da estrutura de um planejamento de comunicação organizacional

O marketing ainda é um grande desafio para muitos executivos das organizações. Sua definição complexa é explorada por todos os estudiosos da área – Kotler (2006), McDonald (1989), Etzel (2001), Dias (2003), Baker (2005), Stanton (1995) – que mantêm suas explicações focadas, principalmente, no conhecimento do mercado e nas necessidades do consumidor. A maioria dos autores recorre a AMA (*American Marketing Association*) para registro da definição de marketing.

A primeira definição oficial do conceito de marketing ocorreu em 1935 pela *National Association of Marketing Teachers*, a antecessora da AMA e foi revisada em 1960, 1985 e 2004.

Em 1960 o conceito de marketing era definido pelo “desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador” (AMA,1960).

Neste mesmo ano, Theodore Levitt publica seu artigo intitulado *Marketing Myopia* na edição de julho-agosto da *Havard Business Review* cuja intenção era ampliar a visão dos executivos que apresentavam uma tendência em focar seus esforços aos produtos e serviços oferecidos pelas organizações, relegando ao segundo plano a real necessidade dos consumidores. Apesar de polêmico, os efeitos do texto de Levitt sobre o conceito de marketing só foram observados na definição da AMA, vinte e cinco anos após, quando marketing passa a ser o

processo de planejamento e execução de conceitos, precificação, promoção e distribuição de bens, idéias e serviços para criar trocas que satisfaça os objetivos dos indivíduos e das empresas (AMA,1985).

Levitt ainda acreditava que o negócio empresarial merecia uma visão mais ampla dos executivos que definiam as estratégias em função do produto e esta visão

deveria englobar competências conjuntas, para que as organizações pudessem desfrutar o mercado com vantagens competitivas (Levit,1960).

Quase meio século depois, o prognóstico de Levit se confirma. A vantagem competitiva se torna palavra de ordem nas organizações. Geralmente, uma vantagem competitiva tem sua origem em uma competência central do negócio, podendo ser definida como característica empresarial. O foco no cliente, o alto valor da marca, a reputação da organização são alguns exemplos.

A principal vantagem competitiva a ser desenvolvida pelas organizações no século XXI será o valor perceptivo da marca. Esta posição se justifica pela inexistência de diferenças físicas dos produtos, já que as desenvolvidas podem ser facilmente reproduzidas, à semelhança das estratégias de preço, distribuição e comunicação (Schultz e Barnes, 2001:32). Ampliando o foco nos clientes, defendido por Levitt, os autores acreditam que o instrumento competitivo fundamental de uma organização será a capacidade de criar relacionamentos duradouros por meio da criação de marcas, função esta, desenvolvida pela comunicação.

Esta linha de raciocínio parece ter sido adotada na revisão do conceito de marketing da AMA em 2004:

Marketing é a função organizacional e uma série de processos para a criação, a comunicação e a entrega de valor para clientes e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*. (AMA. 2004)

Ao se comparar as definições do conceito de marketing da AMA de 1985 e 2004, observa-se que os conceitos de precificação, promoção e distribuição foram relegados, elevando o marketing a uma função organizacional em benefício da organização e de seus públicos de interesse. Sob este aspecto, o marketing deixa

de ser apenas parte da organização para compactuar com a gestão sistêmica, tendo como função, interligar e integrar todos os processos da empresa (Lupetti, 2007:12).

A interligação e a integração dos processos da organização são explicadas por Yanaze no Fluxograma Sistêmico de uma Empresa apresentado na figura 3.

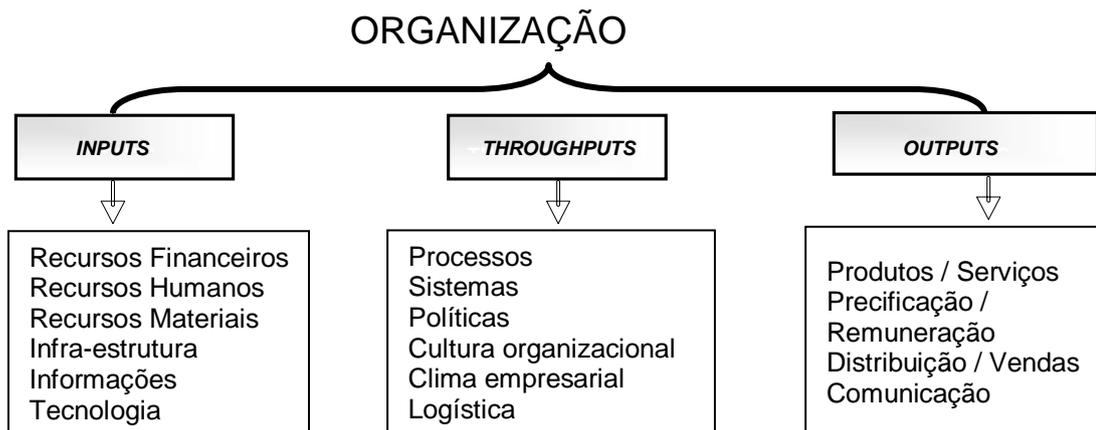


Figura 3: Adaptação do Fluxograma Yanaze (2007:232)

De acordo com Yanaze (2007:47), os *inputs* compreendem todos os elementos necessários à viabilização das operações da organização, ou seja, recursos financeiros, humanos e materiais. Os *throughputs* indicam como esses elementos serão trabalhados pela organização, sejam eles processos de produção e compra, sistemas administrativos, financeiros e contábeis, política de gestão, vendas, lucro e relacionamento com a comunidade, cultura e clima empresarial e finalmente logística. Os *outputs* são os resultados obtidos nos procedimentos dos *throughputs*, isto é, produtos e serviços, precificação e remuneração, distribuição e vendas e, comunicação.

A visão sistêmica apresentada pelo autor vai ao encontro do conceito de marketing definido pela AMA em 2004, o que nos permite afirmar que marketing é

uma função organizacional e uma série de processos (*inputs – throughputs – outputs*) que beneficia a organização e seus *stakeholders*. Os processos para a criação, para a comunicação, para a entrega de valores para os clientes e para o gerenciamento de relacionamento com eles, como afirma a definição da AMA, requerem necessariamente, a utilização da comunicação.

A série de processos que envolve o marketing requer da organização algumas funções administrativas, tais como o planejamento, a organização, a direção, coordenação e controle, além de análises da viabilidade econômica e financeira.

1.1 Planejamento Estratégico de Marketing

Um planejamento requer a preparação de ações estratégicas visando resultados específicos; não diz respeito às decisões futuras, mas sim, e principalmente, às decisões presentes. É um processo contínuo, organizado e sistemático, capaz de fornecer elementos de julgamento para o futuro, de forma a tomar decisões que minimizem riscos.

Os autores que abordam o assunto – Stevens (2001), Kotler (2006), Churchill (2000), Backer (2005), McDonald (1989) – são unânimes na apresentação de um sistema para a elaboração de um plano de marketing. Cada qual com sua característica, aborda de um modo geral, as mesmas etapas. Sem a preocupação de distinguir um autor específico, mesmo porque eles se complementam, a apresentação das etapas se dará de forma contígua.

As etapas que compõem a elaboração do Planejamento Estratégico de Marketing podem ser definidas como: Missão, Objetivos Corporativos, Análise Ambiental, Análise SWOT, Seleção de Mercados-Alvo, Posicionamento, Objetivos de Marketing e Estratégias de Marketing, Resultados Esperados, Controle e Avaliação.

1.1.1 Missão

Missão organizacional é a proposta ou a razão pela qual a organização existe. A definição de uma missão ajuda a concentrar esforços dos colaboradores da organização para uma direção comum. Ela torna explícitos os principais alvos que a organização tenta atingir, assegurando que a empresa não persiga propósitos conflitantes. Estabelece, também, áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização (Certo,1993:77).

Segundo McDonald (2004:33) há dois níveis de missão. A primeira, considerada como determinante para toda a organização, sensibilizando os executivos de todos os níveis, e a segunda, uma declaração de missão, como se refere o autor, “de um nível mais baixo”, ou seja, apropriada para o nível de unidades estratégicas de negócios, de departamentos ou setores, ou ainda, de um grupo de produtos da organização.

Esta segunda missão declara o propósito do grupo de pessoas, setor ou departamento que está elaborando o planejamento de marketing, e deve descrever o papel ou contribuição (descrição dos serviços a serem executados, ou a busca de oportunidades), a definição do negócio (benefícios que se proporciona na atividade

realizada ou necessidades a que satisfaz), competências distintas (capacidades que fundamentam qualquer sucesso que tenha sido obtido pelo grupo) e indicações para o futuro (o que o grupo fará, o que poderá fazer e o que nunca fará) (McDonald, 2004:33). Esta declaração de missão – do grupo de pessoas, setor ou departamento – deve estar alinhada à primeira missão a que se referiu McDonald, ou seja, à missão organizacional.

1.1.2 Objetivos Corporativos

Os objetivos corporativos fornecem o fundamento para o planejamento de todo e qualquer setor da organização além de propiciar a motivação e o controle.

Peter Drucker afirmou em seu livro *The practice of management* (1954:62-87) que é um equívoco administrar organizações elaborando apenas um objetivo. Segundo o autor, devem ser especificados objetivos em número suficiente para que todos os setores importantes da organização sejam envolvidos. Drucker ainda aponta oito setores prioritários para determinação dos objetivos organizacionais:

- 1- Posição no mercado: deve indicar qual a posição a organização quer alcançar em relação a seus concorrentes.
- 2- Inovação: indica qualquer alteração a ser realizada para melhoria nos métodos de condução dos negócios, seja em produtos ou serviços, ou em atividades realizadas para concretizá-los.
- 3- Produtividade: estabelece a relação entre os resultados pretendidos e os recursos a serem utilizados.

- 4- Recursos físicos e financeiros: determina quantidades relativas dos diversos recursos mantidos pela organização a exemplo de estoques, equipamentos e caixa.
- 5- Lucratividade: define o lucro pretendido da organização.
- 6- Desempenho e desenvolvimento do administrador: definição da qualidade do desempenho administrativo e taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais.
- 7- Desempenho e atitude do empregado: estabelece a qualidade do desempenho do pessoal não administrativo e seus sentimentos em relação ao trabalho.
- 8- Responsabilidade social: determina a colaboração da organização para com o bem estar da sociedade.

No planejamento de marketing os objetivos organizacionais terão a função de lembrar o planejador sobre as diretrizes organizacionais para o alinhamento dos objetivos de marketing.

A definição dos objetivos de marketing deveria proceder aos objetivos organizacionais, no entanto, para que sejam definidos é indispensável que se elabore antes um estudo do ambiente no qual está inserida a organização. Este estudo do ambiente recebe diferentes denominações entre os autores, como “Auditoria de Marketing” (McDonald, 2004:34); Análise da Situação (Stanton, 1995:80 e Kotler, 2006:59), Monitoria Ambiental (Etzel, 2001:30) ou Análise Ambiental ou do Ambiente (Churchill, 2000:24 e Yanaze, 2007:183), porém, todos se reportam ao mesmo assunto. A Análise Ambiental, nome que adotaremos, é decisiva por constituir o fundamento das tomadas de decisão do planejamento.

1.1.3. Análise Ambiental

Para McDonald (2004:35) a análise ambiental é uma “abordagem estruturada da coleta e análise de informações e de dados no complexo ambiente de negócios e é um pré-requisito essencial para a solução do problema”. Tem por finalidade detectar tendências, além de apontar assuntos ou temas que influenciam, positivamente ou negativamente, as decisões dos executivos das organizações.

A maioria dos autores que abordam o assunto sugere que a análise do ambiente seja estruturada em duas partes: macroambiente e microambiente.

a) Macroambiente

A análise do macroambiente preocupa-se com as variáveis incontroláveis que influenciam todos os *players* do mercado, tais como o ambiente socio-cultural, político e legal, ambiente econômico, tecnológico e competitivo que regem o mercado. Uma mudança em qualquer uma destas variáveis pode causar mudanças nas outras, o que significa dizer que elas estão inter-relacionadas (Etzel et al, 2001:31) É por meio da análise do macroambiente que emergem as oportunidades e ameaças do mercado.

O ambiente socio-cultural é constituído por pessoas de uma determinada sociedade, suas culturas, seus valores, suas crenças e comportamentos. O estudo deste perfil é denominado demografia e inclui a apreciação aos índices de natalidade e mortalidade, distribuição das faixas etárias e sua composição étnica,

estado civil, graus de instrução, profissão, crenças e valores, hábitos de compra, padrões familiares e as características das diferentes regiões, assim como as movimentações entre elas.

Conhecer o perfil da população, suas características e seu comportamento pode resultar em oportunidades e tendências a serem exploradas tanto nos objetivos quanto nas estratégias de marketing.

As leis e regulamentações constituem o ambiente político-legal, que podem ser agrupadas em quatro categorias: (Etzel et al, 2001:40).

- Políticas fiscal e monetária: em que a organização é afetada pelo nível dos gastos públicos, a oferta de dinheiro e a legislação tributária.
- Legislação social e regulamentações: referem-se às leis de preservação do meio ambiente, que afetam as decisões das organizações.
- Relações governamentais com as organizações: subsídios, tarifas e cotas de importação e exportação impostas pelo governo representam outro fator de inibição às ações empresariais.
- Legislação relacionada especificamente ao marketing: leis que regulamentam a concorrência ou que protegem o consumidor.

O acompanhamento de projetos de lei que tramitam no Congresso pode alterar as decisões de executivos, tornando-se uma oportunidade ou ameaça de mercado.

O ambiente econômico tem impacto significativo nas organizações por tratar de questões como o aumento ou diminuição do produto interno bruto (PIB), das elevações e quedas das taxas de juros, da inflação e da flutuação da moeda, o que envolve renda e padrões de gastos do consumidor. Embora o ambiente econômico

tenha grande influência nas decisões do consumidor, ele não é único. A tecnologia, também, influencia fortemente o estilo de vida, os padrões de consumo e o bem estar de uma população.

Segundo Kotler (2006:90) a “taxa de crescimento da economia é afetada pelo número de novas tecnologias importantes que são desenvolvidas”, criando consequências a longo prazo nem sempre previsíveis. Para exemplificar o caso, Kotler recorre à pílula anticoncepcional, cujo uso diminuiu o tamanho das famílias; um número maior de mulheres casadas ingressou no mercado de trabalho e as rendas discricionárias aumentaram, tendo como resultado mais gastos com bens duráveis, produtos supérfluos e lazer.

Dependendo da complexidade, novas tecnologias podem ser copiadas pelos concorrentes em pouco tempo, exigindo dos executivos empresariais um acompanhamento da evolução do mercado que, via de regra pode ser uma ameaça para as organizações.

b) Microambiente

A análise do microambiente envolve estudos sobre os fornecedores, intermediários e mercado. Os fornecedores desempenham um papel importante na criação de produtos e no fornecimento de matéria prima e, dependendo da situação, podem influenciar positiva ou negativamente as estratégias empresariais. O mesmo acontece com os intermediários que exercem uma função altamente importante na disponibilização do produto ao consumidor final. Por estes motivos a escolha, tanto

dos fornecedores como dos intermediários, se torna estratégica para a empresa, fazendo parte dos processos decisórios da organização.

A análise do mercado envolve um estudo sobre as pessoas ou organizações com necessidades, seu poder de compra e seu comportamento de compra. Entenda-se como necessidade, não só exigências físicas ou de sobrevivência, mas como sendo a falta de qualquer coisa requerida, tanto para as pessoas físicas como para as jurídicas.

Nos explica Etzel et al (2001:45) que um mercado pode ser definido como o lugar no qual os compradores e vendedores se encontram, onde os produtos e serviços são oferecidos e as transferências de posse ocorrem. Os produtos e serviços são oferecidos por inúmeros fornecedores e, portanto, uma análise dos concorrentes também se faz necessária.

A análise dos concorrentes compõe o chamado ambiente competitivo, considerado por Etzel et al (2001:35) como o fator de maior influência nas organizações e por consequência no planejamento de marketing. Ainda segundo o autor, uma empresa enfrenta três tipos de concorrência. A primeira é a concorrência de marcas, cujas empresas trabalham com produtos diretamente similares. As empresas que produzem produtos substitutivos que satisfaçam as mesmas necessidades formam o segundo tipo de concorrência. Por último, o autor considera que todas as empresas que disputam o poder aquisitivo dos consumidores, também são concorrentes.

Uma vez identificados os concorrentes, os executivos de marketing devem descobrir seus objetivos, estratégias, forças e fraquezas para então monitorar três variáveis em cada concorrente: participação de mercado, *share of mind* e *share of*

heart, ou seja, participação de preferência do consumidor. Assim, empresas que conquistam ganhos constantes em *share of mind* e *share of heart*, inevitavelmente alcançam ganhos em *share of market* e em lucratividade (Kotler, 2006:343).

Todo o estudo sobre o ambiente competitivo tem um único objetivo: capacitar a organização a ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize, ou seja, desenvolver vantagens competitivas.

Há ainda a análise do ambiente interno à organização, composta por recursos financeiros, recursos humanos, instalações, pesquisa e desenvolvimento, agilidade da organização, facilidade de produção, imagem corporativa, localização, dentre outros, que juntamente com o macroambiente formam o que Etzel et al (2001:47) chama de ambiente operacional completo.

O cruzamento das informações obtidas nas análises propicia a montagem SWOT⁴ (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou seja, a identificação das oportunidades e ameaças, assim como a identificação das forças e fraquezas.

1.1.4 Análise SWOT

A análise SWOT tem por objetivo identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que estão expostas as organizações. A maioria dos

⁴ A Análise SWOT estuda a competitividade de uma organização, segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por meio dessas variáveis é possível realizar um levantamento de forças e fraquezas da organização, das oportunidades e ameaças do meio analisado e do grau de adequação entre elas.

autores que aborda o assunto tende a afirmar que a análise do microambiente, especificamente o ambiente interno da organização, resulta nas forças e fraquezas da organização, enquanto o macroambiente foca as oportunidades e ameaças. Contrariando este raciocínio, Yanaze afirma que se assim o fosse, “bastaria à empresa fortalecer-se internamente para, então, dirigir-se ao mercado e conquistá-lo no momento adequado”(2007:231). Concordamos com o autor que forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são resultados de uma análise combinada em que as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócio da organização.

Uma análise SWOT bem realizada nos leva a descrever um diagnóstico. Embora não faça parte das etapas específicas do planejamento de marketing para os autores que tratam do assunto, o diagnóstico permite priorizar as oportunidades e ameaças, assim como prever algumas tendências decorrentes das análises realizadas. Identificar as fraquezas mais latentes e os pontos fortes da empresa auxiliará nas tomadas de decisão dos executivos.

Como objeto de nosso estudo, a análise SWOT será detalhada mais adiante.

1.1.5 Seleção de Mercados-Alvo

Um mercado-alvo refere-se a um grupo de pessoas ou organizações para os quais uma empresa dirige seus esforços em um programa de marketing. Este mercado-alvo deve ser selecionado com base nas oportunidades apresentadas na análise SWOT. Para analisar as oportunidades, deve-se estudar a demanda desses

mercados, que indicarão a relevância em perseguir os alvos da organização ou se alternativas precisam ser identificadas (Etzel et al, 2001:60).

1.1.6 Posicionamento

Posicionar uma empresa, um produto ou mesmo uma marca significa projetar sua imagem para que esta ocupe um lugar de destaque na mente do público-alvo. “O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa” (Kotler, 2006: 305).

Explica-nos Keller (2006:70-85) que criar um posicionamento de marca forte e competitivo significa estabelecer diferenciais difíceis de serem copiados pelos concorrentes. Estes diferenciais devem ser associados à marca, devem demonstrar exclusividade, criando assim valores que se tornam intrínsecos à marca trabalhada.

1.1.7 Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing devem estar alinhados aos objetivos e às estratégias corporativos, visto que uma estratégia corporativa sempre se traduz em um objetivo de marketing. Assim, por exemplo, uma organização define que um de seus objetivos corporativos é obter um lucro da ordem de 1,8 milhão de dólares e sua margem de lucro pretendida é de 10 por cento sobre o faturamento, então seu objetivo de marketing poderá ser definido como sendo de 18 milhões em receita de vendas (Kotler, 2000: 115). Este exemplo identifica um dos objetivos específicos de marketing; o objetivo específico de vendas. O mesmo raciocínio deve ser aplicado

para os objetivos de preço, distribuição ou abrangência e comunicação. Os objetivos gerais são exemplificados como aumento do *share of market*, criação de um posicionamento ou ainda aumento do *share of mind*.

1.1.8 Estratégias de Marketing

A palavra estratégia tem sido usada de diferentes maneiras, especialmente no meio empresarial. Muito se discute sobre os termos ‘objetivos’, ‘políticas’, ‘estratégias’ e ‘táticas’ e, por este motivo, tende-se a gerar alguma incerteza sobre o significado exato do termo.

O termo estratégia tem sua origem na área militar e referia-se a “arte do general” em comandar o exército com foco em habilidades psicológicas e comportamentais. Com a evolução dos tempos, essas habilidades ganharam conceitos gerenciais – administrativos, de liderança, de poder – seguido do uso da força para sobrepujar os opositores, criando assim um sistema unificado de influência e controle (Quinn, 1992:4). Entende-se, portanto, que na área militar, estratégia era a maneira pela qual os generais aplicavam suas habilidades e forças em grande escala contra um inimigo.

A adoção do termo estratégia no meio empresarial foi proporcionada por Von Neumann e Morgenstern, em meados da década de 40, com a Teoria dos Jogos. Nela, a estratégia passa a ser um “plano completo que especifica quais opções serão feitas (pelo jogador) em cada situação possível” (Quinn, 1992:27).

Alguns autores recorreram à Teoria dos Jogos para definir estratégia como opções ou ações realizadas pelas organizações para resolver determinados

assuntos; outros definiram estratégia como sendo planos específicos para combate aos inimigos, ou seja, a concorrência (Ansoff, 1977:99). Alguns incluem objetivos e metas como parte da estratégia, outros fazem claras distinções.

Oliveira (1991: 26) nos explica que no meio empresarial, o termo estratégia se aplica à maneira pela qual os executivos utilizam os recursos financeiros, humanos e físicos, objetivando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. A definição do autor é mais genérica, podendo conciliar os diferentes conceitos sobre estratégia, uma vez que a utilização de recursos para obtenção de resultados implica não somente em planejar, mas também, executar ações levando-se em consideração a solução de problemas da organização, assim como elaboração de manobras para combater as incursões dos concorrentes. (Lupetti, 2007:88-89)

No caso do planejamento de marketing o termo 'estratégia' será entendido como sendo ações planejadas que visam atender aos objetivos de marketing. Cada ação planejada deverá ser descrita e acompanhada pelo respectivo orçamento.

1.1.9 Resultados Esperados

O impacto de um planejamento de marketing é avaliado pelo demonstrativo de resultados, ou seja, lucros e perdas. Tal demonstrativo projeta os resultados esperados "para um período de tempo futuro, utilizando as estimativas de vendas e de custos associados a esse período de tempo" (Stevens, 2001:220).

Resumidamente, o demonstrativo de resultados é composto por vendas, despesas, lucro antes da tributação, lucro líquido depois da tributação e fluxo de caixa.

1.1.10 Controle e Avaliação

O controle de um planejamento de marketing permite correções das ações no decorrer de sua implantação. Assim, determinar quem serão os responsáveis, qual a tarefa de cada um deles e quando desenvolvê-las, auxiliarão no controle e desempenho das ações.

A avaliação exige a definição de instrumentos para cada ação planejada, para que seja possível mensurar sua *performance*. A avaliação não se refere exclusivamente às ações; inclui, também, a avaliação de recursos financeiros e humanos.

Descrevemos neste capítulo os procedimentos para elaboração de um planejamento de marketing. Os procedimentos para a elaboração de um planejamento de comunicação organizacional serão retratados no próximo capítulo, ou Capítulo 2.



CAPÍTULO 2

O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O capítulo 2 tem por objetivo descrever as etapas que compõem o planejamento da comunicação organizacional. Esta descrição se justifica pela apropriação de parte de seu conteúdo na criação de um novo referencial teórico voltado ao planejamento de comunicação organizacional.

A comunicação nas organizações é um fato e seus processos comunicativos são essenciais para a operação das instituições. Tais processos estão intimamente vinculados às formas de significar, expressar e valorar uma organização, um produto ou serviço, ou ainda uma marca para seus *stakeholders*.

A ‘comunicação empresarial’, ‘comunicação corporativa’, ‘comunicação integrada’ ou ‘comunicação organizacional’ (termo que adotaremos) são terminologias empregadas indistintamente para designar todo o trabalho de comunicação realizado pelas organizações de um modo geral.

A comunicação organizacional, segundo Kunsch (2003:150), é uma filosofia “que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”, compreendendo a comunicação institucional, comunicação administrativa, comunicação interna e a comunicação mercadológica.

A comunicação Institucional tem como objetivo conquistar a confiança, a credibilidade e a simpatia dos *stakeholders* da organização. Sua estratégia estabelece um conceito para a organização, difundindo sua filosofia, sua missão, visão, seus valores que serão retratados em suas práticas e políticas.

A comunicação institucional compreende a Identidade e a Imagem corporativa, a Propaganda Institucional, o Jornalismo Empresarial, a Assessoria de Imprensa, a Editoração Multimídia, Marketing Social e Cultural – acrescenta-se aqui o Marketing Esportivo - além das Relações Públicas (Kunsch, 2003:151).

A Comunicação Administrativa compreende todas as ações relacionadas ao cotidiano da administração, ou seja, é a que está relacionada com os fluxos, os níveis hierárquicos e às redes formal e informal de comunicação que permite o

funcionamento do sistema organizacional. Tem por objetivo orientar, atualizar e ordenar o fluxo de atividades funcionais (Torquato, 2002:45).

A comunicação voltada a todos os colaboradores da organização é denominada comunicação interna. Tem por objetivo gerar consentimento, produzir aceitação, um dos pontos mais importantes para Torquato (2002:54), além de propiciar meios de promover a integração entre os funcionários, compatibilizando os interesses da empresa e de seus colaboradores. A comunicação interna também estimula a troca de informações, das experiências e incentiva o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objetivos da organização.

A Comunicação Mercadológica ou Comunicação Integrada de Marketing

é um conceito de planejamento das comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação (por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas, e relações públicas)... e combina essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo das comunicações (Schultz, 1993, p.17).

Além das disciplinas citadas por Schultz, a comunicação mercadológica inclui a Venda Pessoal, o *Merchandising*, os Eventos e o Marketing Direto de Relacionamento. A combinação das disciplinas da comunicação mercadológica deve ser capaz de atingir um objetivo de marketing que deve ser elaborado a partir do quadro sócio-cultural do consumidor alvo (Lupetti, 2007:23).

A comunicação organizacional estabelece uma política global, em função da existência de ações estabelecidas nas comunicações institucional, administrativa, interna e mercadológica, além de evitar as sobreposições de tarefas. As ações realizadas em cada área da comunicação organizacional devem trabalhar de forma

conjunta, integrada entre si e com os demais programas da empresa, tendo em vista os objetivos gerais da organização e, ao mesmo tempo, os objetivos específicos de cada ação. Trata-se, pois, de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia, como afirma Kunsch (2003: 180).

Para atingir a eficácia e a eficiência com as quatro áreas da comunicação organizacional, as empresas devem elaborar um planejamento estratégico desta, cuja proposta básica estabelece as diretrizes, as orientações e as estratégias.

Vale neste momento observar que poucos são os autores nacionais que estudam o planejamento da comunicação organizacional. A maioria dos autores – Predebon (2004), Martins (2004), Pinheiro (2005), Lupetti (2007), Corrêa (2006) – estuda a comunicação mercadológica.

Kunsch é um dos poucos autores nacionais que aborda o assunto planejamento da comunicação organizacional, na visão integrada e completa da organização. Outros autores trabalham a comunicação integrada de marketing, não incluindo a comunicação interna, nem a administrativa e tão pouco a institucional.

Kunsch considera três etapas fundamentais para a realização do **Plano Estratégico da Comunicação**: (1) pesquisa e a construção de um diagnóstico estratégico da organização; (2) elaboração do planejamento estratégico da comunicação integrada e (3) gestão estratégica da comunicação (2003:248-276).

2.1 Pesquisa e Construção de um Diagnóstico Estratégico

A pesquisa objetiva conhecer a organização para a qual será realizado o planejamento. Assim, fazem parte deste tópico a identificação de missão, da visão,

dos valores, do negócio, assim como a análise do meio ambiente. Um diagnóstico estratégico da organização poderá ser elaborado com os dados da pesquisa.

2.1.1 Missão, Visão e Valores

Kunsch nos ensina que a missão desenvolvida no planejamento da comunicação organizacional deve expressar não só a razão de ser da organização, como, via de regra, é expressa no planejamento de marketing. Deve também sensibilizar as empresas para sua responsabilidade social, assim como contemplar a cultura corporativa, expressa em padrões de comportamento dos indivíduos nas organizações.

A visão de uma organização está relacionada com o futuro. Ela expressa onde a empresa quer chegar, como fará e que meios utilizará para atingir seus objetivos. Os valores expressam a cultura organizacional, dão significado às regras e às normas de comportamento da empresa.

Tanto a missão, a visão, assim como os valores nortearão os *stakeholders* da organização, não só em termos de cultura e conduta, mas também, gerando estímulos para seus públicos-alvos.

2.1.2 Definição do Negócio

Compreende a descrição da empresa, produto ou serviço. É um assunto de pertinência da área de marketing, no entanto, a área de comunicação organizacional

poderá auxiliar o setor de vendas, por exemplo, na identificação de novos públicos – alvo.

2.1.3 Análise dos Ambientes (externo, setorial e interno)

Considerada uma das fases mais importantes para a elaboração de planejamentos, a análise do ambiente externo ou análise do macroambiente compreende as variáveis econômicas, sócio-culturais, político-legais, demográficas, tecnológicas, naturais e ecológicas que influenciam, direta ou indiretamente, a vida das organizações, como foi explicado no capítulo anterior “Planejamento de marketing”.

Uma segunda análise a ser considerada no planejamento de comunicação organizacional é a análise do microambiente que Kunsch (2003: 255) denomina de Ambiente Setorial. É onde acontecem os relacionamentos com os fornecedores, acionistas, grupos de interesse, imprensa, governo, instituições financeiras, concorrentes, dentre outros *stakeholders*. A análise é a mesma abordada no planejamento de marketing.

Outra análise a ser considerada é a análise do ambiente interno, constituído por pessoas, suas habilidades, suas competências e seus saberes, as condições institucionais de infra-estrutura física e de gestão (Kunsch, 2003:255). Embora utilizando outra terminologia, a autora aborda os mesmos itens explorados no planejamento de marketing.

Tanto a análise do ambiente interno como a do ambiente externo são contempladas, tanto por Ogden (2007:38) e por Lupetti (2007:34) da mesma forma

como apresentadas por Kunsch (2003: 248-276), embora ambos os autores trabalhem somente a comunicação mercadológica. Vale ainda ressaltar que Lupetti apresenta uma preocupação com a análise ambiental sob a ótica da comunicação. Em sua análise do ambiente político-legal (ambiente externo), a autora enfatiza a necessidade de conhecer as leis e as regras que afetam a organização em suas decisões comunicacionais (2007:35); assim como no ambiente tecnológico, a necessidade de conhecer que tipo de tecnologia – voltada à comunicação organizacional – está ao alcance do público-alvo e que pode, efetivamente, influenciar o consumidor em seus hábitos e costumes (2007:39).

O resultado da análise ambiental, ou seja, da análise do ambiente externo, da análise setorial e da análise do ambiente interno, proporcionará a identificação de tendências, oportunidades e ameaças, conhecida como análise SWOT.

Partindo-se da premissa de que é necessário o conhecimento prévio de todas as variáveis que envolvem uma organização para a definição de um planejamento, a pesquisa e a construção de um diagnóstico estratégico da organização se justificam. A partir do levantamento destes dados é possível elaborar um planejamento estratégico da comunicação organizacional.

2.2 Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional

Compreende a definição da Missão, da Visão e dos Valores, agora da comunicação organizacional. Compreende ainda o estabelecimento de filosofias e políticas, a determinação de objetivos e metas, o espaço de estratégias gerais, o

relacionamento dos projetos e programas específicos e a montagem do orçamento geral.

2.2.1 Definição da Missão, Visão e dos Valores voltados à Comunicação

Estas definições assumem outro caráter, ou, o da comunicação organizacional. Tal definição deverá responder à pergunta “como projetaremos a área de comunicação com vistas no futuro”? (Kunsch, 2003:273).

2.2.2 Estabelecimento de Filosofias e Definição de Políticas

Enquanto o estabelecimento de filosofias orienta o trabalho em todos os níveis da organização, representando o conjunto de crenças e valores e a maneira de agir e pensar, a definição de políticas servirá de base de sustentação para as tomadas de decisão.

2.2.3 Determinação de Objetivos e Metas

Os objetivos e metas de comunicação organizacional bem definidos implicam no estabelecimento de alvos qualitativos e quantitativos. Kunsch (2003:274) exemplifica esta fase, como “tornar a comunicação muito mais simétrica, participativa, excelente, do que o estágio atual em que se encontra”.

Yanaze (2207:328), ao explorar o processo de comunicação, nos apresenta treze objetivos que compõem tal processo.

1. despertar consciência das necessidades e carências;
2. chamar a atenção;
3. suscitar interesse;
4. proporcionar conhecimento;
5. garantir identificação e empatia;
6. criar desejo e suscitar expectativa;
7. conseguir a preferência;
8. levar à decisão;
9. efetivar a ação;
10. garantir e manter a satisfação;
11. estabelecer interação;
12. obter fidelidade; e
13. gerar disseminação.

Consideramos esses objetivos, assim como os de informar, lembrar, replicar, persuadir, proporcionar visibilidade, dentre outros, como **objetivos gerais da comunicação organizacional**. Apesar de importantes para tornar a comunicação simétrica, são os primeiros a serem definidos, porém, não são os únicos. Em uma segunda etapa, é necessária a definição de **objetivos específicos**, oriundos de eventuais problemas que por ventura possam ocorrer em cada área da comunicação organizacional. Exemplificando: em uma organização que tenha problemas de custos altos, será possível definir como objetivo geral – criar consciência dentre os colaboradores para este problema – e como objetivo específico da comunicação interna, reduzir o consumo de energia elétrica na organização. O mesmo procedimento é possível se pensarmos no lançamento de

um produto – comunicação mercadológica. O objetivo geral pode ser definido como o ato de criar consciência sobre o novo produto e como objetivo específico, o ato de associar o produto com esporte, por exemplo.

Lembramos que a teoria deste estudo busca fundamentar e aprofundar a definição de objetivos e metas da comunicação organizacional e neste contexto, a definição de objetivos e metas, também, visa informar, esclarecer, melhorar, corrigir ou alterar algum problema, eventualmente detectado em um levantamento de dados.

2.2.4 Esboço das Estratégias Gerais

O delineamento das estratégias diz respeito às definições das ações globais dos projetos e dos programas específicos.

Conceber estratégias significa elaborar um conjunto amplo e diversificado de processos, ações e planos que permitem a uma organização obter resultados positivos em função dos objetivos traçados (Bueno, 2006:165) e geralmente está sob a responsabilidade da alta administração ou gestor da comunicação. Em outras palavras, procurar caminhos para atingir os objetivos propostos.

2.2.5 Relacionamento de Projetos e Programas Específicos

O relacionamento de projetos e programas específicos deverá ser desenvolvido para atender às necessidades detectadas no diagnóstico (Kunsch, 2003:274). Cada ação envolvida deve ser minuciosamente descrita para que não

haja sobreposição de tarefas e para que haja integração entre as atividades, o que poderá proporcionar uma redução de custos no orçamento.

2.2.6 Montagem do Orçamento Geral

A elaboração de um orçamento consiste no detalhamento dos custos das ações pretendidas, envolvendo os custos diretos e indiretos.

2.3. Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional

A terceira e última etapa considerada por Kunsch (2003) na elaboração de um plano estratégico da comunicação é a sua gestão. A autora considera fundamental o envolvimento dos colaboradores da organização para obtenção da eficácia e da eficiência na comunicação. Portanto, a divulgação do plano, a implantação, o controle das ações e a avaliação de resultados concluem o plano.

2.3.1 Divulgação do Plano Estratégico da Comunicação

A divulgação do plano tem como objetivo o engajamento de todos os colaboradores na busca dos resultados.

2.3.2 Implementação

Consiste na exeqüibilidade do plano, ou seja, na sua efetiva realização.

2.3.3 Controle de Ações

A implementação do plano exige a atribuição das responsabilidades das ações às pessoas e o estabelecimento de cronogramas. É o que chamamos de controle das ações que permite a definição de parâmetros e instrumentos para a medição e o julgamento das ações diante dos objetivos propostos. “As ações decorrentes do controle podem ser reativas, visando corrigir desvios detectados e, pro-ativas, buscando evitar que os desvios ocorram” (Kunsch, 2003:275).

2.3.4 Avaliação dos Resultados

É a última etapa do projeto de gestão estratégica da comunicação. Ela nos proporciona uma visão geral e crítica do que está sendo planejado, para posterior aferição dos resultados comparados aos objetivos propostos. É também um instrumento que permite apontar os pontos positivos e negativos e considerá-los em um próximo plano.

Interessante é observar que tanto os procedimentos para elaboração de um planejamento de marketing, quanto os de comunicação organizacional apresentam pontos em comum, tais como Missão, Visão, Análise Ambiental, dentre outros. As análises ambientais apresentadas até aqui diferem do modelo de análise de Yanaze. Este é o assunto do Capítulo 3.



CAPÍTULO 3

MODELO DE ANÁLISE

O primeiro e o segundo capítulos retratam os procedimentos dos planejamentos de marketing e de comunicação organizacional, respectivamente. Partiremos dos pontos em comum entre as duas estruturas e apresentaremos o modelo de gestão de Yanaze (2007). Este é o assunto retratado neste capítulo..

Tanto a estrutura do planejamento de marketing como a do planejamento de comunicação organizacional expostas são considerados paradigmas em suas respectivas áreas. Entenda-se paradigma como aquilo que os membros de uma comunidade científica partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens, que partilham um paradigma (Kuhn, 1987:219).

A concepção de paradigma para Kuhn (1987:29-42) vai mais além; ele nos explica que os paradigmas são realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções para uma comunidade de praticantes de uma ciência. O reconhecimento da temporalidade de um paradigma leva Kuhn a afirmar que ele é “um objeto a ser melhor articulado e precisado em condições novas mais rigorosas” (1987:44). Neste contexto, tentaremos articular melhor o planejamento de comunicação organizacional.

Conforme estudado no primeiro capítulo, o planejamento de marketing possui várias etapas: Missão, Objetivos Corporativos, Análise Ambiental (Macroambiente e Microambiente), Análise SWOT, Seleção de Mercados-Alvo, Posicionamento, Objetivos de Marketing, Estratégias de Marketing, Resultados Esperados, Controle e Avaliação. Outrossim, o planejamento de comunicação organizacional, explanado no segundo capítulo, compreende as etapas: A Pesquisa e a Construção de um Diagnóstico Estratégico da Comunicação Organizacional, Missão, Visão, Valores, Definição do Negócio, Análise dos Ambientes (externo, setorial e interno), O Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional, A Definição da Missão, Visão e dos Valores voltados à Comunicação Organizacional, O Estabelecimento de Filosofias e a Definição de Políticas, A Determinação de Objetivos e Metas, O Esboço das Estratégias, O Relacionamento de Projetos e

Programas Específicos, A Montagem do Orçamento Geral, A Gestão Estratégica da Comunicação, A Divulgação do Plano Estratégico da Comunicação Organizacional, A Implementação, Controle das Ações e A Avaliação dos Resultados. Guardadas as devidas particularidades dos dois planejamentos, em função de abordagens e focos diferentes e suas terminologias específicas, é possível verificar que os únicos pontos, efetivamente comuns, são a etapa da Análise Ambiental e a etapa da Análise SWOT. Ambas se repetem nos dois planejamentos sem a preocupação com a convergência do marketing ou da comunicação. Vamos além ao afirmar que tanto a Análise Ambiental, como a Análise SWOT, são comuns a qualquer tipo de planejamento, sejam eles planejamento de finanças ou mesmo planejamento de compras de uma organização.

Por serem, as análises Ambiental e SWOT, comuns a todos os planejamentos, serão eles motivo de nosso recorte de estudo, pois ambos desempenham um papel importante na definição de objetivos e metas da organização, além de ser possível traçar estratégias mensuráveis e condizentes com o planejamento e no nosso caso, o planejamento de comunicação organizacional.

Quando o assunto é planejamento de comunicação organizacional, a Análise Ambiental e a Análise SWOT se fazem presentes, porém ainda sem o devido foco comunicacional. É propício, então, indagar qual é o verdadeiro papel da Análise Ambiental e da Análise SWOT no planejamento de comunicação organizacional?

Em nosso estudo, a hipótese de que as definições de objetivos da comunicação organizacional, adotadas pelas empresas estão fundamentadas na identificação das ameaças e oportunidades de comunicação e no levantamento dos

pontos fortes e fracos da organização oriundos de uma análise ambiental tradicional, está sendo questionada.

Neste momento vale recorrer a Popper (1975) que já observava na “Lógica da Pesquisa Científica” que o critério para justificar uma teoria científica empírica era a sua capacidade de testabilidade, refutabilidade ou falsificabilidade. Para ele, uma teoria científica se caracterizava não por sua verificabilidade, mas ao contrário, por sua falsificabilidade, em outras palavras, a possibilidade de ser refutada. Isto significa dizer que os enunciados de uma teoria serão verdadeiros até o momento em que forem denunciados como falsos.

É neste contexto que estamos refutando a adoção da Análise Ambiental e da Análise SWOT da forma como foi descrita nos capítulos anteriores. Aquela estrutura pode ser útil para um planejamento de corporativo, pode ser útil para tomada de decisões estratégicas da organização, porém, é ainda pouco explorada sob o ponto de vista comunicacional e sua contribuição para a elaboração de um planejamento de comunicação organizacional é pequena. Esta refutação já é suficiente para falsificar a teoria da análise SWOT exposta no segundo capítulo, pois se houver um e apenas um elemento falsificador potencial, a teoria é falsa (Popper, 1987:20).

Ao analisarmos os ensinamentos de Karl Popper e de Thomas Kuhn em nossas pesquisas bibliográficas, percebemos que Yanaze (2007) refuta o tradicional modelo de análise ambiental, assim como o de análise SWOT, na elaboração de um planejamento de marketing e cria um novo paradigma.

3.1 Marketing Sistêmico

A opinião de Yanaze difere das opiniões de consagrados autores de marketing no que diz respeito à identificação de pontos fortes e fracos na análise interna, assim como a identificação de oportunidades e ameaças na análise externa dos ambientes organizacionais. Para o autor, as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças advêm de uma análise combinada em que as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações de negócios da organização. Neste sentido, explica o autor, as forças e fraquezas só podem ser reconhecidas nos contextos em que elas ocorrem e em relação às ameaças e oportunidades presentes nesse contexto. Desta forma, o que pode ser identificado como fraqueza em um determinado contexto, em outro, pode ser evidenciado como ponto forte e vice versa.

É com esta visão que Yanaze propõe o que chamamos de um novo paradigma, ou seja, um novo modelo de análise SWOT. Para compreendê-lo resgataremos a visão de marketing elaborado pelo autor.

Yanaze (2007) demarca o marketing como gestão empresarial e sugere que ele não seja estudado apenas como um dos departamentos das empresas, mas e principalmente sob uma visão sistêmica. Esta visão sistêmica é apresentada pelo autor como um fluxograma sistêmico de marketing (figura 4).

O termo *input* pode ser entendido como o conjunto de informações, recursos e outros itens de entrada, considerados os insumos da empresa. São todos os recursos necessários para o funcionamento da organização. *Throughputs*, por sua vez, são os processamentos internos e indicam a maneira como os elementos da

empresa são trabalhados e transformados internamente. Finalmente os *outputs* são os resultados obtidos da interação dos processos de *input* e *throughputs*, ou seja, a saída, os produtos, os serviços e tudo o que se coloca no mercado em nome da organização. Assim, todos os elementos que saem da empresa para representá-la e concorrer no mercado podem ser definidos como produto, preço / remuneração, distribuição / vendas e comunicação ou os tradicionais quatro “P’s” do marketing.

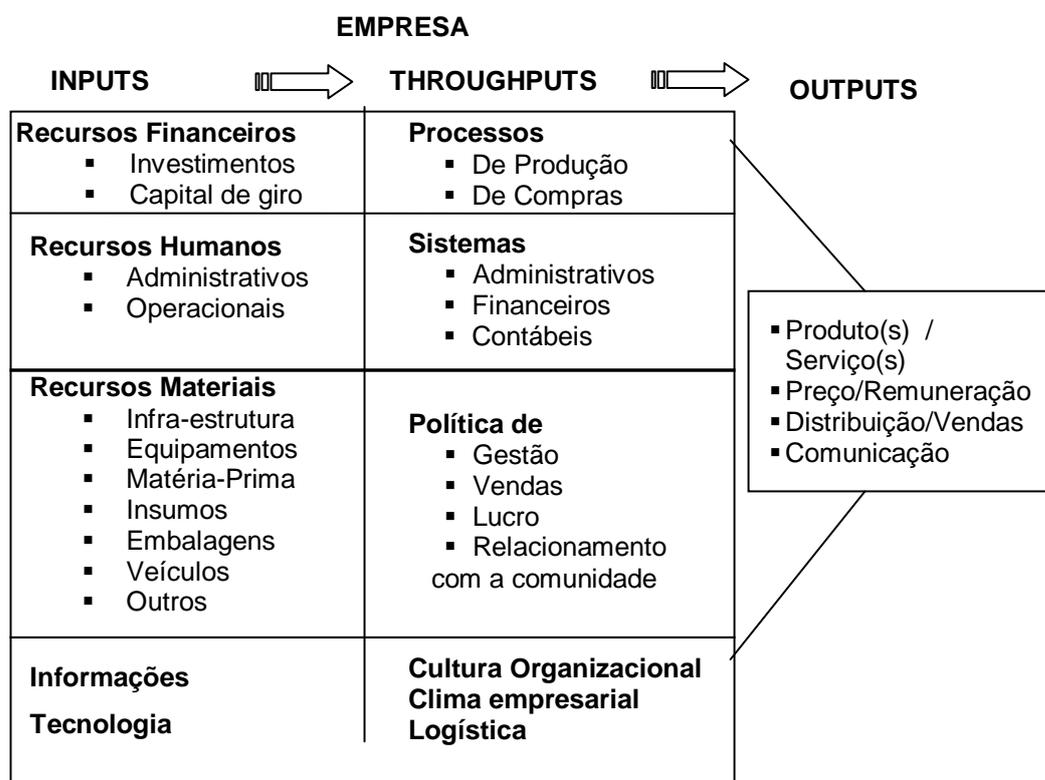


Figura 4: Fluxograma sistêmico de marketing (Yanaze, 2007:232)

Ao analisar o fluxograma sistêmico, Yanaze (2007) afirma que todo e qualquer problema que ocorrer nos *inputs* ou nos *throughputs* influenciará um ou mais elementos do *output*. Conclui ainda que por ser resultantes dos processos internos da organização, a atribuição de produzir *outputs* adequados é de toda a organização e não apenas de um departamento, o de marketing.

A partir deste conceito de gestão, o autor nos explica o novo paradigma na construção da Análise SWOT.

3.2 Análise SWOT (Yanaze, 2007: 232-251)

O primeiro passo do modelo proposto por Yanaze inicia-se com a identificação das forças e fraquezas da organização em relação aos quatro *outputs*, comparando-os com os da concorrência e/ou considerando uma situação de *benchmarking* ou ideal (Tabela 1).

Os subitens que compõem o *output* Produto são os atributos tangíveis e intangíveis, lembrando que os produtos existentes hoje no mercado são compostos de ambos, tal como exemplifica Yanaze (2007:66) ao analisar um automóvel. Os atributos tangíveis de um carro podem ser definidos como rodas, motor, bancos, etc, enquanto os intangíveis podem ser o torque, *design*, *status*, etc.

OUTPUTS	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal/Novo possível entrante
Produto Atributos tangíveis Atributos intangíveis				
Preço Valor Formas de pagamento Juros Descontos				
Distribuição Número de vendedores Locais de vendas Reposição Transporte Licenciamento				
Comunicação Publicidade Promoções <i>Merchandising</i>				

Relações Públicas Patrocínio Valor da marca Reputação				
----------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Tabela 1: Modelo avaliativo dos *outputs* (Yanaze, 2007:233)

No item Preço, são considerados não só o valor do bem, mas também o ônus, descontos e condições de pagamentos. Já no item Distribuição deve-se retratar as formas necessárias para disponibilizar e/ou vender o produto no mercado, conforme o tipo de atividade e o setor de atuação. Da mesma forma ocorre com o item Comunicação, em que devem ser apontadas as atividades mais adequadas ao negócio analisado.

Dentre os diversos exemplos citados pelo autor, escolhemos um – o de uma Indústria de Produtos de Consumo – sem, no entanto, precisar qual tipo de produto (2007:238). É importante ressaltar que os subitens que compõem cada item dos *outputs* dependerão do tipo de organização, produto ou serviço (Tabela 2).

Outputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Situação ideal
I. Produto				
Composição	Incompleta Fraco	Completa Forte		
<i>Design</i>	Moderna Atual Forte	Antiquado Fraco		
Embalagem (estética, durabilidade)	Robusta Adequada Forte	Robusta Adequada Forte		
Quantidade por embalagem				
Garantia				
Qualidade percebida				
Assistência pós-venda				
Tradição				
Confiança				
<i>Status</i>				
Facilidade de uso				
Eficácia				
Outras variáveis pertinentes à análise				

II. Preço				
Valor	R\$ 5 Fraco	R\$ 4,50 Forte		
Condições de pagamento				
Formas de pagamento	Flexível Forte	Não Flexível Fraco		
Descontos				
Outras variáveis pertinentes à análise				
III. Distribuição / Vendas				
Abrangência territorial				
Vendedores				
- Quantidade				
- Qualidade				
Pontos de venda				
- Quantidade	345 PDVs Forte	260 PDVs Fraco		
- Qualidade	Razoável Fraco	Excelente Forte		
Rapidez na reposição				
Qualidade da exposição				
Adequação da estocagem				
Eficácia na entrega				
Informatização dos processos				
Outras variáveis pertinentes à análise				
IV. Comunicação				
Publicidade				
- mídias utilizadas	Adequada Forte	Adequada Forte		
- frequência	Baixa Fraco	Boa Forte		
- espaço / tempo das mensagens	Boa Forte	Razoável Fraco		
Promoção de Vendas				
- interna				
- revendedores				
- consumidor final				
<i>Merchandising</i>				
- reposição				
- decoração dos pontos de venda				
Relações Públicas				
- patrocínios (culturais, sociais, esportivos)				
- eventos				
- assessoria de imprensa				
Site na Internet				
- forma				
- conteúdo				
Padrão visual				
- embalagens				
- folheterias				
- sinalização dos prédios				
- veículos				
Outras variáveis pertinentes à análise				

Tabela 2: Exemplo comparativo dos *outputs* – adaptado (Yanaze, 2007:238).

O segundo passo do modelo consiste na avaliação quantitativa dos itens e subitens que compõem os *outputs*. Considerando-se que há situações em que alguns dos itens e subitens assumem maior grau de importância do que outros, o autor sugere a atribuição de pesos de importância com base na lógica de decisão de compra dos clientes. Caso não seja possível a identificação de tal percepção, recomenda-se a realização de uma pesquisa junto ao público consumidor.

A atribuição de uma nota aos itens e subitens completa o terceiro passo (Tabela 3). Tal atribuição eliminará a amplitude do sistema de forte *versus* fraco e reduzirá a subjetividade no julgamento de importância de cada subitem, tornando a análise mais realista.

Outputs		Empresa X		Concorrente A		Concorrente B		Situação Ideal	
	Peso	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada
Produto (0,2)									
a) sabor	0,3	7 =	2,1	6 =	1,8	8 =	2,4	10 =	3
b) embalagem	0,3	8 =	2,4	9 =	2,7	7 =	2,1	10 =	3
c) composição	0,1	9 =	0,9	8 =	0,8	5 =	0,5	10 =	1
d) coloração	0,1	5 =	0,5	7 =	0,7	3 =	0,3	10 =	1
e) tradição	<u>0,2</u>	6 =	<u>1,2</u>	5 =	<u>1,0</u>	6 =	<u>1,2</u>	10 =	<u>2</u>
	1,0		7,1		7,0		6,5		10
II. Preço (0,2)									
a) valor	0,5	5 =	2,5	7 =	3,5	8 =	4,0	10 =	5
b) forma de pagamento	0,2	8 =	1,6	5 =	1,0	3 =	0,6	10 =	2
c) descontos	<u>0,3</u>	8 =	<u>2,7</u>	6 =	<u>1,8</u>	3 =	<u>0,9</u>	10 =	<u>3</u>
	1,0		6,8		6,3		5,5		10
III. Distribuição (0,3)									
a) revenda	0,5	6 =	3,0	9 =	4,5	6 =	3,0	10 =	5
b) PDV	0,3	7 =	2,1	8 =	2,4	6 =	1,8	10 =	3
c) entrega	<u>0,2</u>	8 =	<u>1,6</u>	8 =	<u>1,6</u>	5 =	<u>1,0</u>	10 =	<u>2</u>
	1,0		6,7		8,5		5,8		10
IV. Comunicação (0,3)									
a) publicidade	0,3	8 =	2,4	7 =	2,1	6 =	1,8	10 =	3
b) promoção	0,3	7 =	2,1	7 =	2,1	7 =	2,1	10 =	3
c) merchandising	0,3	6 =	1,8	8 =	2,4	8 =	2,4	10 =	3
d) patrocínios	<u>0,1</u>	9 =	<u>0,9</u>	9 =	<u>0,9</u>	9 =	<u>0,9</u>	10 =	<u>1</u>
	1,0		7,2		7,5		7,2		10

Tabela 3: Avaliação quantitativa dos *outputs* da Empresa X em comparação com os da Empresa A e da Empresa B. (Yanaze, 2007:242)

O quarto passo é a consolidação dos itens dos *outputs*.

Outputs	PESO	EMPRESA X	CONCORRENTE A	CONCORRENTE B	SITUAÇÃO IDEAL
PRODUTO	0,2	7,1 = 1,42	7,0 = 1,40	6,5 = 1,30	10 = 2
PREÇO	0,2	6,8 = 1,36	6,3 = 1,26	5,5 = 1,10	10 = 2
DISTRIBUIÇÃO	0,3	6,7 = 2,01	8,5 = 2,55	5,8 = 1,74	10 = 3
COMUNICAÇÃO	0,3	7,2 = 2,16	7,5 = 2,25	7,1 = 2,13	10 = 3
TOTAL	1,0	6,95	7,46	6,27	10

Tabela 4: Consolidação dos *outputs* (Yanaze, 2007:243)

A consolidação dos itens nos revela que a Empresa X está em desvantagem quando comparada ao Concorrente A e, o Concorrente B está defasado em relação a ambas as empresas. Nota-se, entretanto, que as três empresas analisadas estão aquém da situação ideal. Se analisarmos os subitens de cada *outputs* teremos uma indicação de pontos fortes e fracos, o que auxiliará na priorização das estratégias que deverão ser adotadas para tornar a organização mais competitiva.

Considerando-se que nem todas as recomendações resultantes do modelo são possíveis de realização, o autor recomenda que estendamos a análise também aos *inputs* e *throughputs*, o quinto passo (Tabela 5).

Inputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Situação Ideal
I. Recursos Financeiros <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento <ul style="list-style-type: none"> - equipamento - pesquisa - imóveis - veículos ▪ Capital de Giro necessário 				
II. Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativos <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos RH - Capacitação ▪ Operacionais <ul style="list-style-type: none"> - Quantidade dos RH - Qualidade dos RH - Capacitação 				
III. Recursos Materiais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infra-estrutura 				

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamentos ▪ Matérias-primas <ul style="list-style-type: none"> - x - y - z ▪ Embalagem ▪ Insumos ▪ Veículos ▪ Armazéns ▪ Equipamentos de informática ▪ <i>Softwares</i> 				
IV. Informações <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dia-a-dia <ul style="list-style-type: none"> - ----- - ----- ▪ Específicas ▪ Pesquisa <ul style="list-style-type: none"> - ----- - ----- 				
V. Variáveis Tecnológicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Royalties</i> ▪ Diferenciação ▪ Qualificação 				

Tabela 5: Formato do modelo clássico - *inputs* (Yanaze, 2007:244)

Uma das dificuldades encontradas no preenchimento das colunas dos itens dos *inputs* dos concorrentes é a falta de informação e muitos dos espaços ficarão em branco, no entanto, se o conhecimento de alguns deles for de muita relevância, os gestores deverão buscá-los em fontes secundárias de pesquisa.

Realizada a análise dos *inputs*, passaremos ao sexto passo, a análise dos *throughputs* (Tabela 6).

<i>Throughputs</i>	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Situação Ideal
Processos a) De produção <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos e ferramentas utilizados ▪ nível de adequação ▪ qualidade do uso ▪ grau de otimização ▪ nível de atualização 				

<p>b) De movimentação de mercadoria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos e ferramentas utilizados ▪ nível de adequação ▪ qualidade do uso ▪ grau de otimização ▪ nível de atualização <p>c) De logística</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos e ferramentas utilizados ▪ nível de adequação ▪ qualidade do uso ▪ grau de otimização ▪ nível de atualização <p>d) De prospecção de novos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos e ferramentas utilizados ▪ nível de adequação ▪ qualidade do uso ▪ grau de otimização ▪ nível de atualização <p>e) De desenvolvimento de produtos e de serviços etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos e ferramentas utilizados ▪ nível de adequação ▪ qualidade do uso ▪ grau de otimização ▪ nível de atualização 				
<p>Sistemas</p> <p>a) Administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ nível de adequação às necessidades ▪ graus de satisfação e motivação gerados <p>b) Contábeis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ grau de adequação ▪ nível de clareza ▪ grau de precisão <p>c) Financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ grau de adequação ▪ grau de informatização ▪ nível de segurança <p>d) Comunicação interna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas e ferramentas utilizados ▪ grau de eficácia ▪ nível de cobertura ▪ adequação aos diferentes níveis hierárquicos ▪ grau de precisão, clareza, 				

segurança				
Políticas a) De cargos e salários <ul style="list-style-type: none"> ▪ parâmetros adotados ▪ adequação ao mercado ▪ graus de satisfação ▪ envolvimento e comprometimento gerados b) De vendas <ul style="list-style-type: none"> ▪ condições previstas ▪ adequação ao mercado ▪ grau de eficácia ▪ resultados obtidos c) De responsabilidade social <ul style="list-style-type: none"> ▪ eventos realizados ▪ grau de comprometimento da empresa ▪ nível de investimentos no social ▪ grau de engajamento dos colaboradores d) De lucros <ul style="list-style-type: none"> ▪ nível de re-investimento ▪ adequação da distribuição de dividendos e) De investimentos <ul style="list-style-type: none"> ▪ adequação às necessidades e oportunidades do mercado ▪ grau de coerência nos investimentos 				
Cultura Empresarial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações de poder ▪ Adequação da linguagem comum ▪ Nível de conhecimento e saberes ▪ Adequação de atitudes e comportamentos ▪ etc. 				
Clima Empresarial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de motivação ▪ Nível de envolvimento e comprometimento. 				
Logística <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível de adequação das instalações ▪ Grau de otimização dos sistemas de transporte ▪ Nível de eficiência pré-produção ▪ Nível de eficiência pós-produção ▪ Grau de cobertura 				

Tabela 6: Formato do modelo clássico — *throughputs*. (Yanaze, 2007:245)

A análise dos *throughputs* pode ser realizada por meio de um texto explicativo, seguido de uma nota de 0 a 10, sendo que a nota mais alta será equivalente à situação ideal.

Finda a análise comparativa dos três *puts*, o último passo é a realização de uma análise causal sistêmica. Esta análise compreende a seleção dos subitens, desmembrando-os em um processo inverso, apontando os *inputs* e *throughputs* responsáveis por cada um dos subitens a ser analisado.

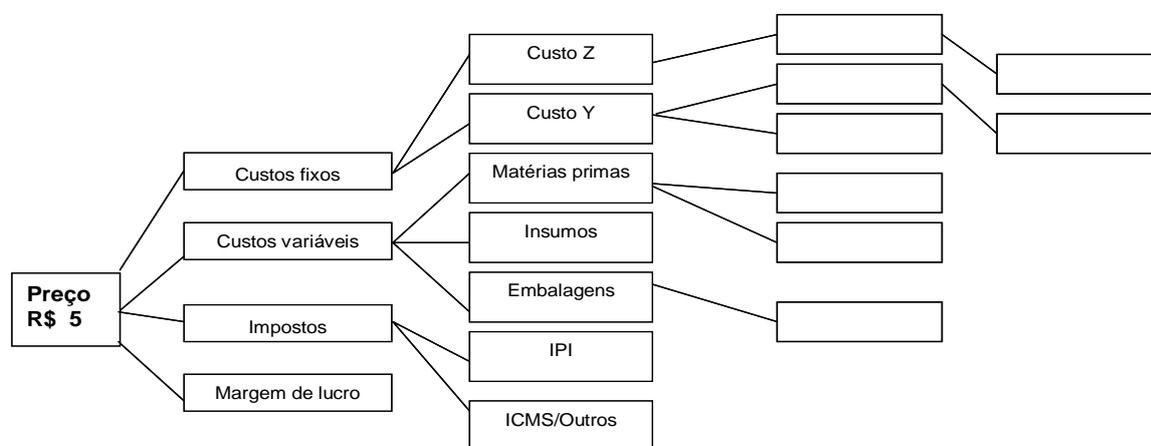


Figura 5: Análise causal sistêmica (Yanaze, 2007:248)

A figura 5 exemplifica o suposto preço de um produto da Empresa X a R\$ 5,00 e de R\$ 4,50 o de seu concorrente. Suponha que este subitem tenha o maior peso dentro do *output* Preço e que por sua vez, também é o de maior relevância quando comparado aos outros *outputs*. A eventual conclusão identificaria que o preço superior a R\$ 5,00 pode ter sido definido em função do *input* Matéria Prima Importada e do *throughput* Política da Empresa, que recomenda margem de lucro elevada.

A percepção de um *output* fraco, em função do preço mais elevado do que o de seu concorrente, pode levar a empresa a alterar ou não os *inputs* e *throughputs* causadores da fraqueza e/ou alterar outro *output*, com o objetivo de se tornar mais competitiva. Pode também não alterar nada e direcionar seus esforços para a comunicação, enfatizando a matéria-prima diferenciada. O importante é que os gestores da organização estejam seguros de sua tomada de decisão, que deve ser de forma consciente e não empiricamente.

As análise dos três *puts* deve ser combinada com a análise ambiental.

3.2.1 Análise Ambiental

Partindo-se da premissa que as organizações devem monitorar o ambiente em que estão inseridas, com a finalidade de verificar tendências e a partir de então definir seus objetivos e metas, o estudo de Yanaze, sobre o Ambiente do Marketing pressupõe uma análise sobre dois grupos de fatores: as entidades que interagem com a organização e a afetam de forma positiva ou negativamente e as variáveis que influenciam as ações da empresa.

3.2.2 Entidades que Interagem com a Organização

Entende-se por entidades todas as instituições e organizações que se relacionam com a empresa. As entidades devem ser avaliadas e priorizadas em ordem de importância. Um critério para priorizar, sugerido por Yanaze, é medir o peso da participação da entidade no faturamento total da empresa. O autor nos

explica que a folha de pagamento pode representar o maior percentual em relação ao faturamento e conseqüentemente, a instituição 'funcionários' merecerá prioridade 1; se o fornecedor X for o responsável pelo segundo maior percentual, receberá prioridade 2, e assim por diante. Igualmente importante é descrever de que forma as entidades afetam negativa ou positivamente as organizações. A Tabela 7 nos mostra alguns exemplos.

ENTIDADE/INSTITUIÇÃO	SITUAÇÃO ATUAL	IMPACTO SOBRE A EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governo Federal - IPI, IR, PIS, Cofins etc. - Política Cambial - Taxa de Juros Selic - Regulamentações - Política energética - Encargos sociais - Barreiras alfandegárias - Fiscalização Ambiental - etc. 	19%	Negativo: inibe investimentos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governo Estadual - Imposto Z - Política de incentivos - Planos de financiamento - Segurança Pública - Infra-estrutura de transporte - etc. 	3%	Indiferente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prefeitura - ISS, IPTU, Taxas - Política de recolhimento - Vigilância sanitária - Lei de zoneamento - etc 	30 dias	Favorável
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes - Comportamento de compra e de consumo - Percepção de qualidade dos produtos e do valor da marca - Poder aquisitivo real e potencial - Necessidades, desejos e expectativas - etc. 		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrentes - Qualidade dos produtos e serviços - Estratégias de distribuição e de preço - Estratégias de comunicação - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecedores - Inovações tecnológicas - Política de preços - Vantagens comerciais - Parcerias de longo prazo - Créditos e promoções - Pressão nas negociações - Prazos de entrega - Sistema de informação - Qualidade dos produtos e dos serviços - Grau de envolvimento e de exclusividade - Matéria prima - etc. 	Importada US\$ X/ton	Vulnerabilidade ao Câmbio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuidores - Cobertura de distribuição - Grau de envolvimento e de exclusividade - Qualidade dos serviços - Política de preços - Pressão nas negociações - Sistema de informação - Qualidade da logística - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bancos - Grau de endividamento da empresa - Juros cobrados - Taxas de serviços - Qualidade do gerenciamento corporativo - Abrangência e custos do serviço de cobrança - Grau de envolvimento e interesse - Política de crédito - Grau de automação dos serviços e do sistema de informação - etc. 	Não está endividada	Positiva: tem crédito
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acionistas - Grau de envolvimento com a empresa 		

<ul style="list-style-type: none"> - Nível de apoio às decisões gerenciais - Disposição de investir e reinvestir - Grau de profissionalismo nas relações com a empresa - etc 		
<p>▪ Funcionários</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequação ao Perfil da empresa - Qualificação e capacitação necessárias - Grau de responsabilidade e de dedicação - Nível de produtividade - Grau de satisfação - Participação nos resultados - Clima e ambiente organizacional - Uso adequado ou não dos sistemas de comunicação formal e informal - etc. 		
<p>▪ Sindicatos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do relacionamento - Potenciais áreas de atrito e de tensões - Pressão nas negociações - Interesses comuns - Interesses conflitantes - etc. 		
<p>▪ Associações e Conselhos Regionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da representação - Grau de apoio às pesquisas - Disseminação de informações técnicas e jurídicas - Nível do apoio geral à empresa - Grau de participação da empresa em tais entidades - Contribuição para a valorização do setor - etc. 		
<p>▪ Instituições acadêmicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas em parceria 		

<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitamento de recursos humanos - Cursos corporativos - Sistema de informação e de atualização técnica - Patrocínio de eventos técnicos e científicos - Credibilidade e valorização da marca - Incubadoras - Cessão de patentes - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprensa / Mídia - Qualidade do relacionamento - Contribuição para a boa imagem da empresa - Grau de acesso para divulgação espontânea - Nível de investimento em veiculação paga - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações marginais - Falsificação - Extorsões - Contrabando - Produção informal de bens concorrentes - Segurança patrimonial e pessoal - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ONGs - Grau de relacionamento - Nível das pressões - Interesses em comum - Interesses conflitantes - Promoção de benefícios em conjunto - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organismos internacionais (FMI, Banco Mundial, ISOs, Imprensa, Nafta, EU, Mercosul, Empresas de Transporte, Ministérios de países importadores e exportadores etc.) - Exigências do FMI, Banco Mundial etc. - Exigências do FDA - Políticas das Certificadoras internacionais - Pauta da imprensa 		

internacional - Política dos países importadores e exportadores - Decisões e ações da NAFTA, UE, Mercosul etc. - Situação, políticas e custos dos transportadores internacionais - Barreiras alfandegárias e técnicas - Calamidades, conflitos, surtos, acidentes - etc.		
▪ Outras instituições específicas a cada atividade		

Tabela 7: Entidades que podem influenciar a organização (adaptado Yanaze, 2007:186 e 249)

3.2.3 Variáveis que Influenciam as Ações da Organização

As organizações também podem ser influenciadas por inúmeras variáveis, tais como operacionais, concorrenciais, econômicas, políticas, sócio-culturais, legais e tecnológicas. Outras variáveis, específicas de cada setor da empresa, também podem influenciar a organização e, portanto, devem fazer parte desta análise (Tabela 8).

VARIÁVEIS	SITUAÇÃO ATUAL	IMPACTO SOBRE A EMPRESA
▪ Variáveis Operacionais - Capacidade total de produção do ramo de atividade - Cotações de preços e disponibilidades das matérias-primas e dos insumos - Condições climáticas que interferem na produção - Restrições em relação ao meioambiente - Variáveis que afetam a produção - Patentes, direitos autorais, franquias e licenças - etc.		
▪ Variáveis Concorrenciais - Produção e venda (canais e preços) da concorrência - Ação publicitária e promocional dos concorrentes - Ação mercadológica dos concorrentes		

<ul style="list-style-type: none"> substitutos ou indiretos - Fatores impeditivos e que dificultam as vendas - Opinião dos clientes, efetivos ou potenciais sobre os produtos e serviços dos concorrentes - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis Econômicas - Medidas econômicas do Governo incidentes sobre o setor em análise - Taxa de desemprego - Taxa de crescimento da economia em geral - Taxa de crescimento do setor - Situação do poder aquisitivo e poupança dos potenciais clientes - Disponibilidade de recursos financeiros para investimento e capital de giro - Situação econômico-financeira de concorrentes, fornecedores e distribuidores - Balança comercial - Nível do Risco-Brasil - Taxa de câmbio - Índices das Bolsas de Valores e de Mercadorias - Taxa de inflação - Variáveis econômicas internacionais - Índices econômicos internacionais - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis Políticas - Políticas dos Governos Federal, Estadual e Municipal que afetam o setor, a empresa e suas atividades - Qualidade da relação com os diferentes níveis governamentais - Políticas do setor e a qualidade da relação da empresa com os órgãos representativos - Qualidade da relação da empresa com seus acionistas (<i>stakeholders</i>) e outras entidades de influência (<i>stakeholders</i>) - Políticas internacionais que influem sobre o setor e a empresa - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis sócio-culturais - Perfil demográfico dos segmentos objetivados - Hábitos e atitudes dos públicos-alvos e tendências de comportamento - Valores e crenças prevalentes nos segmentos de interesse - Moda, atuais e tendências - Estilos de vida - Modismos; nível cultural dos segmentos almejados - Mídias mais prestigiadas pelos públicos-alvos - Personalidades de Referência (atores, esportistas, intelectuais, artistas, executivos, políticos etc.) mais presentes na mídia 		

<ul style="list-style-type: none"> - Assuntos mais comentados no momento - Comportamentos, valores, estilos de vida mais prevalentes nos países líderes de consumo, atuais e tendências - etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis legais - Leis de proteção à indústria contra concorrência desleal - Leis de proteção do consumidor - Leis e normas que procuram assegurar segurança e confiabilidade dos produtos - Leis que regem as práticas comerciais e de crédito - Normas que regulamentam o uso das embalagens e dos rótulos - Leis que versam sobre propaganda e promoções enganosas - Leis de proteção ambiental 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis tecnológicas - Tecnologias disponíveis para a produção dos bens em questão - Novas tecnologias de produção e tendências do seu desenvolvimento a curto, médio e longo prazos - Realidade e tendências das tecnologias de produção de bens concorrentes substitutos - Tecnologias disponíveis, novas tecnologias e tendências do desenvolvimento de tecnologias a serviço de compra e venda de mercadorias (<i>e-business</i>, realidade virtual, <i>vending machines</i>, sistemas integrados, televendas etc.) - Legislação sobre pesquisas e desenvolvimentos tecnológicos - etc. 		

Tabela 8: Variáveis que podem influenciar a organização (adaptado Yanaze, 2007:189 e 250)

O estudo detalhado das entidades e das variáveis e de suas influências em um processo de interação pode revelar tanto as oportunidades quanto as ameaças no relacionamento com elas, indicando ações ou estratégias que permitem otimizar os resultados. Do mesmo modo, o levantamento e a compreensão de *como* e *por que* as variáveis afetam as ações, podem demonstrar o grau de controlabilidade e o nível de vulnerabilidade da organização diante de tais circunstâncias. Esta demonstração pode assegurar uma vantagem competitiva, na medida em que

permite detectar as oportunidades decorrentes dessas variáveis e antecipar ações que minimizem as ameaças, antecipando-se aos concorrentes.

O cruzamento das informações obtidas na Análise Ambiental e na Análise SWOT propiciará à organização a identificação das oportunidades e ameaças, como nos exemplifica Yanaze (2007:250):

Preço Alto:

na análise de *outputs* – o preço é mais alto do que os dos concorrentes.

na análise dos *inputs* – a matéria prima X é importada

na análise dos *throughputs* – a empresa possui um contrato de

importação que se encerrará em um ano.

A análise ambiental demonstrou existir uma defasagem cambial; na época em que a organização fechou o contrato, o câmbio estava a R\$ 1,00 por US\$ 1; atualmente, está a R\$ 1,75.

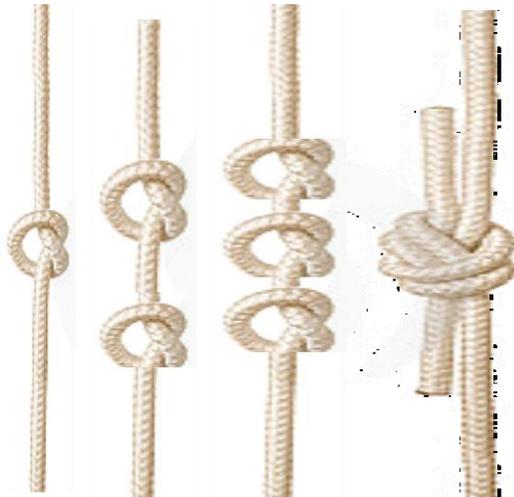
Este breve exemplo nos retrata uma ameaça: a empresa depende fortemente da matéria prima importada, enquanto seus concorrentes adquirem-na no mercado interno, a um preço mais baixo.

Embora represente um aspecto negativo, os gestores podem transformar tal ameaça em oportunidade, utilizando como argumento de venda, a qualidade superior da matéria prima, mudando o posicionamento do produto ou ainda procurando segmentos de mercado que relevem o preço em função da qualidade do produto.

A conclusão de Yanaze foi o motivo pelo qual investimos em nosso estudo de Análise Ambiental e Análise SWOT do planejamento de comunicação organizacional, ou seja

a identificação das **ameaças** e **oportunidades** propicia a empresa bases efetivas para a determinação de **objetivos** e **metas** (e) o levantamento dos **pontos fortes e fracos**, em relação a cada output, fundamenta a definição das **estratégias** (Yanaze, 2007:251).

Completamos aqui o primeiro ciclo de nossa pesquisa, ou o referencial teórico que fundamenta nossa investigação. Para que o leitor entenda como será nossa investigação a partir deste ponto, apresentamos o próximo capítulo: Estratégias Metodológicas.



CAPÍTULO 4

ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

As estratégias metodológicas orientam um projeto de pesquisa na condução, geração ou experimentação de novos métodos que reportam a modos efetivos de captar e processar informações e dados, com a finalidade de resolver dúvidas ou problemas teóricos e práticos de uma investigação (Thiollent, 2001:25). Esta é a tônica do capítulo em questão.

É com o espírito aberto, ávido de novos horizontes que este estudo partiu do referencial teórico, dos conceitos de planejamento de marketing, de comunicação organizacional existentes e de experiências de executivos, para criar um modelo tipológico⁵ e posteriormente, um modelo estrutural⁶ para a releitura dos procedimentos de um planejamento de comunicação organizacional.

Assim, a estratégia metodológica aqui adotada foi dividida em quatro etapas. A primeira etapa da investigação consistiu na realização uma análise bibliográfica sobre os procedimentos necessários para a realização de um planejamento de comunicação organizacional, descritos nos capítulos 1, 2 e 3.

A segunda etapa compreendeu a criação de um modelo tipológico – Capítulo 5 – a partir do referencial teórico, em especial na definição da análise SWOT.

A terceira etapa consistiu na verificação, junto às organizações, dos procedimentos adotados na realização de um planejamento de comunicação organizacional. Ainda na terceira etapa, foi solicitado a uma das organizações o preenchimento do modelo tipológico, construído na segunda etapa.

⁵ O modelo tipológico se constitui de um instrumento de operacionalização conceitual, construído de forma articulada entre a teoria e a realidade empírica, cuja finalidade se resume na formação de novos conceitos. Lakatos (1991:84) nos explica que o modelo tipológico possui certas semelhanças com o método comparativo. Comparando-se fenômenos sociais é possível criar tipos ou modelos ideais, construídos a partir de análises de aspectos essenciais do fenômeno.

⁶ A adoção do modelo estrutural parte da investigação de um fenômeno concreto - e no caso de nosso estudo, da definição empírica de objetivos e estratégias de comunicação; - e eleva-se ao nível abstrato, por intermédio da constituição de um modelo que represente o objeto de estudo, - ou seja, o modelo ideal construído pelo método tipológico, - retornando por fim ao concreto, porém com uma realidade estruturada e relacionada com a experiência, fruto da investigação (Lakatos, 2001:111).

A diferença entre os métodos tipológico e estrutural é que o “tipo ideal” do primeiro inexiste na realidade, servindo apenas para estudá-lo e o “modelo” do segundo é a representação concebível da realidade.

Com base nos dados obtidos, a quarta e última etapa da investigação consistiu na criação de um modelo estrutural piloto para realização de um planejamento de comunicação organizacional

Um modelo tipológico pressupõe um modelo ideal. Este, por sua vez, nos remete a vigilância epistemológica e a objetividade da investigação. Segundo Weber, citado por Thiollent, a objetividade “depende do fato de que o dado empírico está constantemente alinhado sobre idéias de valores que só lhe dão um valor para o conhecimento” (Weber, 1965:417). Essas idéias de valores é que dão sentido aos fatos, além de controlar suas implicações na representação do objeto estudado. No entanto, é preciso estar atento à neutralidade axiológica para ser possível reconhecer e apresentar os fatos de maneira objetiva (Weber, 1965:417).

Thiollent (1980:42) acredita, no entanto, que a neutralidade do investigador no controle das idéias de valores é voluntarista e afirma ser difícil imaginar um investigador sem que recorra às suas convicções e sem sofrer a interferência ideológica.

Apesar de os relatos de Weber e Thiollent sobre a neutralidade do cientista, tentamos exercitar ao máximo, o rigor à vigilância epistemológica, para que nossas convicções não interferissem no objeto de estudo.

Na busca de uma releitura da estrutura que compõem um planejamento de comunicação organizacional, sobretudo na definição de objetivos e estratégias, **optamos por uma investigação que inclui as características do Estudo de Caso.** Sem dúvida, um desafio que objetiva um processo de estudo e aprimoramento dos aspectos envolvidos em um planejamento de comunicação organizacional.

O estudo de caso

é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001:32).

O mesmo autor ainda nos explica que o estudo de caso enfrenta situações tecnicamente únicas em que é possível ocorrer muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados

e como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (Yin, 2001:32-33).

Apesar de proporcionar pontos de interesse novos, muitos pesquisadores criticam o estudo de caso pela ausência de detalhes sobre a metodologia de coleta de dados, sobre a utilização de fontes adicionais, na definição clara dos objetivos originais da investigação e pela ausência de definição sobre a escolha do local (Benbasat, 1987:369-387). Em outras palavras, a crítica recai na falta de rigor da pesquisa e no fornecimento de pouca base para se fazer uma generalização científica. No entanto, o desenvolvimento de um referencial teórico apropriado também é o nível no qual ocorrerá generalização dos resultados do estudo de caso. Esse papel da teoria vem sendo caracterizado como generalização analítica e vem sendo confrontado com outra forma de se generalizar resultados, denominada generalização estatística (Yin, 2001:53).

Não é possível em um estudo de caso considerar a generalização estatística como método de se generalizar os resultados, pois os casos estudados não

representam unidades de amostragem. A escolha de casos deve ocorrer de forma semelhante à de um pesquisador de laboratório, que seleciona o assunto de um novo experimento. Nesta perspectiva, a generalização ocorre de forma analítica, na qual se utiliza uma teoria, previamente elaborada como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Os resultados empíricos se tornarão mais robustos se mais de um caso sustentar a mesma teoria (Yin, 2001:54).

Cientes das críticas que envolvem o estudo de caso, nosso objetivo nesta investigação não é esgotar o assunto na criação de um parâmetro para a fundamentação dos objetivos e estratégias do planejamento de comunicação organizacional; é muito mais proporcionar novos caminhos para novas pesquisas que envolvam o assunto.

Considerando-se as estratégias de estudo de caso, **optamos, em um primeiro momento, pelo projeto de Casos Múltiplos utilizando a Réplica Literal**, cujas provas resultantes são consideradas mais convincentes, além de levar em consideração a intenção da investigação, retratada pela descrição do fenômeno, a construção de teoria ou o teste de teoria. A escolha de casos múltiplos se justifica pela possibilidade de verificar como as empresas estão realizando seu planejamento de comunicação organizacional na contemporaneidade.

Segundo Yin (1984) a lógica existente nos projetos de casos múltiplos é similar à que rege múltiplos experimentos. Cada caso pode ser selecionado de forma a prever resultados semelhantes – réplica literal (nosso caso) – ou a produzir resultados contrários, porém, com razões prognosticáveis – replicação teórica.

A idéia de escolher organizações que praticam a comunicação organizacional em sua totalidade, sob uma mesma direção é utópica e por este motivo escolhemos quatro organizações, cujos nomes serão preservados, e que pertencem aos seguintes segmentos: Telecomunicações, Cosméticos, Químico e Automotivo.

Em um segundo momento optamos pelo Caso Único, quando aplicamos o modelo tipológico em uma das organizações.

Ensina-nos Yin (2001:63) que a escolha do caso único é justificável se o propósito for revelador. Em nosso caso, o propósito revelador é a criação de um modelo estrutural do planejamento de comunicação organizacional, fundamentado na análise do modelo de marketing. O caso único poderá ser usado como caso piloto, ou o primeiro de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2001:64).

Definimos como instrumentos de coleta de dados, nos casos múltiplos, entrevistas não estruturadas, as quais terão como suporte um roteiro para que o discurso do entrevistado se detenha ao objetivo da investigação. Quatro perguntas-chave conduziram a investigação: a) como a organização realiza o planejamento de comunicação organizacional?; b) como a organização define os objetivos de seu planejamento? c) como são definidas as estratégias? e; d) como a organização realiza a avaliação de seu planejamento? No caso único, apresentamos um formulário (Apêndice 1) e solicitamos seu preenchimento.

O contato com as organizações se deu por meio de e-mail ou telefones e os entrevistados deveriam, necessariamente, possuir um alto grau de comprometimento com a sua área de atuação, especificamente uma área da comunicação, devendo

também estar envolvidos com o planejamento de comunicação organizacional como um todo.

Antes, no entanto, de analisarmos as informações obtidas na investigação, apresentamos como foi construído nosso modelo tipológico, assunto de nosso próximo capítulo.

Uma das características do modelo tipológico é assumir uma posição intermediária entre a teoria e a realidade empírica, o que implica em idas e vindas entre a teorização do fenômeno estudado e a realidade como um conjunto de observações que se ajustam ao dado empírico construído (Roldán,1996:9-29). É portanto, o modelo tipológico, um instrumento cuja finalidade consiste na elaboração de conceitos.

A criação do modelo tipológico ou ideal nos remete à vigilância epistemológica e a objetividade da investigação. Segundo Weber, citado por Thiollent, a objetividade “depende do fato de que o dado empírico está constantemente alinhado sobre idéias de valores que só lhe dão um valor para o conhecimento” (Weber, 1965:417). Essas idéias de valores é que dão sentido aos fatos, além de controlar suas implicações na representação do objeto estudado. No entanto, é preciso estar atento à neutralidade axiológica para ser possível reconhecer e apresentar os fatos de maneira objetiva (Weber, 1965:417). Thiollent (1980:42) acredita que a neutralidade do investigador no controle das idéias de valores é voluntarista e afirma ser difícil imaginar um investigador sem que recorra às suas convicções e sem sofrer a interferência ideológica.

Apesar de os relatos de Weber e Thiollent sobre a neutralidade do cientista, tentaremos exercitar ao máximo, o rigor à vigilância epistemológica, para que nossas convicções não interfiram no objeto de estudo.

A comunicação, assim como a informação, são elementos-chave para as organizações que em última instância levam o consumidor à decisão de compras. Parte integrante do processo de planejamento da comunicação organizacional a Análise Ambiental e o Diagnóstico municiam o gestor com informações que o

auxiliarão nas tomadas de decisão para tornar a empresa mais competitiva entre os *players* do mercado. Como já foi dito, a comunicação organizacional adquire um caráter de gestão estratégica em que todos os colaboradores da organização, devem trabalhar em visão sistêmica e se tornar responsáveis pelos resultados da organização.

Essa visão sistêmica comunicacional pode ter o mesmo perfil adotado no Fluxograma Sistêmico do Marketing de Yanaze (2007:232), que adaptado denominaremos de Fluxograma Estratégico da Comunicação Organizacional (Figura 6).

Da mesma forma que acontece na gestão de marketing, a gestão estratégica comunicacional também necessita de *inputs*, ou seja, um conjunto de recursos, sejam financeiros, materiais e humanos, além da informação e tecnologia. Tomemos como exemplo a criação de um evento. Para sua realização, necessitamos de verba – recurso financeiro, bem como de recursos materiais, ou toda matéria-prima que torna possível a realização do evento, seja local, *stand*, identificação visual, decoração, assim como necessitamos de recursos humanos para iniciar tal processo. A informação e a tecnológica farão do evento uma vantagem competitiva. Todos esses elementos a que chamamos de *inputs* passarão pelos processos de criação do *layout* para o *stand* e sua produção, processo de compras de espaço e decoração, processo de veiculação interna e externa à organização e processo de avaliação de sua adequação.



Figura 6: Fluxograma estratégico da comunicação organizacional

Todos esses elementos devem interagir de forma a proporcionar um relacionamento favorável com os *stakeholders* com os quais a organização se relaciona, imprimindo sua cultura e seu clima organizacional. São os chamados *throughputs*, cujo resultado final será a comunicação organizacional ou os *outputs*.

Ainda da mesma forma como no novo modelo de gestão de Yanaze (2007), todo e qualquer problema que ocorrer nos *inputs* e *throughputs* influenciará um ou mais elementos dos *outputs*, o que nos leva a afirmar que por serem resultantes dos procedimentos organizacionais, todos os colaboradores da empresa terão a atribuição de produzir *outputs* adequados – comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica – para a eficiência e eficácia da comunicação.

A partir do Fluxograma Estratégico da Comunicação Organizacional poderemos desenvolver uma análise SWOTCOM, ou uma análise SWOT com foco na Comunicação.

5.1 Análise SWOTCOM

Em uma primeira etapa, as potencialidades e as fragilidades da organização em relação à comunicação deverão ser descritas, considerando-se os *outputs*. Considerar-se-á, também, os mesmos *outputs* em relação aos concorrentes e uma situação considerada ideal (Tabela 9).

Outputs da Comunicação	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Situação Ideal
I. Institucional - Identidade e imagem - Propaganda institucional - Jornalismo empresarial - Editoração multimídia - Assessoria de Imprensa - Relações Públicas - Patrocínios (social, cultural e esportivo). - Posicionamento - Valor da marca - Sites - Outros				
II. Interna - Programas Sociais - Programa de incentivo - Desenvolvimento de pessoas - Padrões culturais - Campanhas Internas - Outros				
III. Administrativa - Fluxo de informações - Redes formal e informal (normas, instruções, portarias, memorandos, regulamentos, avisos), etc. - Outros				

IV. Mercadológica - Propaganda - Promoção - Promoção de Vendas - <i>Merchandising</i> - Eventos - Relacionamento - Posicionamento - <i>Hot-Sites</i>				
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Tabela 9: Modelo de avaliação dos *outputs* da comunicação organizacional

Os subitens que compõem o *output* da Comunicação Institucional são os elementos corporativos, ou seja, identidade e imagem, propaganda institucional, jornalismo empresarial, editoração multimídia, assessoria de Imprensa, relações públicas, patrocínios (social, cultural e esportivo), posicionamento e valor da marca, *site*, dentre outros.

Os *outputs* da Comunicação Interna compreendem os programas sociais, os programas de incentivo, o desenvolvimento de pessoas, os padrões culturais, as campanhas internas e outros.

A comunicação Administrativa compreende os *outputs*: fluxo de informações, redes formal e informal (normas, instruções, portarias, memorandos, regulamentos, avisos), etc.

Os *outputs* da Comunicação Mercadológica podem ser entendidos como a propaganda, a promoção, a promoção de vendas, o *merchandising*, os eventos comerciais, o relacionamento com o consumidor, o posicionamento, os *hot-sites*, etc.

Em função das características, peculiaridades, produtos e serviços de cada organização, os *outputs* e seus subitens poderão sofrer alterações. Caberá ao gestor defini-los. A tabela 10 nos mostra a elaboração de um exemplo de análise das potencialidades e as fragilidades de uma Empresa X em relação à comunicação organizacional.

Outputs da Comunicação	Empresa X	Conc. A	Conc. B	Situação Ideal
I. Institucional				
▪ Identidade e imagem	Pouco conhecida Fraco	Completa Forte		
▪ Propaganda institucional	Moderna Forte	Antiquado Fraco		
▪ Jornalismo empresarial				
▪ Editoração multimídia				
▪ Assessoria de Imprensa	Atuante Forte	Atuante Forte		
▪ Relações Públicas				
▪ Patrocínios (social, cultural e esportivo).				
▪ Posicionamento				
▪ Valor da marca				
▪ Sites				
▪ Outras variáveis pertinentes à análise				
II. Interna				
▪ Programas Sociais	Não Realiza Fraco	Uma ação a cada 3 meses Forte		
▪ Programa de incentivo				
▪ Desenvolvimento de pessoas	Programa de crescimento intelectual Forte	Realiza eventualmente Fraco		
▪ Padrões culturais				
▪ Outras variáveis pertinentes à análise				
III. Administrativa				
▪ Fluxo de informações	Razoável Fraco	Razoável Fraco		
▪ Redes formal e informal (normas, instruções, portarias, memorandos, regulamentos, avisos), etc.	Razoável Fraco	Excelente Forte		
▪ Outras variáveis pertinentes à análise				
IV. Mercadológica				
▪ Propaganda	Adequada Forte	Adequada Forte		
▪ Promoção				
▪ Promoção de Vendas	Baixa Forte	Boa Forte		
▪ <i>Merchandising</i>	Ruim Fraco	Razoável Fraco		
▪ Eventos				
▪ Relacionamento				
▪ Posicionamento				
▪ <i>Hot-Sites</i>				
▪ Outras variáveis pertinentes à análise				

Tabela 10: Modelo de avaliação qualitativo dos *outputs* da comunicação organizacional

A segunda etapa consiste na avaliação quantitativa dos itens e subitens que compõem os *outputs* da comunicação organizacional. A avaliação quantitativa compreende a atribuição de pesos e notas a cada um dos itens e subitens analisados (Tabela 11).

É importante frisar que os pesos para cada *output* da comunicação deverão ser dados em função de critérios que determinam a avaliação das marcas, sejam qualitativa e monetária. Sabemos também da dificuldade em avaliar tais itens dos concorrentes e, por este motivo, sugerimos a realização de uma pesquisa primária. Caso não seja possível, o caminho será a realização de uma pesquisa secundária, aliada a um consenso de um colegiado cuja composição deve incluir um gestor de cada área organizacional da empresa estudada.

Outputs		Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
I. Institucional (0,2)	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Identidade e imagem	0,1	6	0,6	7	0,7	5	0,5	1,0
b) Propaganda institucional	0,2	7	1,4	7	1,4	5	1	2,0
c) Jornalismo empresarial	0,05	7	0,35	6	0,3	4	0,2	0,5
d) Editoração multimídia	0,05	7	0,35	6	0,3	3	0,15	0,5
e) Assessoria de imprensa	0,1	8	0,8	7	0,7	7	0,7	1,0
f) Relações Públicas	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6	1,0
g) Patrocínios	0,05	8	0,4	9	0,45	5	0,25	0,5
h) Posicionamento	0,1	7	0,7	7	0,7	6	0,6	1,0
i) Valor da Marca	0,1	6	0,6	7	0,7	5	0,5	1,0
j) Sites	0,15	7	1,05	8	1,2	7	1,05	1,5
Sub-Total	1,0		6,95		7,25		5,55	10,0
		Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
II. Interna (0,2)	Peso							
a) Programas sociais	0,1	5	0,5	6	0,6	4	0,4	1,0
b) Programas de incentivo	0,3	6	1,8	6	1,8	5	1,5	3,0
c) Desenvolvimento de pessoas	0,1	5	0,5	7	0,7	4	0,4	1,0
d) Padrões culturais	0,1	7	0,7	7	0,7	5	0,5	1,0
e) Campanhas Internas	0,4	6	2,4	7	2,8	5	2	4,0
Sub-Total	1,0		5,9		6,6		4,8	10,0

III. Administrativa (0,3)	Peso	Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Fluxo de informações	0,5	6	3	7	3,5	5	2,5	5,0
b) Rede formal e informal	0,5	6	3	7	3,5	5	2,5	5,0
Sub-Total	1,0		6,0		7,0		5,0	10,0
IV. Mercadológica (0,3)	Peso	Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Propaganda	0,14	8	1,12	9	1,26	6	0,84	1,4
b) Promoção	0,1	7	0,7	7	0,7	5	0,5	1,0
c) Promoção de Vendas	0,14	6	0,84	9	1,26	8	1,12	1,4
d) <i>Merchandising</i>	0,15	5	0,75	7	1,05	5	0,75	1,5
e) Eventos	0,1	4	0,4	6	0,6	5	0,5	1,0
f) Relacionamento	0,13	6	0,78	7	0,91	5	0,65	1,3
g) Posicionamento	0,14	5	0,7	7	0,98	5	0,7	1,4
h) <i>Hot-sites</i>	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6	1,0
Sub-Total	1,0		5,99		7,56		5,66	10,0

Tabela 11: Modelo de avaliação quantitativa dos *outputs* da comunicação organizacional

O terceiro passo é a consolidação dos dados.

Consolidação <i>Outputs</i>	Peso	Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Institucional	0,2	6,95	1,39	7,25	1,45	5,55	1,11	2,0
Interna	0,2	5,9	1,18	6,6	1,32	4,8	0,96	2,0
Administrativa	0,3	6,0	1,8	7,0	2,1	5,0	1,5	3,0
Mercadológica	0,3	5,99	1,8	7,56	2,27	5,66	1,7	3,0
TOTAL	1,0		6,17		7,14		5,27	10

Tabela 12: Modelo de avaliação quantitativa consolidada dos *outputs* da comunicação organizacional

O exemplo analisado permite inferir que a Empresa X está a aproximadamente 60% do ideal; o concorrente B está cerca de 50%, enquanto o concorrente A está em uma situação razoavelmente confortável em relação aos outros e mais próximo do ideal.

A quarta etapa desse processo consiste em analisar os *inputs* e *throughputs* da mesma forma como foi feito com os *outputs* (Tabela 13).

Inputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Situação Ideal
I. Recursos Financeiros Verba para <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamento ▪ Pesquisa ▪ Com. Institucional ▪ Com. Interna ▪ Com. Administrativa ▪ Com. Mercadológica ▪ Capital de Giro necessário 				
II. Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativos <ul style="list-style-type: none"> –Qualidade dos RH –Capacitação ▪ Operacionais <ul style="list-style-type: none"> –Quantidade dos RH –Qualidade dos RH –Capacitação 				
III. Recursos Materiais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infra-estrutura ▪ Equipamentos ▪ Embalagem ▪ Veículos ▪ Equipamentos de informática ▪ <i>Softwares</i> 				
IV. Informações <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisas ▪ Com. da Concorrência ▪ Público-alvo ▪ <i>Share of mind</i> ▪ Tendências ▪ Veículos de com. ▪ <i>Trade</i> ▪ Satisfação ▪ Relacionamento 				
V. Variáveis Tecnológicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mídias <ul style="list-style-type: none"> –Internet –Alternativas –Novas –Tendências 				

Tabela 13: Modelo de análise dos *inputs* da comunicação organizacional

Após a análise dos pontos fortes e fracos dos *inputs* da comunicação organizacional, pode-se atribuir os pesos e notas a cada item e subitens, como fora

feito com os *outputs*. A quinta etapa se refere à análise dos *throughputs* da comunicação organizacional (Tabela 14).

Throughputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Situação Ideal
<p>Processos</p> <p>a) De criação Interno/externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nível de adequação ▪ grau de integração ▪ nível de atualização <p>b) De produção interno/externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos e <i>softwares</i> utilizados ▪ nível de adequação ▪ nível de atualização ▪ agilidade <p>c) De compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos utilizados ▪ nível de adequação ▪ nível de atualização ▪ qualidade <p>d) De veiculação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interno <ul style="list-style-type: none"> ✓ processos e veículos utilizados ✓ nível de adequação ✓ qualidade do uso ✓ integração ✓ nível de atualização ▪ Externo <ul style="list-style-type: none"> ✓ nível de adequação ✓ audiência ✓ frequência ✓ compra de espaços ✓ integração <p>e) De relacionamento com <i>stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Acionistas b) Imprensa c) Fornecedores d) Governo e) Diretoria f) Gerência g) Operacional h) Intermediários i) Influenciadores j) Consumidor empresarial k) Consumidor final <p>f) De avaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Com. Institucional ▪ Com. Interna ▪ Com. Administrativa ▪ Com. Mercadológica 				

<p>Sistemas</p> <p>a) distribuição de verba</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ nível de adequação às necessidades ▪ graus de satisfação e motivação gerados <p>b) controle financeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ grau de adequação ▪ nível de clareza ▪ grau de precisão <p>c) respostas ao público</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ grau de adequação ▪ grau de informatização ▪ nível de segurança <p>d) Comunicação interna e administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas e ferramentas utilizados ▪ grau de eficácia ▪ nível de cobertura ▪ adequação aos diferentes níveis hierárquicos ▪ grau de precisão, clareza, segurança 				
<p>Políticas</p> <p>a) De divulgação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ parâmetros adotados ▪ adequação aos públicos ▪ graus de satisfação ▪ envolvimento e comprometimento gerados <p>b) De comunicação visual</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ condições previstas ▪ unificação ▪ grau de eficácia ▪ resultados obtidos <p>c) De responsabilidade social</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ eventos realizados ▪ grau de comprometimento da empresa ▪ nível de investimentos no social ▪ grau de engajamento dos colaboradores <p>d) De Patrocínio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nível de envolvimento ▪ adequação ▪ grau de coerência 				

Cultura Empresarial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações de poder ▪ Adequação da linguagem ▪ Nível de conhecimento e saberes ▪ Adequação de atitudes e comportamentos ▪ etc. 				
Clima Empresarial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de motivação ▪ Nível de envolvimento e comprometimento. 				

Tabela 14: Modelo de análise dos *throughputs* da comunicação organizacional

A análise dos *throughputs* da comunicação organizacional pode ser realizada por meio de textos, sempre identificando pontos fortes e fracos. Na sequência, atribui-se pesos e notas aos *throughputs*, da mesma forma como fora feito como os *inputs* e *outputs*.

A última etapa compreende a comparação dos três *puts* analisados em uma análise causal sistêmica.

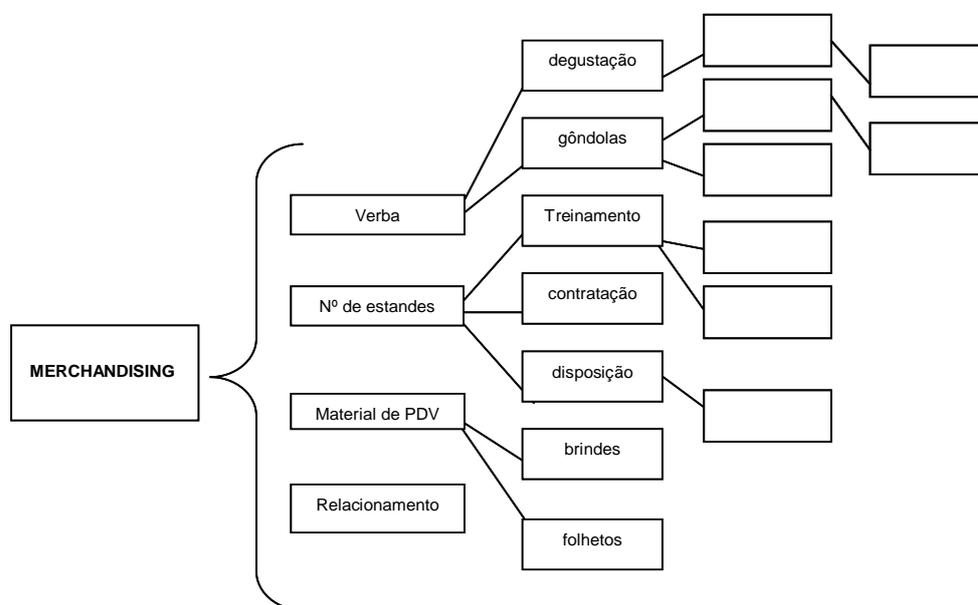


Figura 7: Análise causal sistêmica da comunicação.

Suponha que o *merchandising* exercido pela Empresa X represente um ponto fraco em comparação com o de seus concorrente e que este subitem tem maior peso dentro do *outputs* Comunicação Mercadológica e que por sua vez, também é o de maior importância quando comparado aos outros *outputs*. Neste contexto a Empresa X deverá proceder a uma análise de seus *inputs* e *throughputs*, desmembrando-os e identificando o problema.

A identificação de que o subitem *merchandising* é fraco pode ter como causa o *input* degustação, que pode não estar nos planos da Empresa X e o *throughput* Política de Responsabilidade Social, que recomenda preservação de determinadas espécies leguminosas. Cabe aos gestores de comunicação a decisão de adotar a degustação, ou não, ou ainda justificar sua ausência no ponto de venda com a realização de uma campanha institucional de interesse público explicando sua política de responsabilidade social.

Assim como no modelo de gestão organizacional, a análise dos *inputs*, *throughputs* e dos *outputs* deve ser associada à Análise Ambiental.

5.2 Análise Ambiental da Comunicação Organizacional

Tendo como premissa que as organizações devem conhecer todos os aspectos que influenciam negativa ou positivamente uma empresa, a comunicação não foge à regra.

5.2.1 Entidades que Interagem com a Comunicação Organizacional

São diversas as instituições e organizações com as quais a empresa mantém relacionamentos e muitas delas podem influenciar as ações estratégicas comunicacionais, dependendo, naturalmente dos segmentos de atuação. A tabela 15 nos mostra alguns exemplos.

ENTIDADE/INSTITUIÇÃO	SITUAÇÃO ATUAL	IMPACTO SOBRE A EMPRESA
▪Prefeitura – Cobrança de taxas para autorização de eventos em locais públicos – Vigilância sanitária – Lei de zoneamento – etc		
▪Clientes – Comportamento de compra e de consumo – Percepção de qualidade dos produtos e do valor da marca – Necessidades, desejos e expectativas – etc.		
▪Concorrentes –Posicionamento –Estratégias de comunicação –Qualidade das campanhas – Personagens contratados –etc.		
▪Produtoras –Inovações tecnológicas –Política de preços –Sistema de informação –Qualidade dos serviços –Grau de envolvimento –etc.		
▪Veículos –Cobertura – Negociação –Grau de envolvimento –etc.		
▪Acionistas –Grau de envolvimento com a comunicação –Nível de apoio às decisões gerenciais –etc		

<p>▪ Funcionários</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequação ao Perfil da empresa - - Qualificação e capacitação necessárias - Grau de responsabilidade e de dedicação - Nível de produtividade - Grau de satisfação - Participação nos resultados - Clima e ambiente organizacional - Uso adequado ou não dos sistemas de comunicação formal e informal - etc. 		
<p>▪ ONGs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do relacionamento - Potenciais áreas de atrito e de tensões - Interesses comuns - Interesses conflitantes - etc. 		
<p>▪ Associações ligadas a Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da representação - Grau de apoio às pesquisas - Disseminação de informações técnicas e jurídicas - Grau de participação da empresa em tais entidades - Contribuição para a valorização do setor - etc. 		
<p>▪ Instituições acadêmicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas em parceria - Aproveitamento de recursos humanos - Cursos corporativos - Sistema de informação e de atualização técnica - Patrocínio de eventos técnicos e científicos - Credibilidade e valorização da marca - Incubadoras - Cessão de patentes - etc. 		
<p>▪ Imprensa / Mídia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do relacionamento - Contribuição para a boa imagem da empresa - Grau de acesso para divulgação espontânea - Nível de investimento em veiculação paga - etc. 		
<p>▪ Comunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do relacionamento - Contribuição para o desenvolvimento da região - Apóio e parcerias com comercio regional ▪ etc. 		
<p>▪ Outras instituições específicas a cada atividade</p>		

Tabela 15: Modelo de entidades que podem influenciar comunicação organizacional

5.2.2 Variáveis que Influenciam as Ações da Comunicação

A comunicação organizacional também pode sofrer influências de inúmeras variáveis operacionais, concorrenciais, econômicas, políticas, socioculturais, legais e tecnológicas (Tabela 16). É possível ainda identificar outras variáveis específicas de cada setor da organização, as quais, portanto, devem ser incluídas nesta análise.

VARIÁVEIS	SITUAÇÃO ATUAL	IMPACTO SOBRE A EMPRESA
▪Variáveis Operacionais –Patentes, direitos autorais, franquias e licenças – etc.		
▪Variáveis Concorrenciais – Ação publicitária e promocional dos concorrentes – Agilidade no aproveitamento de oportunidades – Ação mercadológica dos concorrentes substitutos ou indiretos – Realização de pesquisas – etc.		
▪Variáveis Econômicas –Situação do poder aquisitivo e poupança dos potenciais clientes – Renda discricionária – Percentual de gastos –Taxa de inflação –etc.		
▪Variáveis Políticas –Políticas dos Governos Federal, Estadual e Municipal que afetam o setor, a empresa e suas comunicações –Qualidade da relação da empresa com seus acionistas (<i>stakeholders</i>) e outras entidades de influência (<i>stakeholders</i>) –Políticas internacionais que influem sobre o setor e a comunicação – etc.		

<p>▪ Variáveis sócio-culturais</p> <ul style="list-style-type: none"> – Perfil demográfico dos segmentos objetivados – Hábitos e atitudes dos públicos-alvo e tendências de comportamento – Valores e crenças prevalentes nos segmentos de interesse – Moda, atuais e tendências – Estilos de vida – Modismos; nível cultural dos segmentos almejados – Mídias mais prestigiadas pelos públicos-alvo – Personalidades de Referência (atores, esportistas, intelectuais, artistas, executivos, políticos etc.) mais presentes na mídia – Assuntos mais comentados no momento – Comportamentos, valores, estilos de vida mais prevalentes nos países líderes de consumo, atuais e tendências – etc. 		
<p>▪ Variáveis legais</p> <ul style="list-style-type: none"> – Leis de proteção à indústria contra concorrência desleal – Leis de proteção do consumidor – Leis e normas que procuram assegurar segurança e confiabilidade da comunicação – Leis que regem as práticas comerciais (CENP) – Normas que regulamentam o uso das embalagens e dos rótulos – Leis que versam sobre propaganda e promoções enganosas – Leis de proteção ambiental 		
<p>▪ Variáveis tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tecnologias disponíveis para a produção da comunicação – Novas tecnologias de produção e tendências do seu desenvolvimento a curto, médio e longo prazos 		

<p>– Tecnologias disponíveis, novas tecnologias e tendências do desenvolvimento de tecnologias a serviço de compra e venda de mercadorias (<i>e-business</i>, realidade virtual, <i>vending machines</i>, sistemas integrados, relacionamento etc.)</p> <p>– Outros.</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Tabela 16: Modelo de variáveis que podem influenciar a comunicação organizacional

O estudo das entidades e das variáveis da comunicação organizacional e suas influências podem revelar tanto oportunidades quanto ameaças, quando relacionadas, sugerindo ações ou estratégias que permitirão otimizar a eficiência e eficácia das mensagens.

O cruzamento das informações obtido na Análise Ambiental e na Análise SWOTCOM, propiciará à comunicação a identificação das oportunidades e ameaças. Vejamos o exemplo:

O *Merchandising* é um ponto frágil da empresa e pode ser percebido:

- a) na análise dos *outputs* – o *merchandising* é ruim enquanto o do concorrente é razoável.
- b) na análise dos *inputs* – a degustação não existe.
- c) na análise dos *throughputs* – a empresa preza pela responsabilidade social.
- d) na análise ambiental – há uma grande influência de ONGs, que podem afetar a imagem da organização.

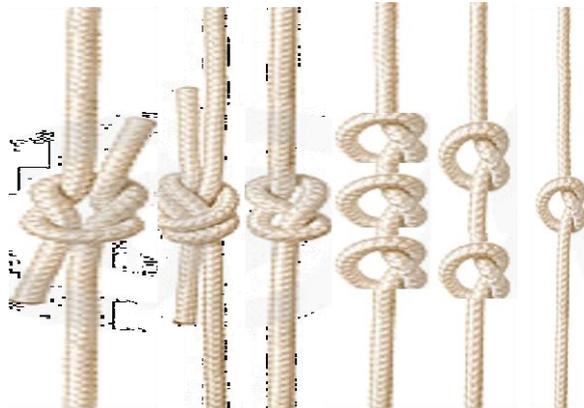
Este breve exemplo nos retrata **uma ameaça: a empresa pode ter sua imagem maculada por não aceitar as pressões da ONG, enquanto seus concorrentes não possuem esta cláusula em suas políticas comunicacionais.**

Embora represente um aspecto negativo, os gestores podem transformar tal ameaça em oportunidade, utilizando como argumento de comunicação sua preocupação com a responsabilidade social.

A conclusão de Yanaze, é a mesma que a nossa. A identificação das ameaças e oportunidades proporciona fundamentação para determinação de objetivos da comunicação organizacional, assim como o levantamento das fragilidades e potencialidades em relação a cada *output* nos revelará fortes indícios para a definição das estratégias adequadas a serem adotadas.

Com o modelo tipológico concluído, ainda foi necessário estruturar um roteiro para as entrevistas para aplicar a pesquisa nas organizações. Quatro perguntas-chave conduziram a investigação: a) como a organização realiza o planejamento de comunicação organizacional?; b) como a organização define os objetivos de seu planejamento? c) como são definidas as estratégias? e; d) como a organização realiza a avaliação de seu planejamento?

As respostas a estas perguntas e a verificação das hipóteses são os assuntos abordados no próximo capítulo.



CAPÍTULO 6

ANÁLISES E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Nossa investigação tem como foco principal a releitura da estrutura do planejamento de comunicação, principalmente na definição de objetivos e estratégias, tendo como base os modelos de análise de marketing. Entretanto, nossa pesquisa permitiu o levantamento de tantas outras informações que consideramos oportunas para o desenvolvimento dos procedimentos de um planejamento de comunicação organizacional. A análise das informações e o confronto com as hipóteses são os focos deste capítulo

6.1 Estrutura da Comunicação Organizacional nas Organizações

As entrevistas ocorreram entre os meses de abril e dezembro de 2009, nas sedes das empresas eleitas para a investigação. O tempo médio de cada entrevista foi de duas horas e meia.

A entrevista com os executivos organizacionais foi aberta com a solicitação de uma breve explanação sobre a estrutura empresarial e a localização de seu setor de atuação. As questões foram conduzidas com a intenção de verificar o quanto as empresas trabalham com a comunicação organizacional integrada.

O vice-presidente da organização do setor de **Telecomunicações** é responsável pela área de marketing, abrangendo os setores de desenvolvimento de produtos, distribuição, comunicação mercadológica e comunicação interna. Nosso entrevistado foi o gerente de comunicação. Existe, no entanto, uma outra área, distinta da deste, responsável pela Comunicação Corporativa, de responsabilidade de um relações públicas, cujas atividades convergem para as ações sociais e governamentais.

Na empresa do setor de **Cosméticos**, a estrutura da comunicação organizacional é bastante fragmentada. A diretoria de Marketing de Relacionamento abrange as áreas de comunicação comercial, de treinamento e de eventos. Uma área de Comunicação Corporativa é responsável pela comunicação interna, marketing institucional, relações institucionais e governamentais e imprensa. Nosso entrevistado foi o Gerente de Comunicação Comercial.

No setor **Químico**, nosso entrevistado foi o Diretor de Comunicação Social da América Latina. A organização apresenta-nos uma estrutura, cuja comunicação

organizacional é gerida por um presidente internacional. Sob sua responsabilidade estão as áreas de “*comunicação interna, externa e integrada*”. A comunicação externa a que o entrevistado se refere, segundo nosso referencial teórico, é toda a comunicação relativa aos *stakeholders* sem envolvimento com a comunicação mercadológica. A expressão “*integrada*” nos remete a integração de processos. O Diretor de Comunicação Social explica-nos que a comunicação de toda a organização deve trabalhar no conceito de *inputs, throughputs* e *outputs*, ou seja, segundo sua visão, os *inputs* estão relacionados às necessidades do negócio; os *throughputs* explicam os processos para integração da cultura e clima corporativo e finalmente os *outputs* representam o resultado do processo de comunicação interno e externo com foco integrado. A comunicação mercadológica pertence a outra área denominada Negócios.

Na empresa do setor **Automotivo** fomos recebidos pelo Coordenador de Comunicação. A organização possui uma diretoria de comunicação corporativa e a ela estão subordinadas as áreas de assessoria de imprensa, comunicação interna e publicações externas ligadas à corporação, geridas por nosso entrevistado. A comunicação mercadológica é gestão da diretoria de Marketing, que por sua vez responde à vice-presidência de vendas.

Percebemos que nos quatro casos apresentados, a comunicação organizacional possui uma estrutura visivelmente distinta no que diz respeito à comunicação interna e externa. De um lado a comunicação institucional e interna e de outro lado, sob diretorias diferentes, a comunicação mercadológica. Embora haja indícios de troca de informações e até de

alinhamento entre os conceitos usados na comunicação organizacional, não podemos afirmar que ela seja integrada.

Lembramos que as análises apresentadas a seguir não são conclusivas, se referem mais a um estudo de caso com caráter exploratório, para elaboração de um Modelo Estrutural Piloto.

6.2 Missão e Visão

Um dos primeiros itens dos planejamentos de marketing e de comunicação organizacional é a Missão, seguido de Visão. Se resgatarmos em nosso referencial teórico a interpretação de Kunsch, sobre Missão, teremos:

a missão de uma organização não deve se restringir aos propósitos com vistas nas realizações de negócios e nas estratégias competitivas, mas deve contemplar os valores, a cultura corporativa, expressa em padrões e comportamento dos indivíduos nas organizações. Só assim terá sentido e razão de existir (Kunsch, 2003: 252).

Embora de importância para as estratégias empresariais, a Missão em nossa investigação não nos pareceu ter muita acuidade em relação ao conceito apresentado por Kunsch. O Gerente de Comunicação da empresa do setor de **Telecomunicações** nos afirmou que a Missão de sua organização é “a de ser a marca mais amada e admirada no mundo”. A frase expressa pelo entrevistado nos remeteu ao conceito incompleto de Visão e não de Missão. Enquanto a Missão é a razão de ser da organização, a Visão é o sonho; está relacionada com o futuro. Ela expressa onde a empresa quer chegar, como fará e que meios utilizará para atingir

seus objetivos. A empresa quer ser a marca mais amada e admirada do mundo, mas não explicou como chegar lá, nem os meios que utilizará para alcançar os objetivos.

Embora o assunto tratado aqui seja missão e visão, Gerente de Comunicação Comercial do setor de **Cosméticos** demonstrou certa confusão quando questionado sobre qual seria o posicionamento da organização. Veja o diálogo:

Pesquisador.: E o posicionamento?

Entrevistado.: Você diz crenças e valores, missão, essas coisas? No caso da nossa empresa, que trabalha com marketing é fundamental. Enquanto eu tiver minha marca valorizada pelo consumidor, eu tiver um posicionamento de marca, uma proposta de marca que seja comprada pelo consumidor, eu vou poder continuar vendendo.

Já, com o Coordenador de Comunicação da organização do setor **Automotivo**, o diálogo foi diferente: Quando questionado se a Missão e a Visão faziam parte do seu planejamento, a resposta foi: “Missão.... Visão.... eu não me lembro de cor, mas posso te enviar”.

Os três dos quatro entrevistados parecem não dar à Missão e à Visão a importância dada pelos autores que abordam o assunto.

6.3 Análise Ambiental

Um outro item do planejamento da comunicação organizacional é a Análise Ambiental: os entrevistados não a citaram tal como foi detalhada em nosso referencial teórico, entretanto, percebemos certa preocupação com o assunto. O Gerente de Comunicação da organização de **Telecomunicações** deixou clara esta

preocupação ao declarar que seus objetivos são traçados “de acordo com o cenário competitivo”.

A empresa de **Cosméticos**, por meio de seu Gerente de Comunicação Comercial citou que possui “um departamento de análise de concorrência que nos municia de informações, sobre como o concorrente comunica”.

O Diretor de Comunicação Social da empresa do setor **Químico** nos deu indícios de que as tomadas de decisões são fundamentadas em análises. Uma reunião global, acontece semanalmente “para saber o que está acontecendo, quais as decisões que serão tomadas aqui e daqui um tempo...” Em outro momento, o mesmo Diretor, nos informou que a organização “tem liberdade para trabalhar como querem, respeitando a cultura local”. Pressupõe-se, portanto, que um estudo acerca desta cultura é efetuado.

A pesquisa também é adotada na organização do setor **Automotivo** com a finalidade de analisar os movimentos da concorrência. Como afirma o Coordenador de Comunicação, “são informações de trabalho”. A leitura de um *clipping* fornecido por uma empresa contratada, nos pareceu ser rotina nesta organização.

Podemos afirmar que todas as empresas pesquisadas, de uma forma ou de outra, expressam a existência de uma análise ambiental muito mais externa do que interna e há indícios de que fazem uso dela para realização do planejamento de comunicação organizacional.

6.4. Stakeholders

Apesar de não ser foco de nosso estudo, é interessante observar como os entrevistados definem seus *stakeholders*.

Se resgatarmos as orientações de Kotler (2006:243), alguns pesquisadores tentam formar segmentos observando as características geográficas, demográficas e psicográficas das pessoas. Outros tentam identificar os segmentos a partir de questões comportamentais, como repostas dos consumidores aos benefícios procurados, ocasiões de uso ou marcas. Não nos pareceu ser este o caso das organizações estudadas.

Na empresa do setor de **Telecomunicações** a segmentação é definida a partir de um tema global, sustentado em quatro pilares, como explica o gerente de comunicação:

- *connected life*: é a necessidade das pessoas de estarem em contato com as pessoas que eles mais amam, e que defendem o *corp* da marca;
- *connected entertainment*: necessidades que as pessoas têm de entretenimento, de pertencer, de se divertir...;
- *connected activement*: supre as necessidades de sucesso profissional, pessoal;
- *connected community*: respondem pela necessidade das pessoas pertencerem a grupos, de fazerem parte...

Segundo o Gerente de Comunicação, a partir destes quatro pilares, a empresa realiza um estudo para estabelecer seus públicos, “*tech leader, tech stiler, young explorer, pragmatic leader*”, são alguns exemplos.

O Diretor de Comunicação Social do setor **Químico** afirmou que “não adianta você segmentar por físico, *stakeholders* em geral. Acionistas, jornalistas,

comunidade... não! Estamos trabalhando com quem pensa. Quem são os conectados, quem são os mais confiáveis...?” Assim, a organização definiu seus públicos da seguinte forma:

- Conectados: são os que conhecem as pessoas e estão cada vez mais em contato do que a mídia;
- Confiança por suas opiniões: são solicitados e fornecem orientação mais do que outras pessoas;
- Sede por informações: são os que absorvem informações e isto significa estar à frente, vencendo o jogo;
- Expostos à mídia: são os que consideram a mídia indispensável para estarem bem informados - (blogueiros);
- Assumem responsabilidades: são o que são muito ambiciosos em suas áreas de atuação;
- Política ou socialmente ativos: são os que possuem uma influência ativa e são extrovertidos.

De acordo com os dados apresentados e com a orientação de Kotler, podemos inferir que os conceitos de determinação de público sofreram, nos últimos anos, uma modificação bastante significativa. **As organizações estão preocupadas com o comportamento dos *stakeholders* em relação às suas atitudes diante das alterações tecnológicas do mundo contemporâneo.**

6.5 Posicionamento

Outro assunto que nos levou a refletir é o posicionamento organizacional. Se resgataremos o conceito proferido por Kotler (2006:305), verificaremos que o posicionamento é a projeção da imagem de um produto, serviço ou empresa na mente do consumidor, para que este ocupe um lugar de destaque na mente do público-alvo. Acrescenta ainda que o objetivo do posicionamento é maximizar a vantagem competitiva da empresa. Keller (2006:70-85) nos explica que criar um

posicionamento significa estabelecer diferenciais difíceis de serem copiados pelos concorrentes, criando assim, valores que se tornam intrínsecos à marca. Estes conceitos têm muito sentido se considerarmos o âmbito da comunicação, porém, são muito mais explorados na área do marketing do que na da comunicação. Apesar de a literatura nacional abordar este item, o faz superficialmente e os profissionais entrevistados, parecem não dominar o assunto.

O Gerente de Comunicação da área de **Telecomunicação** confundiu o posicionamento com tema. Afirmou que o posicionamento da empresa está fundamentado em quatro pilares: *connected life, connected entertainment, connected community e connected activement*.

O termo posicionamento é bastante utilizado pelo Gerente de Comunicação Comercial da empresa de **Cosméticos** e, nos pareceu ser usado de forma correta quando informou que o dossiê que recebe da área de produtos, traz informações como: “o que vai ser lançado, qual o posicionamento dele...” ou ainda quando exemplifica esta informação: “Que xampu que é? Qual é o posicionamento que ele tem que ter?” No entanto, quando questionado sobre posicionamento, o Gerente de Comunicação Comercial respondeu:

Você diz crenças e valores, missão, essas coisas? No caso da nossa empresa, que trabalha com marketing é fundamental. Enquanto eu tiver minha marca valorizada pelo consumidor, eu tiver um posicionamento de marca, uma proposta de marca que seja comprada pelo consumidor, eu vou poder continuar vendendo.

O conceito e aplicação corretos de posicionamentos foram retratados pelo Diretor de Comunicação Social da empresa do setor **Químico** em diversas fases da entrevista:

Quanto ao posicionamento, somos a maior indústria química do mundo, desde 2004”; e ...: “Aliás, consideramos um posicionamento bastante ousado para uma indústria química, que tem por tendência ‘esconder’ o que ela faz, pelo fato de ser química”; ou ainda: “É e quer continuar sendo a maior indústria química do mundo. A marca dela tem que ser posicionada como uma marca conectada.

O Coordenador de Comunicação da empresa do setor **Automotivo**, também, nos pareceu conhecer o conceito de posicionamento quando afirmou: “Em relação a produtos nos temos vários, mas a maioria é tradição, tecnologia, confiabilidade”. Apesar de conhecer o conceito, sua aplicação não nos pareceu adequada se considerarmos que o posicionamento deve estabelecer diferenciais, criando assim, valores que se tornam intrínsecos à marca (Keller, (2006:70-85). Outras empresas do setor automobilístico também podem se posicionar como empresas de tradição, de tecnologia e de confiabilidade.

Apesar de o conceito de posicionamento ter sua origem no início dos anos 70 (Ries e Trout, 1996), ainda hoje seu conceito e aplicação são confusos, o que explica a dificuldade dos entrevistados em definí-lo, quando questionados sobre o assunto.

6.6 Objetivos

Um objetivo é uma situação desejada, é um estado que se procura e serve como unidade de medida para verificação e comprovação futura. Via de regra seguem os objetivos em ordem gradativa de importância ou prioridade. Em uma organização, a hierarquia se estabelece a partir dos objetivos estratégicos ou organizacionais, amplos, e que abrangem a organização em sua totalidade. São

desmembrados em objetivos táticos ou departamentais seguidos pelos objetivos operacionais ou relativos a cada atividade ou tarefa a ser executada.

Esta lógica foi seguida na empresa do setor de **Telecomunicação**, quando o Gerente de Comunicação afirmou que os “*objetivos derivam de objetivos de negócios... é a empresa como um todo, na verdade é uma grande cascata*”. A expressão - empresa como um todo – pode ser entendida como objetivos globais. Nosso entrevistado continuou... “de acordo com o cenário competitivo, de acordo com o cenário de consumidor que eu tenho, eu estabeleço esses objetivos”. Podemos inferir que a empresa do setor de **Telecomunicações** estabelece objetivos de comunicação para atender os objetivos globais em diferentes etapas do planejamento de comunicação organizacional. Este procedimento, também, é demonstrado quando o Gerente de Comunicação envolve a agência de comunicação: “Quando passamos isso para a agência, digamos, eu tenho os objetivos macro e passo para o micro”. Interessante é observar a preocupação com a definição dos objetivos sob a ótica da agência:

Duas coisas que são extremamente relevantes: a visão de concorrente e uma visão de consumidor, na percepção da agência, e isso é muito importante para nós, para acertarmos os objetivos e enriquecer nosso planejamento.

Em outro momento, o discurso do Gerente de Comunicação mereceu atenção: “vamos alinhando as coisas para que ela chegue nisso e, nós não estabelecemos mais do que quatro objetivos, que são repetidos, muitas vezes, semestre por semestre”. Se os objetivos são repetidos semestre por semestre, então se pode pensar em duas vertentes: ou são objetivos gerais da comunicação – informar, lembrar, conseguir interação, dentre outros – ou os problemas em

determinadas áreas se repetem e, neste caso, há novamente a necessidade de persistir no mesmo objetivo. Acreditamos que, neste caso, os objetivos da comunicação sejam gerais e não específicos.

Ainda no setor de **Telecomunicações**, detectamos de forma clara, a determinação de um objetivo específico, quando questionamos o Gerente de Comunicação sobre como é realizada a avaliação:

São *targets* que nós estabelecemos, quantitativos e qualitativos. Por exemplo: tenho que atingir um *market share* de tanto, tenho que atingir uma retenção de consumidores de x%, tenho que atingir, no meu image profile de marca... eu sou uma marca inovadora de tantos %, então, eu estabeleço este grupo de performance indicator e vou lá no semestre e examino quanto eu atingi ou não, aquela métrica. Os planos de incentivos de cada profissional aqui dentro, são derivados desse target, dessas métricas.

Embora tenha citado um dos objetivos de marketing – “tenho que atingir um *market share* de tanto” – o Gerente de Comunicação citou, também, um objetivo específico da comunicação: “tenho que atingir uma retenção de consumidores de x%” - ou seja, entende-se que um de seus objetivos da comunicação mercadológica é reter seu consumidores, retratando uma precaução ou um problema e portanto objetivo específico da comunicação.

Na organização do setor de **Cosméticos** os objetivos comunicacionais foram confundidos com os objetivos de marketing e são acordados entre os setores que trabalham a comunicação, geridos pelo departamento de produtos. Nota-se que os objetivos citados são relativos ao marketing e não à comunicação, conforme o relato do Gerente de Comunicação Comercial:

Em realidade os objetivos são pré-acordados. O que muda é o seguinte: à medida que eu vejo minha grade de

lançamento, tenho também minhas metas de atingimento de rentabilidade e ganho de *market share* em cada categoria. No final do ano, eu tenho que estar com este retrato da empresa: tenho que faturar tanto, tenho que ter uma rentabilidade de tanto, tenho que ter um canal com tantas consultoras, que não é só vender produto, tenho que trazer gente para vender o produto, tenho que ter essa margem, tenho que ganhar *market share* nessa, e nessa categoria, porque a estratégia manda...

Rentabilidade, *market share*, faturamento e venda de produtos são, efetivamente, objetivos de marketing.

O Diretor de Comunicação Social da empresa do setor **Químico** afirmou que sua área de responsabilidade possui um “direcionamento global... com inputs regionais” , o que se pode inferir, um objetivo global, orientador, para então definir objetivos locais ou regionais. Um dos exemplos citados pelo Diretor se referiu aos projetos sociais: “Os projetos sociais, nós desenvolvemos com a comunidade, mas é a partir da ótica de replicar e transformar”. Percebe-se nesta frase dois objetivos gerais claros, quanto à comunicação organizacional: replicar e transformar. Em outro exemplo, o objetivo da comunicação administrativa e interna é a informação, e, portanto, objetivo geral: “A comunicação administrativa entra na interna. Ela não tem um teor burocrático; é informativa com a finalidade de gerar informação e atitude”.

Se resgatarmos os objetivos de comunicação de nosso referencial teórico, observaremos que a empresa do setor **Químico**, definiu objetivos gerais da comunicação – informar, replicar – e de forma clara.

Em outro momento, quando questionávamos o processo de avaliação, o Diretor de Comunicação Social do setor Químico demonstrou claramente a existência de objetivos específicos: “Lançamos uma campanha para diminuir

acidentes”. O objetivo específico de comunicação é claro – diminuir acidentes – e se refere a uma determinada área da comunicação, no caso, interna.

Na empresa do setor **Automotivo**, ambos os casos estão presentes, ou seja, há indícios de definição de objetivos gerais e objetivos específicos da comunicação. Para o Coordenador de Comunicação, o planejamento chega a um objetivo, e nos explica: “Qual é o objetivo da assessoria de imprensa de produtos? Ela vai divulgar todos os produtos, tecnologia, segurança, novo design, novas capacidades, enfim...” O objetivo geral de comunicação ficou claro: divulgar algo.

Em outra ocasião, referindo-se à comunicação interna, o entrevistado nos explicou o objetivo de uma determinada pesquisa: “vamos fazer uma pesquisa de satisfação das publicações internas, para verificar se a linguagem que está sendo usada está adequada...” Percebe-se claramente, neste caso, que o objetivo proposto – verificar a linguagem – é um objetivo específico da comunicação interna.

Os objetivos de comunicação nas organizações pesquisadas, por vezes, são definidos em função de algum problema existente, eventualmente detectado em uma análise ambiental. Em outras, são pré-determinados por superiores ou por outros setores da organização.

A questão dos objetivos da comunicação organizacional, em todas as organizações estudadas, nos revela uma falta de critério sobre como devem ser definidos tais objetivos. Por vezes são objetivos gerais e por outras, objetivos específicos da comunicação. Registramos aqui uma questão que abordaremos mais tarde: Os objetivos da comunicação organizacional devem ser definidos de forma geral ou de forma específica, para auxiliar as diretrizes da organização?

6.7 Estratégias

Conceber estratégias significa elaborar um conjunto amplo e diversificado de processos, ações e planos que permitem a uma organização obter resultados positivos em função dos objetivos traçados. Neste contexto, as estratégias devem definir as ações que a organização deve seguir para atingir os objetivos.

O Gerente de Comunicação da empresa de **Telecomunicações**, não deixou clara a forma como são definidas as estratégias. Por vezes são “ações de ativação propriamente dito, experiências do consumidor com a marca”; por outras, são ações com “...vários murais que decoram o ambiente do escritório, na área de vendas, vendas regionais, na área da fábrica...”. Observou-se que a experiência do consumidor com a marca é importante, porém, não há indícios claros de que a estratégia esteja ligada ao objetivo. Curioso, também, é observar que, na segunda citação, o entrevistado deixou claro que o termo estratégia é entendido como veículo de comunicação, quando se referiu aos murais instalados em diversos setores da organização.

Na empresa do setor de **Cosméticos** duas estratégias foram percebidas, pela seguinte citação do Gerente de Comunicação Comercial:

...esse produto, de fato, é um produto tecnológico, mas gostaríamos de trabalhar muito mais os benefícios, (...) ao invés de colocar o produto na capa com cliente tecnológico, sabe aquela coisa de mostrar as moléculas... então vamos colocar uma tremenda de uma mulher, mostrando o cabelo, como é que fica.

A tecnologia foi uma das estratégias percebidas –“mostrar as moléculas” – de onde se infere que o objetivo poderia ser informar o novo produto – objetivo geral. Outra estratégia foi a demonstração de resultados – “uma tremenda mulher mostrando o cabelo como é que fica” – cujo objetivo geral poderia ser definido como divulgar os benéficos de um produto tecnológico.

Em outro momento, a empresa de **Cosméticos**, por meio do Gerente de Comunicação Comercial, nos demonstrou uma estratégia de *merchandising* editorial⁷. A criação de um concurso de maquiadores para o programa de Ana Hickmann demonstrou efetivamente uma ação, cujo objetivo geral, pode-se inferir, é dar visibilidade à linha de maquiagem. Nosso parecer se justifica quando analisamos a citação: “Às vezes, um lançamento estratégico de maquiagem que precisa ter uma visibilidade maior...”. Em considerando que um objetivo de comunicação possa ser geral, e no caso, “dar visibilidade”, então, é possível que a estratégia, também, tenha sido genérica e, no caso, qualquer ação que dê visibilidade, como o concurso de maquiagem, seria adequada.

O Diretor de Comunicação Social da empresa do setor **Químico** abordou o termo *estratégia*, de forma diversa. Afirmou que “É conhecendo as necessidades de lá (matriz) - o *business needs* – e as estratégias da empresa, considerando o global e trabalhando regionalmente, que fortalecemos a marca na região e no país”. Seriam

⁷ A inserção de um produto, um serviço ou marca em uma novela, um filme, uma revista, um jornal, um livro ou qualquer outro veículo de comunicação, em uma ação integrada ao desenvolvimento da trama editorial e pertinente a seu contexto, por encomenda e mediante pagamento por parte do anunciante é denominado *merchandising* editorial, ou *tie-in*, nome utilizado em outros países (Blessa, 2003:18).

estas estratégias empresariais as diretrizes da empresa? Se for o caso, seriam objetivos e não estratégias. Caso sejam estratégias, como a entendemos, ou seja, ações para atender os objetivos traçados, podemos inferir que as estratégias foram pré-determinadas pela organização. Esta última opção foi confirmada na seguinte citação: “cada diretor sabe exatamente quais são os nichos de comunicação quais são os *business needs* que vai sair impactando a empresa e como vamos trabalhar isso”. A expressão “como vamos trabalhar isso” retratou exatamente a estratégia, considerando-se “como”, com quais ações poder-se-á alcançar os objetivos.

Segundo o Coordenador de Comunicação da empresa do setor **Automobilístico**, as estratégias são definidas a partir das “orientações”, dos objetivos que “vem da matriz (...), fazemos as adaptações para a realidade brasileira e a partir daí, definimos as ações”. Inferimos, neste caso, que as estratégias seguiram uma sequência lógica, definidas a partir de objetivos da comunicação organizacional. Esta afirmação ficou mais clara quando questionamos como são definidas as estratégias, cuja resposta se deu a “partir de nossas necessidades – local ou global”.

O termo estratégia é bastante controverso no meio empresarial. Entendido de diferentes formas, as estratégias ora são compreendidas como objetivo, ora como tática, ora como propriamente uma estratégia. Embora todos os entrevistados adotem estratégias, há indícios de que algumas sejam vinculadas aos objetivos, outras são impostas pelas instâncias superiores ou pré-determinadas.

6.8 Avaliação

A avaliação em um planejamento é um instrumento de aferição que permite apontar pontos positivos e negativos e considerá-los em um próximo plano.

A avaliação praticada pelo Gerente de Comunicação da empresa do setor de **Telecomunicações** levou em consideração métricas estabelecidas, tanto quantitativa, quanto qualitativamente. Considerou, também na avaliação, os objetivos de comunicação

São *targets* que nós estabelecemos, quantitativos e qualitativos. Por exemplo: tenho que atingir *um market share* de tanto, tenho que atingir uma retenção de consumidores de x%, tenho que atingir, no meu *image profile* de marca... eu sou uma marca inovadora de tantos %, então, eu estabeleço este grupo de performance *indicator* e vou lá no semestre e examino quanto eu atingi ou não, aquela métrica.

A empresa do setor de **Cosméticos**, também possui um sistema para avaliação, pois o discurso revela:

Temos uma avaliação com indicadores *on-line*. A propaganda tem pré-teste e pós-teste. No caso do catálogo, uma semana após ele estar nas mãos da consultora, já estou pesquisando com ela, uma parte por telefone e outra pela Internet. Está gostando? ...não está?... está ajudando a vender? Quando fecha o ciclo, eu já tenho um retrato: a consultora gostou...e assim vai...

Há indícios de que tal avaliação levou em consideração os objetivos, porém, objetivos de marketing: “está ajudando a vender?”.

Na empresa do setor **Químico** a avaliação da comunicação institucional e interna é realizada a cada três anos, e como afirmou nosso entrevistado, a empresa possui um termômetro. Citou como exemplo os programas de cultura e segurança.

“Lançamos uma campanha para diminuir acidentes. Ela é validada somente se diminuir os acidentes”. Há, portanto, métricas que consideraram os objetivos de comunicação, ou seja, diminuir os acidentes.

Da mesma forma agiu o entrevistado da empresa do setor **Automobilístico**. Uma pesquisa é realizada a cada dois anos para avaliação da comunicação interna, que também serve de termômetro.

Nas quatro organizações estudadas, o item avaliação segue o mesmo procedimento. Há o estabelecimento de métricas que possibilitam a realização da avaliação.

6.9 Análise do Modelo Tipológico – Yanaze



A análise do Modelo Tipológico é o foco principal de nossa pesquisa e por este motivo escolhemos a empresa do setor de **Telecomunicações** para realização da análise, por ter, nosso entrevistado, preenchido quase todos os itens solicitados.

Lembramos que o foco principal da investigação se detém na ampliação e fundamentação dos objetivos e estratégias de um planejamento de comunicação organizacional, tendo como base o modelo de Yanaze (2007). O resgate dos conceitos do modelo de Yanaze (2007) se faz necessário, neste momento, para análise das tabelas apresentadas na sequência. Segundo o autor,

a identificação das das ameaças e oportunidades propicia a empresa bases efetivas para a determinação de objetivos e metas... [e] ...o levantamento dos pontos fortes e fracos, em relação a cada output, fundamenta a definição das estratégias (Yanaze, 2007:251).

As tabelas que seguem nos mostram a pontuação dos *outputs*, dos *inputs* e dos *throughputs* da organização do setor de Telecomunicações. Foi solicitado ao entrevistado que atribuísse notas aos itens e subitens dos três *puts* e que os priorizasse em ordem de importância, originando assim os pesos para cada item e subitem. A partir de então, aplicou-se o método de Yanaze para a devida análise.

As notas foram atribuídas à empresa investigada e às duas concorrentes principais. A nota ponderada foi obtida pela multiplicação das notas pelos respectivos pesos.

6.9.1 Análise dos *Outputs*

Uma primeira observação se refere ao subtotal da Comunicação Institucional (Tabela 17). A concorrente A possui a nota ponderada mais alta – 8,50 – enquanto a organização do setor de Telecomunicações obteve a nota ponderada 7,71, o que equivale a 23% abaixo da situação ideal.

Ao analisarmos as notas ponderadas da empresa do setor de Telecomunicações, verificamos que o subitem Propaganda Institucional está abaixo (38%) das duas concorrentes A e B e aproximadamente 50% abaixo da situação ideal. Os subitens Identidade e Imagem e Relações Públicas aparecem com índices 20% e 40% abaixo da situação ideal, respectivamente.

OUTPUTS		Empresa		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Telecomunicações						
<i>I. Comunicação Institucional (0,52)</i>	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Identidade e imagem	0,208	8	1,67	9	1,88	6	1,25	2,08
b) Propaganda institucional	0,167	5	0,83	8	1,33	8	1,33	1,67
c) Jornalismo empresarial								
d) Editoração multimídia								
e) Assessoria de imprensa								
f) Relações Públicas	0,125	6	0,75	6	0,75	6	0,75	1,25
g) Patrocínios	0,125	10	1,25	8	1,00	7	0,88	1,25
h) Posicionamento	0,167	8	1,33	10	1,67	5	0,83	1,67
i) Valor da Marca	0,208	9	1,88	9	1,88	6	1,25	2,08
j) Sites								
Sub-total da Com. Institucional	1,0		7,71		8,50		6,29	10,0

Tabela 17: Avaliação quantitativa dos *outputs* - Comunicação Institucional

Apesar de o Gerente de Comunicação da empresa do setor de Telecomunicação ter afirmado que a organização “não faz muita comunicação institucional” e que acredita ser “mais vantajoso investir em, naqueles temas, voltado ao consumidor”, verificou-se que este item – Propaganda Institucional – pode se tornar um ponto negativo para a empresa e uma vantagem competitiva para as demais concorrentes.

Os subitens Posicionamento e Valor da Marca também merecem atenção. Se resgataremos a entrevista do setor de Telecomunicações, verificaremos que uma das preocupações do Gerente de Comunicação se referia à marca: “A Empresa tem uma missão globalmente que é a de ser a marca mais amada e admirada do mundo e, então, nós direcionamos nossos objetivos para isso...”

Embora tenha confundido Missão com Visão o nosso entrevistado deixou claro que a empresa quer “ser a marca mais amada e admirada do mundo” (Visão) e, como é sabido, a Visão é que orienta os objetivos corporativos. É sabido também que este pode ser o posicionamento da organização, cujo conceito nos remete a um diferencial e no caso “a mais amada e admirada do mundo”.

A análise das notas ponderadas nestes subitens demonstrou uma situação razoável, porém incomoda em relação à concorrente A, em relação à situação ideal e, principalmente em relação à pretensão da organização em ser a empresa mais amada e admirada do mundo.

Os demais subitens não apresentaram graus de significância relevantes.

Os itens dos *outputs* da Comunicação Interna e Administrativa (Tabela 18) não foram preenchidos, embora o entrevistado os tenha mencionado em sua entrevista e já comentados anteriormente.

II. Comunicação Interna (0,2)		Empresa		Co nc.		Co nc.		Situação ideal
		Telecomu nicações		A		B		
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Programas sociais								
b) Programas de incentivo								
c) Desenvolvimento de pessoas								
d) Padrões culturais								
e) Campanhas Internas								
Sub-Total								

III. Comunicação Administrativa (0,3)		Empresa		Conc.		Conc.		Situação
		Telecomunicações		A		B		ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Fluxo de informações								
b) Rede formal e informal								
Sub-Total								

Tabela 18: Avaliação quantitativa dos *outputs* - Comunicação Interna e Administrativa

Os *outputs* da Comunicação Mercadológica (Tabela 19) apresentaram em seu subtotal uma situação bastante favorável à empresa do setor de Telecomunicações em relação a seus concorrentes. Há, no entanto, dois itens que requerem atenção. O primeiro é relativo ao subitem Propaganda. Com nota ponderada de 1,56 e abaixo de sua concorrente A com 1,78, a empresa ainda está 30% abaixo da situação ideal. Mais preocupante é a situação da empresa quanto ao item *Merchandising*. Sua nota ponderada foi 37% abaixo de suas concorrentes A e B, e 50% abaixo da situação ideal.

Se a Propaganda e o *Merchandising* representarem uma ameaça para a organização perante seus concorrentes, então será possível converter tal ameaça em objetivos comunicacionais mercadológicos.

IV. Comunicação Mercadológica(0,48)		Empresa		Conc.		Conc.		Situação
		Telecomunicações		A		B		ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Propaganda	0,222	7	1,56	8	1,78	5	1,11	2,22
b) Promoção	0,178	10	1,78	5	0,89	7	1,24	1,78
c) Promoção de Vendas								
d) Merchandising	0,156	5	0,78	8	1,24	8	1,24	1,56

e) Eventos	0,133	10	1,33	6	0,80	6	0,80	1,33
f) Relacionamento	0,133	10	1,33	8	1,07	8	1,07	1,33
g) Posicionamento	0,178	10	1,78	8	1,42	5	0,89	1,78
h) Hot-sites								
Sub-total da Comunicação Mercadológica	1,0		8,56		7,20		6,36	10,0

Tabela 19: Avaliação quantitativa dos *outputs* - Comunicação Mercadológica

Quando consolidamos os *outputs* da comunicação organizacional (tabela 20), verificamos que, embora seu total apresente uma situação favorável à empresa do setor de Telecomunicações, a Comunicação Institucional deve ser repensada.

Consolidação OUTPUTS	Peso	Empresa Telecomunicações		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Comunicação Institucional	0,520	7,71	4,01	8,5	4,42	6,29	3,27	5,20
Comunicação Mercadológica	0,480	8,56	4,11	7,2	3,46	6,36	3,05	4,80
TOTAL – OUTPUTS	1,0		8,12		7,88		6,32	10,0

Tabela 20: Consolidação dos *outputs* da Comunicação Organizacional

6.9.2 Análise dos *Inputs*

O mesmo procedimento para preenchimento das tabelas dos *inputs* foi solicitado ao entrevistado.

São considerados *inputs* todos os recursos essenciais para realização dos *outputs*, ou seja, recursos financeiros, humanos, materiais, além das informações necessárias para concretização da comunicação organizacional.

Dentre os recursos financeiros apresentados pela empresa do setor de Telecomunicações, a verba para a Comunicação Institucional foi a que apresentou a menor nota ponderada: 0,16, quase 50% abaixo da situação ideal (Tabela 21).

INPUTS	Peso	Empresa Telecomunicações		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
I. Recursos Financeiros(0,197)								
Verba para								
a) Equipamento								
b) Pesquisa	0,052	10	0,52	7	0,36	7	0,36	0,52
c) Com. Institucional	0,026	6	0,16	5	0,13	6	0,16	0,26
d) Com. Interna	0,026	10	0,26	10	0,26	10	0,26	0,26
e) Com. Administrativa								
f) Com. Mercadológica	0,052	8	0,42	8	0,42	8	0,42	0,52
g) Capital de Giro necessário								
Sub total	0,156		1,35		1,17		1,20	1,6

Tabela 21: Avaliação quantitativa dos inputs – Recursos Financeiros

Se compararmos as três empresas, verificaremos que todas estão praticamente na mesma situação. Talvez por este motivo, a empresa do setor de Telecomunicações não tenha se preocupado tanto com a Comunicação Institucional.

Na análise dos recursos humanos (Tabela 22), observou-se que a qualidade dos colaboradores administrativos obteve uma nota ponderada bastante baixa, ou a 40% da situação ideal. Na comparação com os concorrentes apresentou a menor nota, 0,18. A capacitação dos colaboradores administrativos, embora igual aos concorrentes, apresentou uma nota 60% da situação ideal.

INPUTS	Peso	Empresa Telecomunicações		Co nc. A		Co nc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponde rada	Nota	Nota ponde rada	Nota	Nota ponde rada	
II. Recursos Humanos (0,153)								
Administrativos								
a) Qualidade dos RH	0,045	4	0,18	5	0,23	5	0,23	0,45
b) Capacitação	0,045	6	0,27	6	0,27	6	0,27	0,45
Operacionais								
a) Quantidade dos RH								
b) Qualidade dos RH	0,044	4	0,18	5	0,22	5	0,22	0,44
c) Capacitação	0,052	6	0,31	8	0,42	6	0,31	0,52
Sub total	0,186		0,94		1,13		1,03	1,86

Tabela 22: Avaliação quantitativa dos *inputs* – Recursos Humanos

A mesma situação, e com os mesmos percentuais, foi observada quando analisamos a qualidade e capacitação dos colaboradores operacionais, ou 40% e 60% da situação ideal, respectivamente.

A tabela 23, *inputs* dos recursos materiais não foi preenchida pelo entrevistado da empresa do setor de Telecomunicações.

INPUTS	Peso	Empresa Telecomunicações		Co nc. A		Co nc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponde rada	Nota	Nota ponde rada	Nota	Nota ponde rada	
III. Recursos Materiais (0,0)								
a) Infra-estrutura								
b) Equipamentos								
c) Embalagem								
d) Veículos								
e) Equipamentos de informática								
f) <i>Software's</i>								
Sub total	0,00		0,00		0,00		0,00	0,00

Tabela 23: Avaliação quantitativa dos *inputs* - Recursos Materiais

Os *inputs* apresentados no item Informações (Tabela 24) apresentaram notas ponderadas máximas, o que se infere que a situação da empresa do setor de Telecomunicações enquadra-se na situação ideal.

INPUTS	Peso	Empresa Telecomunicações		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponde rada	Nota	Nota ponde rada	Nota	Nota ponde rada	
IV. Informações (0,650)								
a) Pesquisas	0,052	10	0,52	7	0,36	6	0,31	0,52
b) Com. da Concorrência	0,052	10	0,52	7	0,36	6	0,31	0,52
c) Público-alvo	0,065	10	0,65	7	0,46	6	0,39	0,65
d) Share of mind	0,052	10	0,52	10	0,52	10	0,52	0,52
e) Tendências	0,065	10	0,65	10	0,65	10	0,65	0,65
f) Veículos de com.	0,052	10	0,52	10	0,52	10	0,52	0,52
g) Trade								
h) Satisfação	0,052	10	0,52	10	0,52	10	0,52	0,52
i) Relacionamento	0,039	10	0,39	8	0,31	8	0,31	0,39
j) Mídia na internet	0,065	10	0,65	7	0,46	6	0,39	0,65
k) Mídia alternativa	0,052	10	0,52	7	0,36	6	0,31	0,52
l) Mídias novas	0,065	10	0,65	5	0,33	3	0,20	0,65
m) Tendências de mídia	0,052	10	0,52	5	0,26	5	0,26	0,52
Sub total	0,663		6,63		5,11		4,69	6,63

Tabela 24: Avaliação quantitativa dos *inputs* –Informações

Quando consolidamos os dados dos *inputs* (Tabela 25), percebemos que, das três empresas estudadas, a do setor de Telecomunicações foi a que obteve a melhor situação, no entanto, há questões a serem resolvidas, se a empresa assim decidir. Tais questões envolvem não só os recursos financeiros, mas e principalmente, os recursos humanos, que podem se tornar desvantagens competitivas se comparadas às concorrentes A e B, que possuem notas ponderadas maiores, ou 0,14 contra 0,17 e 0,16 respectivamente.

Consolidação INPUTS	Peso	Empresa Telecomunicações		Co nc. A		Co nc. B		Situação ideal
		Nota	Nota ponde rada	Nota	Nota ponde rada	Nota	Nota ponde rada	
Recursos Financeiros	0,197	1,35	0,27	1,17	0,23	1,20	0,24	1,97
Recursos Humanos	0,153	0,94	0,14	1,13	0,17	1,03	0,16	1,53
Recursos Materiais	0,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Informações	0,650	6,63	4,31	5,11	3,32	4,69	3,05	6,50
TOTAL - INPUTS	1,0		4,72		3,72		3,44	10,0

Tabela 25: Consolidação dos *inputs* da Comunicação Organizacional

Ao comparar a nota ponderada total dos *inputs* da empresa do setor de Telecomunicações com a situação ideal, verificou-se que está abaixo de 50% do ideal.

6.9.3 Análise dos *Throughputs*

Os *throughputs* se referem às organizações estrutural, funcional e operacional da organização.

A empresa do setor de Telecomunicações apresentou notas ponderadas máximas em seus subitens (Tabela 26). Destaca-se, no entanto, o subitem relacionamento com os *stakeholders*, especificamente, o relacionamento com a imprensa. A nota ponderada da empresa foi de 0,30, ou seja, enquanto a empresa do setor de Telecomunicações está 50% abaixo da situação ideal, suas concorrentes A e B estão em 40% da situação ideal. **Dependendo da prioridade da**

organização, a melhoria do relacionamento com a imprensa poderia ser identificada como um objetivo da comunicação institucional e mercadológica.

THROUGHPUTS	Peso	Empresa		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
		Telecomunicações		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Processos		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
<i>1) De Criação (0,324)</i>								
a) interna								
b) externa	0,088	10	0,88	8	0,70	5	0,44	0,88
c) nível de adequação	0,088	10	0,88	8	0,70	5	0,44	0,88
d) grau de integração	0,051	8	0,41	8	0,41	8	0,41	0,51
e) nível de atualização	0,088	10	0,88	8	0,70	8	0,70	0,88
<i>2) De produção interno/externo (0,0)</i>								
a) processos e softwares utilizados								
b) nível de adequação								
c) nível de atualização								
d) agilidade								
<i>3) De compras (0,0)</i>								
a) processos utilizados								
b) nível de adequação								
c) nível de atualização								
d) qualidade								
<i>4) De veiculação (0,211)</i>								
<i>* Interno</i>								
a) processos e veículos utilizados	0,060	10	0,60	10	0,60	10	0,60	0,60
b) nível de adequação								
c) qualidade do uso								
d) integração								
e) nível de atualização	0,053	10	0,53	8	0,42	8	0,42	0,53
<i>* Externo</i>								
a) nível de adequação	0,088	10	0,88	10	0,88	8	0,70	0,88
b) audiência								
c) frequência								
d) compra de espaços								
e) integração								
<i>5) De relacionamento com stakeholders (0,307)</i>								
a) Acionistas								
b) Imprensa	0,060	5	0,30	6	0,36	6	0,36	0,60
c) Fornecedores	0,044	8	0,35	8	0,35	8	0,35	0,44

d) Governo								
e) Diretoria								
f) Gerência								
g) Operacional								
h) Intermediários								
i) Influenciadores								
j) Consumidor empresarial								
k) Consumidor final	0,088	10	0,88	8	0,70	8	0,70	0,88
a) Com. Institucional	0,035	8	0,28	8	0,28	8	0,28	0,35
b) Com. Interna	0,035	4	0,14	4	0,14	4	0,14	0,35
c) Com. Administrativa								
d) Com. Mercadológica	0,035	10	0,35	10	0,35	10	0,35	0,35
Sub total	0,813		7,36		6,61		5,91	8,13

Tabela 26: Avaliação quantitativa dos *throughputs* – Processos

Outro subitem a ser observado é o relacionamento com os colaboradores, ou a comunicação interna, no qual as três empresas apresentaram nota ponderada de 0,14 e estão a 40% da situação ideal.

Os subitens relativos aos sistemas (Tabela 27), às políticas adotadas (Tabela 28) e à cultura empresarial (Tabela 29) não foram preenchidos pelo entrevistado da empresa do setor de Telecomunicações.

THROUGHPUTS		Empresa		Co nc.		Co nc.		Situação ideal
		Telecomu nicações		A		B		
Sistemas (0.0)	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
1) <i>Distribuição de verba</i>								
a) sistemas utilizados								
b) nível de adequação às necessidades								
c) graus de satisfação e motivação gerados								
2) <i>Controle financeiro</i>								
a) sistemas utilizados								
b) grau de adequação								
c) nível de clareza								

d) grau de precisão								
3) Respostas ao público								
a) sistemas utilizados								
b) grau de adequação								
c) grau de informatização								
d) nível de segurança								
4) Comunicação interna e administrativa								
a) sistemas e ferramentas utilizados								
b) grau de eficácia								
c) nível de cobertura								
d) adequação aos diferentes níveis hierárquicos								
e) grau de precisão, clareza, segurança								
Sub total	0,00		0,00		0,00		0,00	0,00

Tabela 27: Avaliação quantitativa dos *throughputs* – Sistemas

Políticas (0,0)								
1) De divulgação								
a) parâmetros adotados								
b) adequação aos públicos								
c) graus de satisfação								
d) envolvimento e comprometimento gerados								
2) De comunicação visual								
a) condições previstas								
b) unificação								
c) grau de eficácia								
d) resultados obtidos								
3) De responsabilidade social								
a) eventos realizados								
b) grau de comprometimento da empresa								
c) nível de investimentos no social								
d) grau de engajamento dos colaboradores								
4) De Patrocínio								
a) nível de envolvimento								
b) adequação								
c) grau de coerência								
Sub total	0,000		0,00		0,00		0,00	0,00

Tabela 28: Avaliação quantitativa dos *throughputs* – Políticas

Cultura Empresarial								
a) Relações de poder								
b) Adequação da linguagem comum								
c) Nível de conhecimento e saberes								
d) Adequação de atitudes e comportamentos								
e) etc.								
Sub total	0,000		0,00		0,00		0,00	0,00

Tabela 29: Avaliação quantitativa dos *throughputs* – Cultura Empresarial

Ao analisarmos os *throughputs* do clima empresarial (Tabela 30), especificamente o grau de motivação, observamos que a nota ponderada da empresa do setor de Telecomunicações foi 0,48, nota superior às de seus concorrentes A e B – 0,36 e 0,24 respectivamente. A nota ponderada da empresa do setor de Telecomunicações está a 80% da situação ideal.

THROUGHPUTS		Empresa		Co nc. A		Co nc. B		Situação ideal
		Telecomu nicações						
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Clima Empresarial (0,158)								
a) Grau de motivação	0,060	8	0,48	6	0,36	4	0,24	0,60
b) Nível de envolvimento e comprometimento.	0,088	7	0,62	6	0,53	4	0,35	0,88
Sub total	0,15		1,10		0,89		0,59	1,48

Tabela 30: Avaliação quantitativa dos *throughputs* – Clima Empresarial

Os *throughputs* relativos ao clima empresarial merecem destaque quando comparados com a consolidação dos dados (Tabela 31).

Consolidação <i>THROUGHPUTS</i>	Peso	Empresa		Co nc. A		Co nc. B		Situação
		Telecomu nicações		Nota	Nota	Nota	Nota	ideal
		Nota	Nota ponderada					
Processos	0,813	7,36	5,98	6,61	5,37	5,91	4,80	8,13
Sistemas	0,000	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
Políticas	0,000	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
Cultura Empresarial	0,000	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
Clima Empresarial	0,158	1,10	0,17	0,89	0,14	0,59	0,09	1,58
TOTAL - THROUGHPUTS	1,0		6,16		5,51		4,90	10,0

Tabela 31: Consolidação dos *throughputs* da Comunicação Organizacional

Quando se analisa a consolidação dos *throughputs*, o item clima empresarial apresentou uma nota ponderada bastante baixa – 0,17 – se comparada à situação ideal, ou seja, aproximadamente apenas 10% do ideal.

6.9.4 Análise dos Pontos Críticos Encontrados nos Três *Puts*

Ao analisar o processo dos três *puts* em sua totalidade, verificam-se os seguintes pontos críticos:

◆ *Outputs*

- ✓ Comunicação Institucional
 - Identidade e imagem
 - Propaganda Institucional
 - Relações Públicas
 - Posicionamento
 - Valor da marca

✓ Comunicação Mercadológica

- Propaganda
- Merchandising

◆ *Inputs*

- ✓ Verba para Comunicação Institucional
- ✓ Qualidade e capacidade dos colaboradores administrativos e operacionais.

◆ *Throughputs*

- ✓ Processos
 - Relacionamento com a imprensa
 - Relacionamento com os colaboradores – comunicação Interna
- ✓ Clima empresarial
 - Grau de motivação
 - Nível de envolvimento e comprometimento.

A análise comparativa foi concluída. O próximo passo consistiu em realizar a análise causal sistêmica e assim eleger itens ou subitens para detectar as causas prováveis dos pontos críticos.

Ao analisarmos a Comunicação Institucional, na consolidação dos *outputs* (Tabela 20), constataremos que o peso atribuído a este item foi maior do que o atribuído ao item Comunicação Mercadológica (0,520 e 0,480 respectivamente), o que nos leva a crer que a Comunicação Institucional é prioridade para a organização. Os pontos críticos do item Comunicação Institucional – Identidade e imagem, Propaganda Institucional, Relações Públicas, Posicionamento e Valor da Marca – podem estar relacionados com a distribuição de verbas, qualidade e

capacitação dos colaboradores e com o relacionamento que ocorre com a Comunicação Interna.

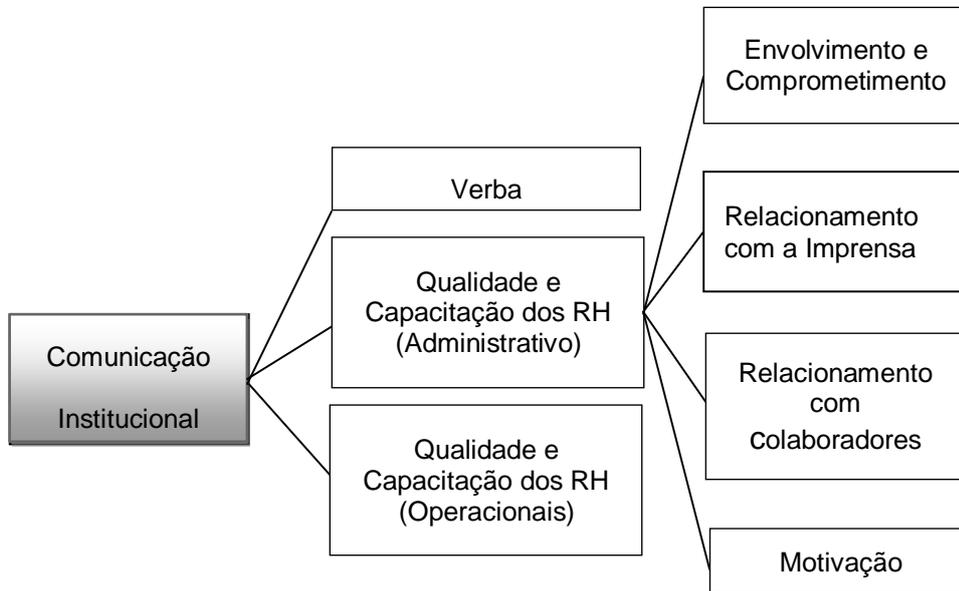


Figura 8: Análise causal sistêmica da comunicação – Empresa de Telecomunicações

O baixo grau de motivação, de envolvimento e de comprometimento dos colaboradores pode agravar a situação da comunicação organizacional, podendo ser, também, um dos motivos que minimizam o grau de relacionamento com a imprensa.

Partilhamos da opinião de Balmer e Wilson (2001), que nos ensinam que administrar a identidade de uma organização é garantir uma vantagem competitiva, o que resulta, quando positiva, no aumento do valor das ações de uma empresa. Esta vantagem incentiva o relacionamento da empresa com todos seus *stakeholders* – colaboradores, imprensa, acionistas, dentre outros, de maneira consistente e confiável. **Em considerando a identidade um ponto frágil da organização, é possível, de acordo com o modelo de análise, definir as estratégias ou ações**

tanto na área da comunicação interna, como nas áreas que envolvem o relacionamento com a imprensa, seja na comunicação institucional ou mercadológica, a fim de garantir a vantagem competitiva da organização.

6.10 Um pouco além...

Apesar de até aqui, considerarmos relevantes os resultados apresentados neste estudo de pesquisa, para a releitura da estrutura dos procedimentos que compõem um planejamento de comunicação organizacional, não nos demos por satisfeitos. Procuramos novamente o Gerente de Comunicação da empresa do setor de Telecomunicações, para solicitar sua ajuda na construção do Modelo Estrutural. Neste momento a investigação se concentrou em uma única organização para o desenvolvimento, do que Yin (2001) chama de um caso piloto. Solicitamos ao gestor que efetuasse uma análise dos itens e subitens apresentados no modelo tipológicos, propondo sua permanência, sua retirada e/ou sugerindo novos itens e subitens dos *outputs*, *inputs* e *throughputs*. Os resultados obtidos nesta nova etapa estão retratados a seguir. As tabelas apresentam um comparativo do modelo tipológico e as alterações propostas pelo Gerente de Comunicação da empresa do setor de Telecomunicações.

6.10.1 *Outputs* sugeridos para o Modelo Estrutural

a) Comunicação Institucional

O entrevistado considerou pertinentes os subitens: Identidade e Imagem, Propaganda Institucional, Assessoria de Imprensa, Relações Públicas, Patrocínio, Posicionamento, Valor da marca e Site (Tabela 32). Retirou, entretanto os subitens Jornalismo Empresarial e Editoração Eletrônica. Considerou este último com algo “*muito pequeno*” em relação ao universo da comunicação.

Como sugestão de inclusão, citou os itens Relações com o Governo e Relações com o Consumidor, o que definiu como “*atendimento ao consumidor*”.

Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
Outputs da Comunicação	Outputs da Comunicação
I. Comunicação Institucional - Identidade e imagem - Propaganda institucional - Jornalismo empresarial - Editoração multimídia - Assessoria de Imprensa - Relações Públicas - Patrocínios (social, cultural e esportivo). - Posicionamento - Valor da marca - Sites - Outros	I. Comunicação Institucional - Identidade e imagem - Propaganda institucional - Assessoria de Imprensa - Relações Públicas - Patrocínios (social, cultural e esportivo). - Posicionamento - Valor da marca - Sites - Atendimento ao consumidor <ul style="list-style-type: none">• Relações com o Governo• Relações com o consumidor

Tabela 32: Modelo tipológico X Alterações propostas: *outputs* da Comunicação Institucional

b) Comunicação Interna

Ao analisar os subitens da comunicação interna (Tabela 33), o Gerente de Comunicação da empresa do setor de Telecomunicações considerou que os Programas Sociais são de responsabilidade da Comunicação Institucional e citou como exemplo, a “coleta seletiva” ou “sacolinhas” de supermercados ou mesmo “os postos de entrega” de materiais não recicláveis ou prejudiciais à saúde pública. Propôs a inclusão de um subitem, Comunidade, para abranger este assunto.

Os subitens Programas de Incentivo, Desenvolvimento de Pessoas e Padrões Culturais, segundo o entrevistado, são de responsabilidade de Recursos Humanos. Embora o Gerente de Comunicação tenha uma certa razão em considerá-los como responsabilidade de Recursos Humanos, lembramos que estes subitens envolvem os colaboradores e requerem, necessariamente, um planejamento de comunicação adequado e integrado às políticas da comunicação organizacional.

O subitem Campanhas Internas foi considerado, pelo entrevistado, como “uma ferramenta para construir uma ideia e ajudar a construção de valores dentro da empresa”. Por este motivo, sugeriu a manutenção deste subitem na Comunicação Interna.

Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
Outputs da Comunicação	Outputs da Comunicação
II. Comunicação Interna <ul style="list-style-type: none">- Programas Sociais- Programa de incentivo- Desenvolvimento de pessoas- Padrões culturais- Campanhas Internas- Outros	II. Comunicação Interna <ul style="list-style-type: none">- Comunidade-- Campanhas Internas

Tabela 33: Modelo tipológico X Alterações propostas: *outputs* da Comunicação Interna

c) Comunicação Administrativa

A Comunicação Administrativa foi interpretada pelo entrevistado, como aquela que gera “informações associadas ao comportamento, à gestão de pessoas” e, deve ser liderada pela Comunicação Corporativa, que por sua vez “dispara, seja ela informação de Recursos Humanos”, ou de outra área da organização: “Vamos demitir cinquenta mil funcionários... Quem faz é a Comunicação Corporativa”.

d) Comunicação Mercadológica

Os subitens: Propaganda, Promoção, *Merchandising* – editorial e no ponto de venda e eventos permanecem (Tabela 34). O entrevistado exclui o subitem Promoção de Vendas por considerá-lo estratégias de “*sale out* de produto,... venda lá na ponta”

O subitem Relacionamento foi dividido pelo entrevistado em dois tópicos. O primeiro relativo ao relacionamento com o intermediário e o segundo, concernente aos formadores de opinião, “para que eles sejam os disseminadores da minha mensagem”. Considerou, ainda, que o relacionamento com o consumidor final é consequência do relacionamento com o formador de opinião.

<i>Modelo Tipológico</i>	<i>Alterações propostas pelo entrevistado</i>
<i>Outputs da Comunicação</i>	<i>Outputs da Comunicação</i>
IV. Comunicação Mercadológica - Propaganda - Promoção - Promoção de Vendas - Merchandising - Eventos - Relacionamento - Posicionamento - Hot-Sites	IV. Comunicação Mercadológica - Propaganda - Promoção - Merchandising - Eventos - Relacionamento com <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intermediário ▪ Formadores de opinião - Posicionamento - Redes Sociais <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Own Media</i> ▪ <i>Earned Media</i> ▪ <i>Bought Media</i>

Tabela 34: Modelo tipológico X Alterações propostas: *Outputs* da Comunicação Mercadológica

O subitem posicionamento foi preservado, no entanto o entrevistado substituiu o subitem *Hot-Site* por Redes Sociais e nos esclarece que trabalha com três conceitos na *Web*. O primeiro é o *Own Media*... “é aquela [mídia] que eu tenho controle... *Site*, *Hot-Site* ou qualquer outra ferramenta de relacionamento com a comunidade que eu tenho na *Web*”; o segundo conceito, o *Earned Media*,

é onde as empresas têm que criar valor, cada vez mais, é com isso que influencio comunidades sociais. É o meu consumidor que está falando, que se expressa, falando bem ou mau, de tudo quanto é jeito”. O *Earned Media*, “é a mídia que você ganha.

E o terceiro conceito é o *Bought Media* ou, “a mídia comprada, por exemplo, vou comprar 5 meses de sua *Home Page*”.

6.10.2 *Inputs* sugeridos para o Modelo Estrutural

a) Recursos Financeiros

Os recursos financeiros (Tabela 35) foram considerados importantes, segundo nosso entrevistado, para os subitens Pesquisa e Comunicação Mercadológica. Ainda segundo ele, as verbas para equipamentos e capital de giro não impactam a comunicação e devem ser retiradas dos subitens dos *inputs*.

Há, no entanto, dois subitens que foram sugeridos: *Fee* de Agência e *Fee* de Parceiros. Este último inclui verbas para ações de Relações Públicas e Patrocínio.

.Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
<i>Inputs da Comunicação</i>	<i>Inputs da Comunicação</i>
I. Recursos Financeiros <ul style="list-style-type: none">▪ Verba para<ul style="list-style-type: none">– Equipamento– Pesquisa– Com. Institucional– Com. Interna– Com. Administrativa– Com. Mercadológica– Capital de Giro necessário	I. Recursos Financeiros <ul style="list-style-type: none">▪ Verba para<ul style="list-style-type: none">– Pesquisa– Com. Mercadológica– Fee de Agências– Fee de Parceiros<ul style="list-style-type: none">• Relações Públicas• Patrocínio– Capacitação dos RH⁸

Tabela 35: Modelo tipológico X Alterações propostas: *Inputs* – Recursos Financeiros

⁸ A inclusão deste subitem está justificada no item Recursos Humanos.

b) Recursos Humanos

Muito interessante foi observar o espanto do Gerente de Comunicação, em um primeiro momento, quando analisou o item Recursos Humanos (Tabela 36). Ele se expressou indignado: “Recursos Humanos dentro de Comunicação?!?!?” Em um segundo momento, após a explicação, o entrevistado concordou: “pensando bem, se um cara não sabe fazer um *briefing*, vai complicar. Agora estou entendendo... então ficam todos”. E ainda acrescentou... “Mas, aí... lá dentro de recursos financeiros, tem que entrar custos de capacitação”.

Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
Inputs da Comunicação	Inputs da Comunicação
II. Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none">▪ Administrativos<ul style="list-style-type: none">–Qualidade dos RH–Capacitação▪ Operacionais<ul style="list-style-type: none">–Quantidade dos RH–Qualidade dos RH–Capacitação	II. Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none">▪ Administrativos<ul style="list-style-type: none">–Qualidade dos RH–Capacitação▪ Operacionais<ul style="list-style-type: none">–Quantidade dos RH–Qualidade dos RH–Capacitação

Tabela 36: Modelo tipológico X Alterações propostas: *Inputs* – Recursos Humanos

c) Recursos Materiais

Na análise dos Recursos Materiais (Tabela 37), nosso entrevistado foi bastante objetivo: “Nós precisamos de *softwares*, de equipamentos de informática. É só”.

Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
Inputs da Comunicação	Inputs da Comunicação
III. Recursos Materiais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infra-estrutura ▪ Equipamentos ▪ Embalagem ▪ Veículos ▪ Equipamentos de informática ▪ <i>Softwares</i> 	III. Recursos Materiais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamentos ▪ <i>Softwares</i>

Tabela 37: Modelo tipológico X Alterações propostas: *Inputs* – Recursos Materiais

d) Informações

“Eu mudaria isso tudo aqui”, foi a frase de abertura proferida pelo Gerente de Comunicação, quando da análise do subitem Informações (Tabela 38). Sugeriu iniciar esta análise com um subitem – Comunicação e incluiu nele, a concorrência – execução criativa e tática – que “definem o posicionamento da marca e como ela impacta meu consumidor, e aí tem também a tática de mídia – onde e quando ele comunica, de manhã, de noite, de tarde... e que veículo ele usa”. Ainda incluiu em concorrência, os veículos, seus custos e suas participações de audiência em função do público-alvo... “com essas informações eu posso bloquear o concorrente”.

Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
Inputs da Comunicação	Inputs da Comunicação
IV. Informações <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisas ▪ Com. da Concorrência ▪ Público-alvo ▪ Share of mind ▪ Tendências ▪ Veículos de com. ▪ <i>Trade</i> ▪ Satisfação ▪ Relacionamento 	IV. Informações <ul style="list-style-type: none"> ◆ Comunicação <ul style="list-style-type: none"> – Concorrência <ul style="list-style-type: none"> • Execução criativa • Execução tática • Veículos <ul style="list-style-type: none"> – Custos – Audiência – Consumidor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamento de mídia ▪ <i>Image profile</i> ▪ Jornada

Tabela 38: Modelo tipológico X Alterações propostas: *Inputs* – Informações

Um outro subitem sugerido foi Informações sobre o Consumidor: qual é o comportamento do consumidor em relação ao consumo de mídia, “qual a relação dele com a mídia? O que ele consome hoje, quais são os estímulos que ele recebe...”.

Um segundo tópico sugerido, ainda sobre o Consumidor, foi a “*image profile*”: Qual perfil de marca – X, Y Z – tem na cabeça desse consumidor? Que mapa eu ocupo na cabeça desse cara?” O subitem *share of mind* é resultado dessa informação.

Um terceiro e último tópico sugerido, no subitem Consumidor, foi Jornada: “o que ele faz? Recebeu o estímulo, onde ele busca informações? Mapear este caminho que ele percorre é importante”.

6.10.3 Throughputs para o Modelo Estrutural

a) Processos

Um fato ocorrido na entrevista nos chamou a atenção. O entrevistado exitou muito ao fazer a análise dos itens e subitens dos *throughputs* (Tabela 39). Em diversos casos afirmou que os processos ocorrem naturalmente... “tudo é feito indiretamente... é um negócio que passa despercebido... (...) São processos automáticos que você não para pra pensar quando faz sua comunicação”.

Apesar de ter respondido sim, pela permanência de quase todos os subitens, um, vale ressaltar. Ao analisar o subitem Fornecedores, o comentário de nosso entrevistado foi: “sai... não estou nem aí”.

Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
Throughputs da Comunicação	Throughputs da Comunicação
<p>Processos</p> <p>a) De criação Interno/externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nível de adequação ▪ grau de integração ▪ nível de atualização <p>b) De produção interno/externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos e softwares utilizados ▪ nível de adequação ▪ nível de atualização ▪ agilidade <p>c) De compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos utilizados ▪ nível de adequação ▪ nível de atualização ▪ qualidade <p>d) De veiculação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interno <ul style="list-style-type: none"> ✓ processos e veículos utilizados ✓ nível de adequação ✓ qualidade do uso ✓ integração ✓ nível de atualização ▪ Externo <ul style="list-style-type: none"> ✓ nível de adequação ✓ audiência ✓ frequência ✓ compra de espaços ✓ integração <p>e) De relacionamento com <i>stakeholders</i></p> <p>l) Acionistas</p> <p>m) Imprensa</p> <p>n) Fornecedores</p> <p>o) Governo</p> <p>p) Diretoria</p> <p>q) Gerência</p> <p>r) Operacional</p> <p>s) Intermediários</p> <p>t) Influenciadores</p> <p>u) Consumidor empresarial</p> <p>v) Consumidor final</p> <p>f) De avaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Com. Institucional ▪ Com. Interna ▪ Com. Administrativa ▪ Com. Mercadológica 	<p>Processos</p> <p>a) De criação Interno/externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nível de adequação ▪ grau de integração ▪ nível de atualização <p>b) De produção interno/externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos e softwares utilizados ▪ nível de adequação ▪ nível de atualização ▪ agilidade <p>c) De compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ processos utilizados ▪ nível de adequação ▪ nível de atualização ▪ qualidade <p>d) De veiculação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interno <ul style="list-style-type: none"> ✓ processos e veículos utilizados ✓ nível de adequação ✓ qualidade do uso ✓ integração ✓ nível de atualização ▪ Externo <ul style="list-style-type: none"> ✓ nível de adequação ✓ audiência ✓ frequência ✓ compra de espaços ✓ integração <p>e) De relacionamento com <i>stakeholders</i></p> <p>w) Acionistas</p> <p>x) Imprensa</p> <p>y) Governo</p> <p>z) Diretoria</p> <p>aa) Gerência</p> <p>bb) Operacional</p> <p>cc) Intermediários</p> <p>dd) Influenciadores</p> <p>ee) Consumidor empresarial</p> <p>ff) Consumidor final</p> <p>f) De avaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Com. Institucional ▪ Com. Interna ▪ Com. Administrativa ▪ Com. Mercadológica

Tabela 39: Modelo tipológico X Alterações propostas: *Throughputs* – Processos

b) Sistemas

A distribuição de verba e o controle financeiro foram os dois subitens que chamaram a atenção de nosso entrevistado, quando analisou os *throughputs* (Tabela 40), tendo ele optado pela permanência de ambos. Sugeriu a eliminação dos subitens: Respostas ao Público, Comunicação Interna e Administrativa.

Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
Throughputs da Comunicação	Throughputs da Comunicação
Sistemas a) distribuição de verba <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ nível de adequação às necessidades ▪ graus de satisfação e motivação gerados b) controle financeiro <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ grau de adequação ▪ nível de clareza ▪ grau de precisão c) Respostas ao público <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ grau de adequação ▪ grau de informatização ▪ nível de segurança d) Comunicação interna e administrativa <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas e ferramentas utilizados ▪ grau de eficácia ▪ nível de cobertura ▪ adequação aos diferentes níveis hierárquicos ▪ grau de precisão, clareza, segurança 	Sistemas a) distribuição de verba <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ nível de adequação às necessidades ▪ graus de satisfação e motivação gerados b) controle financeiro <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas utilizados ▪ grau de adequação ▪ nível de clareza ▪ grau de precisão

Tabela 40: Modelo tipológico X Alterações propostas: *Throughputs* – Sistemas

c) Políticas

As políticas de divulgação foram consideradas, pelo entrevistado, como importantíssimas, assim como os parâmetros adotados e sua adequação. O mesmo

parecer foi relatado com relação às políticas de Comunicação Visual. Todos os subitens devem permanecer, segundo o entrevistado (Tabela 41).

Modelo Tipológico	Alterações propostas pelo entrevistado
Throughputs da Comunicação	Throughputs da Comunicação
Políticas a) De divulgação <ul style="list-style-type: none"> ▪ parâmetros adotados ▪ adequação aos públicos ▪ graus de satisfação ▪ envolvimento e comprometimento gerados b) De comunicação visual <ul style="list-style-type: none"> ▪ condições previstas ▪ unificação ▪ grau de eficácia ▪ resultados obtidos c) De responsabilidade social <ul style="list-style-type: none"> ▪ eventos realizados ▪ grau de comprometimento da empresa ▪ nível de investimentos no social ▪ grau de engajamento dos colaboradores d) De Patrocínio <ul style="list-style-type: none"> ▪ nível de envolvimento ▪ adequação ▪ grau de coerência 	Políticas a) De divulgação <ul style="list-style-type: none"> ▪ parâmetros adotados ▪ adequação aos públicos ▪ graus de satisfação ▪ envolvi/o e comprometimento gerados b) De comunicação visual <ul style="list-style-type: none"> ▪ condições previstas ▪ unificação ▪ grau de eficácia ▪ resultados obtidos c) De responsabilidade social <ul style="list-style-type: none"> ▪ eventos realizados ▪ grau de comprometi/o da empresa ▪ nível de investimentos no social ▪ grau de engaja/o dos colaboradores d) De Patrocínio <ul style="list-style-type: none"> ▪ nível de envolvimento ▪ adequação ▪ grau de coerência

Tabela 41: : Modelo tipológico X Alterações propostas: *Throughputs* – Políticas

d) Cultura Empresarial e Clima Empresarial

O entrevistado sugeriu a retirada de todos os subitens.

6.11 Verificação das Hipóteses neste Estudo de Caso

A verificação das hipóteses aqui apresentada não deve ter caráter conclusivo. É, antes de tudo, um estudo de caso piloto, como afirma Yin (2001:64) , com etapas exploratórias, para orientar o *desing* de futuros estudos de casos múltiplos, decorrentes de piloto.

A hipótese geral de que as organizações adotam a análise SWOT para elaboração de um planejamento de comunicação organizacional se confirmou. As empresas **realizam uma análise ambiental muito mais externa do que interna e devem fazer uso dela para realização do planejamento de comunicação organizacional.** Infere-se, portanto, que embora exista um levantamento de oportunidades e de ameaças sob a ótica de mercado, ou seja, análise ambiental externa, não há evidências concretas de realização do mesmo levantamento sob a ótica da organização, ou seja, análise ambiental interna. Não há indícios de adoção de uma análise SWOT focada no mercado comunicacional.

A segunda hipótese sugere que a definição de objetivos da comunicação organizacional, adotada pelas empresas está fundamentada na identificação das ameaças e oportunidades de comunicação e no levantamento dos pontos fortes e fracos da organização.

Resgatamos aqui a questão que deixamos aberta na análise dos objetivos: **os objetivos organizacionais devem ser definidos de forma geral ou específica, auxiliando as diretrizes da organização?** Os objetivos de comunicação organizacional podem e devem ser definidos de ambas as formas. Quando definidos, os objetivos de forma geral se referem ao processo de comunicação, ou seja, chamar a atenção, solicitar interesse, criar desejo, levar a decisão, estabelecer interação, dentre outros. Quando definidos de forma específica se referem a determinadas áreas da comunicação, relacionados às necessidades da organização.

A pesquisa nos revelou que, por vezes, os objetivos de comunicação organizacional nestas empresas, são definidos de forma geral e outras de forma específica. Há indícios, porém não de forma clara, de que as empresas definem

seus objetivos de comunicação organizacional fundamentados na identificação das ameaças e oportunidades do mercado, e neste momento temos a confirmação de parte dessa hipótese, porém, não há indícios de que os objetivos de comunicação organizacional sejam fundamentados no levantamento dos pontos fortes e fracos da organização. Neste ponto específico, a segunda parte de nossa hipótese não se confirmou.

A terceira hipótese sugere que as organizações validam os resultados obtidos, confrontando os objetivos e estratégias. Nossa hipótese é validada em parte quando se refere ao confronto dos resultados com os objetivos de comunicação. Via de regra são objetivos métricos e este confronto é preocupação constante dos executivos das organizações pesquisadas. Não há indícios, no entanto, quanto à avaliação relacionada às estratégias.

Nossa **quarta hipótese**, foco de nosso estudo de caso único, sugere que, se adotarmos o modelo de Yanaze (2007) na elaboração de uma análise SWOT para o planejamento de comunicação organizacional, então poderemos afirmar que tal modelo enriquece e fundamenta a definição de objetivos comunicacionais

Nossa hipótese se confirma na organização pesquisada. O resultado da aplicação do modelo tipológico sugeriu a fundamentação da definição de objetivos específicos, relacionados a problemas apontados no modelo de Yanaze. Podemos afirmar que, na empresa pesquisada, foi possível identificar ameaças e oportunidades que propiciariam bases efetivas para a determinação de objetivos.

Se resgatarmos a análise relativa à definição de objetivos (item 6.6) realizada nas quatro empresas, verificaremos um resultado diverso, ou seja, em alguns momentos os objetivos são definidos com base em análises ambientais, por

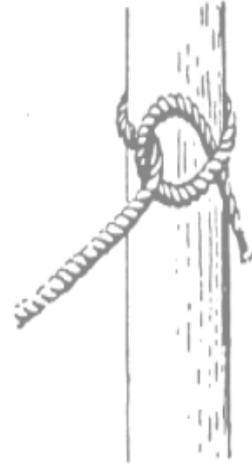
vezes, pré-determinados por superiores e ainda por algum setor da organização que não o de comunicação.

Nossa **quinta e última hipótese** afirma ser possível fundamentar a definição das estratégias comunicacionais a partir do modelo de Yanaze (2007)

Esta hipótese também se confirmou na empresa pesquisada. O levantamento de pontos fortes e fracos em relação a cada *output* fundamentaria a definição de estratégias.

Se compararmos as respostas dos quatro gestores quando questionados sobre como definem estratégias, verificaremos que a definição de tais estratégias são pré-definidas ou ainda importas por instâncias superiores e, a princípio, sem fundamentação.

As informações obtidas nas pesquisas de estudo de casos múltiplos e de caso único permitiram a construção de um modelo estrutural piloto, assunto de nosso próximo capítulo.



CAPÍTULO 7

NOVAS DIRETRIZES - MODELO ESTRUTURAL

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma nova releitura para a elaboração dos procedimentos de um planejamento de comunicação organizacional, fundamentado nos dados levantados do presente estudo.

Apesar da complexidade que envolve a elaboração de um planejamento de comunicação organizacional, esta releitura dos procedimentos será apresentada de forma prática e objetiva para que sua utilização seja viável, tanto no campo acadêmico quanto no campo profissional do mercado de trabalho.

Após muitas idas e vindas entre a teorização do fenômeno estudado, o modelo tipológico e o conjunto de observações ocorrido em nossa pesquisa de campo, construímos uma realidade estruturada, ou modelo estrutural piloto, fruto da investigação. O modelo estrutural piloto que ora apresentamos, registra-se como uma releitura da estrutura de um planejamento de comunicação organizacional, enriquecida pela aplicação dos modelos de análise de marketing. Sabemos de suas limitações, no entanto, consideramos ser este, um ponto de partida para um novo projeto de pesquisa.

7.1. Missão e Visão

A Missão organizacional é a proposta ou a razão pela qual a organização existe. É aconselhável declarar uma missão geral para a empresa e uma específica para cada área da comunicação organizacional. Este último caso, descreverá o papel ou a contribuição de cada setor para a missão empresarial.

O mesmo deve acontecer com a Visão, a qual expressa onde a empresa quer chegar e, por estar relacionada com o futuro, deve ser declarada em duas formas distintas: geral, para toda a organização e específica para cada departamento ou área da comunicação.

7.2. Análise Ambiental

No mercado de trabalho a análise do macroambiente ocorre de forma “automática”, ou seja, pelo envolvimento e pela percepção dos executivos acerca

das ocorrências globais que afetam suas organizações, porém sem o devido foco comunicacional. No mundo acadêmico, trabalhando com estudantes, percebe-se que tal envolvimento ainda é incipiente e, por este motivo, é preciso realizar um levantamento descritivo das forças comunicacionais que afetam a organização, sendo estas positivas ou negativas.

A análise sugerida será aqui denominada de SWOTCOM, ou seja, uma análise SWOT focada em Comunicação, com a finalidade de detectar os pontos fortes e frágeis, assim como as ameaças e oportunidades . Será dividida em duas etapas: a primeira etapa, denominada Análise SWOTCOM Qualitativa, que consiste na avaliação qualitativa das as forças que influenciam, de modo positivo ou negativo, as decisões comunicacionais da organização; e a segunda, a Análise SWOTCOM Quantitativa, que consistirá na atribuição de pesos e notas aos *outputs*, *inputs* e *throughputs* da organização.

7.2.1 Análise SWOTCOM Qualitativa

Sugerimos uma série de questões para reflexão, quando da elaboração da Análise SWOTCOM Qualitativa, independente de sua classificação macro ou microambiental. As respostas a estas perguntas devem sempre considerar os pontos fortes e frágeis assim como as eventuais ameaças e as oportunidades comunicacionais, do mercado e da organização.

1. Quais são as leis federal, estadual e municipal que eventualmente podem afetar a comunicação organizacional?

2. Há alguma entidade, governamental ou não (PROCON, ONG's, CONARr, Entidades de Classes, por exemplo), que pode vir a exercer alguma pressão à organização, afetando as decisões da comunicação organizacional?
3. Quais inovações tecnológicas são adotadas pela organização?
4. Quais inovações tecnológicas são adotadas pelos concorrentes na elaboração de suas estratégias comunicacionais?
5. Qual o grau de envolvimento e o nível de apoio dos acionistas às decisões comunicacionais?
6. Como é qualificado o clima e o ambiente organizacional?
7. Qual o nível de produtividade e o grau de satisfação dos colaboradores da organização?
8. Como ocorre a comunicação interna e administrativa da organização?
9. Que programas sociais voltados à comunidade são desenvolvidos pela organização e por seus concorrentes?
10. Que programas sociais voltados aos colaboradores são desenvolvidos pela organização?
11. Quais são os incentivos proporcionados aos colaboradores pela organização?
12. Como é qualificado o relacionamento com os *stakeholders* da organização?
13. Qual o perfil, os hábitos e as atitudes dos *stakeholders*?
14. Quais são os pontos de contato com o consumidor, adotados pela organização?
15. Qual o grau de influência da economia nacional ou internacional sobre os *stakeholders*?
16. Como ocorre a comunicação mercadológica da organização?
17. Qual o posicionamento da comunicação organizacional?

18. Como se comporta os concorrentes em relação à comunicação organizacional?

19. Como a marca organizacional é percebida pelo consumidor?

20. Como os consumidores percebem a marca dos concorrentes?

As respostas a estas perguntas, propostas para análise SWOTCOM qualitativa, possibilitarão ao gestor da comunicação iniciar um processo de identificação dos pontos fortes e frágeis, bem como as oportunidades e ameaças.

7.2.2 Análise SWOTCOM Quantitativa

A Análise SWOTCOM Quantitativa será apresentada sob forma de tabela, incluindo itens e subitens que retratem as potencialidades e as fragilidades da organização em relação à comunicação organizacional. Estes itens e subitens deverão ser definidos em seus respectivos *outputs*, *inputs* e *throughputs*, pelo gestor da comunicação, em função das necessidades da organização e das ações realizadas pelos concorrentes.

Destacamos que os itens e subitens apresentados na tabela são meros exemplos. Grande parte deles foi obtida em nossa segunda entrevista com a empresa do setor de Telecomunicações, alguns, foram fundamentados em nosso referencial teórico e outros, embora obtidos em nossa entrevista, foram alocados em itens diferentes, também, tendo como fundamento, nosso referencial teórico.

7.2.2.1 Análise dos três *puts*

Na análise dos *outputs* um peso deve ser atribuído a cada item e subitens, considerando-se o grau de importância elaborado pela organização. O mesmo procedimento deve ser adotado quanto às notas de cada subitem. A nota ponderada será o resultado da multiplicação de seu peso pela nota respectiva (Tabela 42).

Yanaze (2007) nos alerta sobre a dificuldade de preenchimento de todos os itens e subitens apresentados em seu modelo de análise SWOT e sugere um levantamento de dados secundário e se necessário, também, primário. Em nosso caso, a orientação é a mesma. Quando este procedimento não for possível, sugerimos a criação de um colegiado composto por um gestor de cada área da organização. Diferentes gestores darão seus pesos e suas notas e uma média ponderada poderá servir de referência para que o gestor de comunicação defina a nota final da empresa e de seus concorrentes, levando em consideração as prioridades da organização.

OUTPUTS		Empresa		Conc.		Conc.		Situação ideal
		X		A		B		
I. Comunicação Institucional (peso)	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
❖ Relações Públicas								
a) Identidade e imagem								
b) Propaganda institucional								
c) Patrocínio								
d) Relações com o Governo								
e) Relações com a imprensa								
f) Ações com a Comunidade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas Sociais ▪ Redes Sociais 								
g) Posicionamento								
h) Valor da Marca								

❖ Comunicação interna								
a) Programas de Incentivo								
b) Padrões culturais								
c) Desenvolvimento de Pessoas								
d) Campanhas Internas								
e) Rede formal e informal								
Sub-total								
II. Mercadológica (peso)		Empresa		Conc.		Conc.		Situação
		X		A		B		ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Propaganda								
b) Promoção								
c) <i>Merchandising</i>								
▪ Editorial								
▪ PDV								
d) Marketing Direto								
f) Eventos								
g) Relacionamento								
▪ Formadores de opinião								
▪ Intermediários								
h) Posicionamento de produtos								
i) Redes sociais								
▪ <i>Own Media</i>								
▪ <i>Earned Media</i>								
▪ <i>Bought Media</i>								
Sub-total								
Consolidação OUTPUTS		Empresa		Conc.		Conc.		Situação
		X		A		B		ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Comunicação Institucional								
Comunicação Mercadológica								
TOTAL – OUTPUTS								

Tabela 42: Modelo Estrutural: *Outputs*

Considerando-se que nem todas as recomendações resultantes dos *outputs* são passíveis de realização, recomenda-se estender a análise aos *inputs* (Tabela 43) e *throughputs* (Tabela 44).

INPUTS	Peso	Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situaçã ideal
		Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
I. Recursos Financeiros (pesos)								
❖ Verba para								
a) Com. Institucional								
b) Com. Interna								
c) Com. Administrativa								
d) Com. Mercadológica								
e) Fee <ul style="list-style-type: none"> ▪ de Agência ▪ de Parceiros 								
f) Capacitação dos RH								
Sub total								
II. Recursos Humanos (peso)								
❖ Administrativos								
a) Qualidade dos RH								
b) Capacitação								
❖ Operacionais								
a) Qualidade dos RH								
b) Capacitação								
Sub total								
III. Recursos Materiais (peso)								
a) <i>software's</i>								
b) equipamentos de informática								
c) <i>Mailling list</i>								
Sub total								

IV. Informações (peso)								
❖ Sobre Comunicação								
a) Concorrência – Execução criativa – Execução Tática								
b) Veículos – Custos – Audiência								
❖ Sobre o Consumidor								
a) Comportamento em relação à mídia								
b) Perfil da Marca								
c) Jornada								
Sub total								
Consolidação INPUTS		Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Recursos Financeiros								
Recursos Humanos								
Recursos Materiais								
Informações								
TOTAL - INPUTS								

Tabela 43: Modelo Estrutural: *Inputs*

THROUGHPUTS		Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
I.Processos(peso)								
a) De realização de Campanhas								
b) De realização de Eventos								
c) De realização de Material Promocional								
d) De compra de espaço de mídia								
e) De orientação das Agências								
f) De correção de erros								
g) De contratação de Parceiros								
h) De criação de Marca								
i) De avaliação								
▪ Com. Institucional								
▪ Com. Mercadológica								
Sub total								

II. Sistemas (peso)								
❖ Distribuição de verba								
a) nível de adequação às necessidades								
b) graus de satisfação e motivação gerados								
❖ Controle financeiro								
a) sistemas utilizados								
b) grau de adequação								
❖ Marketing Direto								
a) sistemas utilizados								
b) grau de adequação								
c) grau de informatização								
d) nível de segurança								
Sub total								
III. Políticas (peso)								
❖ De divulgação								
a) adequação aos públicos								
b) envolvimento e comprometimento gerados								
❖ De comunicação visual								
a) condições previstas								
b) unificação								
c) grau de eficácia								
d) resultados obtidos								
❖ De responsabilidade social								
a) eventos realizados								
b) grau de comprometimento da empresa								
c) utilização de leis de incentivo								
❖ De Patrocínio								
a) nível de envolvimento								
b) adequação								
c) grau de coerência								
Sub total								
IV. Cultura Empresarial (peso)								
a) Relações de poder								
b) Adequação da linguagem								
Sub total								

V. Clima Empresarial (peso)								
a) Grau de motivação								
b) Nível de envolvimento e comprometimento.								
Sub total								
Consolidação THROUGHPUTS		Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Processos								
Sistemas								
Políticas								
Cultura Empresarial								
Clima Empresarial								
TOTAL - THROUGHPUTS								

Tabela 44: Modelo Estrutural: *Throughputs*

O cruzamento das análises dos *outputs*, dos *inputs* e dos *throughputs*, da análise ambiental e de qualquer outra informação obtida no planejamento estratégico da organização auxiliará ao gestor da comunicação na identificação de oportunidades e de ameaças, que darão origem aos objetivos comunicacionais. Os pontos fortes e frágeis da organização fundamentarão as estratégias.

7.3 Stakeholders

O gestor de comunicação organizacional deverá primeiro identificar os *stakeholders* da organização, para em seguida priorizá-los. A priorização dependerá das ocorrências do mercado e das necessidades da organização.

7.4 Posicionamento da Comunicação

O ponto de partida da definição do posicionamento de uma organização é a pesquisa. Caso a empresa não esteja devidamente posicionada, a pesquisa auxiliará os caminhos que devem ser adotados, a partir de diferenciais existentes nos produtos, ou na marca propriamente dita. Estes diferenciais devem ser associados à marca, como nos ensina Keller (2006:70-85), devendo ser exclusivos, criando valores que se tornarão intrínsecos à marca.

7.5 Objetivos da Comunicação Organizacional

Há uma tendência muito forte em adotar os objetivos de vendas ou os de marketing como objetivos da comunicação organizacional. Por este motivo é preciso que os objetivos da comunicação sejam claros e baseados em dois polos: os objetivos gerais da comunicação e os objetivos específicos de cada área da comunicação, fundamentados nas análises ambientais e no SWOTCOM da Comunicação. Lembramos que os objetivos específicos têm suas origens na identificação das ameaças e oportunidades detectadas na análise SWOTCOM.

7.6 Estratégias da Comunicação Organizacional

As estratégias devem ser definidas com base nos resultados do cruzamento das análises SWOTCOM, em especial na definição dos pontos fortes e frágeis da organização, devidamente vinculados aos objetivos.

7.7 Orçamentos, Cronograma e Controles

O orçamento deve ser apresentado, em detalhes, de acordo com as ações pretendidas no planejamento de comunicação organizacional. Recomenda-se, também a realização de um cronograma das atividades, com identificação dos responsáveis e das áreas para que o controle do plano se efetue. É imprescindível a divulgação do planejamento em detalhes às pessoas envolvidas diretamente e com menor número de detalhes aos demais.

7.8 Avaliação

A avaliação do planejamento de comunicação organizacional deve levar em consideração os objetivos e metas (qualitativos e quantitativos) e suas respectivas estratégias. A definição de instrumentos adequados para a avaliação se faz necessária.

Após idas e vindas, concluímos a última etapa da investigação. As considerações finais encerram nosso estudo.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais nos levam a momentos de reflexão.

O momento de reflexão é, ao mesmo tempo, uma atividade individual e coletiva.

Quando a reflexão é coletiva, pode gerar produção do conhecimento e quando é individual, pode gerar mudanças de atitudes.

O que expressamos nas Considerações Finais são reflexões que, esperamos, gere produção de conhecimento e mudanças de atitudes.

Momentos de Reflexão

Da mesma forma que é infinitamente gratificante o momento da conclusão de um estudo de pesquisa, principalmente se considerarmos todo o aprendizado ocorrido durante sua produção, é também bastante frustrante observar que os profissionais que atuam no mercado empresarial ainda não descobriram quantas ferramentas competitivas existem para apoiá-los em suas gestões administrativas.

Se por um lado as frustrações causam decepções, por outro, exaltam nossas esperanças na busca incessante de caminhos alternativos para minimizar os desvios ocorridos na construção do conhecimento.

Essas mesmas frustrações nos levam a refletir sobre os resultados obtidos na investigação, que abrange, não somente informações sobre como as organizações realizam o planejamento de comunicação organizacional, mas e, principalmente, sobre os resultados obtidos na aplicação de um modelo tipológico em uma única organização.

A aplicação do modelo tipológico possibilitou a criação de um modelo estrutural e temos consciência de que este modelo é apenas um piloto e para que seja validado será necessário uma outra investigação, utilizando casos múltiplos.

Nossa reflexão considera dois momentos: o primeiro, reflete o planejamento de comunicação organizacional realizado pelas empresas e, o segundo, o modelo estrutural piloto.

Planejamento de Comunicação Realizado pelas Organizações

Foram diversas as impressões resultantes de nosso estudo nas empresas. Uma delas, e acreditamos ser a base de muitos obstáculos encontrados no universo empresarial, é o conhecimento superficial de alguns gestores sobre os conceitos de elementos que compõem um planejamento de comunicação organizacional. Termos como Missão, Visão, Posicionamento e Estratégias são utilizados de forma empírica. Por não haver conhecimento real de tais conceitos, toda aplicação prática destes sofrem distorções que podem levar a resultados ineficazes.

Há gestores, no entanto, que buscam o conhecimento em obras relativas ao tema disponíveis no mercado, porém, tal literatura, na maioria das vezes, apresenta-se de forma inconsistente ou/e não acompanha a evolução tecnológica do mundo contemporâneo. É o caso da definição de *stakeholders* de uma organização.

Observamos também o quão difícil é para os gestores definir objetivos e estratégias comunicacionais. Por vezes os objetivos são decorrência de análises ambientais; por outras, impostos pela hierarquia organizacional ou ainda, definidos de forma genérica, sem a preocupação com a solução de problemas específicos.

Modelo Estrutural Piloto

Quando criamos o modelo tipológico para aplicação nas organizações encontramos diversos entraves, dentre eles dois relevantes: o primeiro, a falta de integração da comunicação organizacional e, o segundo, a resistência dos gestores no preenchimento dos formulários.

É sabido que a comunicação organizacional integrada é uma filosofia e que os diversos setores empresariais que ela abrange dificultam sua integração. Os temas envolvidos nas comunicações institucional, administrativa e mercadológica – interna e externa – são de tamanha grandeza que se tornam impossíveis de serem geridos por um único gestor. Este primeiro entrave pode ser minimizado se o gestor da comunicação organizacional criar um colegiado, com diversos gestores das diversas áreas da empresa. Esta não é uma ideia nova, porém, ainda embrionária no mercado empresarial.

O segundo entrave residiu no preenchimento dos formulários por parte dos gestores de comunicação. Ao serem solicitados para atribuir uma nota às suas organizações e aos seus concorrentes, muitos se sentiram constrangidos ou/e inabilitados para tal tarefa. Isto nos faz refletir sobre a ética empresarial, as responsabilidades profissionais dos gestores, incluindo a instabilidade do vínculo empregatício.

Outro ponto de reflexão, ainda sobre o preenchimento do modelo tipológico proposto, se refere à abordagem de assuntos relativos a recursos financeiros, materiais e humanos, além de processos e sistemas organizacionais que, via de regra, fogem do conhecimento do gestor de comunicação.

Por fim, queremos registrar a importância da aproximação do universo empresarial com o universo acadêmico, que, em nosso entendimento, ainda está caminhando a passos escassos.

Apesar de bastante enriquecedor, este estudo não se esgota aqui. Aplicar o modelo piloto proposto, informatizado e com diferentes gestores organizacionais complementaríamos nossa pesquisa. Por ora, tentaremos transformar este estudo em

uma obra literária, para contribuir, não só com os estudantes, mas também com o mercado de gestores empresariais.

Esperamos que nosso estudo possa delinear seu uso por determinados grupos de pesquisadores, assim como proporcionar elementos de discussão para outros, proporcionando a identificação de oportunidades e condições para a produção do conhecimento.

Aproveitando este momento de reflexão – e aqui expesso o meu momento – e mantendo os seis servidores honestos de Rudyard Kipling (1996) com os quais abrimos nosso estudo, continuarei a questionar sempre o “o quê”, o “por quê”, “quando”, “como”, “onde” e “quem”.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel L. (1982) *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- AMA: (2004) American Marketing Association: MarketingPower.com
<http://www.marketingpower.com/content21257.php> . Acesso em 05/01/2008.
- ANSOFF, H. Igor. (1977) *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil.
- BAKER, Michael J. (2005) *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- BALMER, John; WILSON, Alan. Corporate identity and the myth of the single company culture. International Centre for Corporate Identity Studies., apud FASCIONI, Ligia Cristina. (2006) *Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica, instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa*. Florianópolis: UFSC, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em http://www.ligiafascioni.com.br/ligia/upload/arquivo/tese_ligia_fascioni.pdf. Acesso em 29.11.2009.
- BENBASAT, I. & GOLDSTEIN, D. & MEAD, M. (1987) *The case research strategy in studies of information systems*. MIS Quarterly, v. 11, n. 3.
- BLESSA, Regina. (2003) *Merchandising no ponto-de-venda*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- BOONE, Louis E, & KURTZ, David L. (1998) *Marketing Contemporâneo*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC
- BOURDIEU, Pierre, PASSERON, Jean.-Claude e CHAMBOREDON, Jean-Claude. (1999) *A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicas*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- BOURDIEU, Pierre. (1983) *O Campo Científico*. In: ORTIZ, Renato (org). Coleção Grandes Cientistas Sociais. São Paulo: Ática.
- CAPOMAR, Marcos Cortez & IKEDA Ana Akemi (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul (1993) *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, Paul J. (2000) *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

- CORREIA, Roberto (2006). *Comunicação integrada de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- DIAS, Sergio Roberto (coordenador) (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- DRUCKER, Peter F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J. & STANTON, William J.(2001) *Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- GAYESKI, Diane M. (1996) *Integrated Communication: From Theory to Performance*. Omnicom Associates. <http://www.dgayeski.com/omninteg.html>- Visitado em 13/07/08.
- GRACIOSO, Francisco. (2002) *Propaganda: engorda e faz crescer a pequena empresa*. São Paulo: Atlas.
- KELLER, Kevin L. e MACHADO, Marcos. (2006) *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- KIPLING, Rudyard, In: DRYDEN, Gordon e VOS, Jeannette (1996). *Revolucionando o aprendizado*. São Paulo: Makron Books.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin. (2006) *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. (2000) *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- KUHN, Thomas S. (1987) *A estrutura das revoluções científicas*. 2 ed. São Paulo: Perspectiva.
- KUNSCH, Margarida M.K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- _____. (2006) *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. Análise 34, em <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n34p125.pdf> - Acesso em 27/06/08.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M. de A (2001) *Metodologia do trabalho científico*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- _____. *Metodologia científica*. (1991) 2 ed. São Paulo: Atlas.
- LEVIT, Theodore. (1960) *Marketing Myopia*. Harvard Business Review, July- August.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. (2005) *Pesquisa em comunicação*. 8 ed. São Paulo: Loyola.

- LUPETTI, Marcélia. (2007) *Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica*. São Paulo: Thomson.
- MARTINS, Zeca. (2004) *Propaganda é isso aí!: um guia para novos anunciantes e futuros publicitários*. São Paulo: Atlas.
- MATTELART, Armand. (1994) *Comunicação-mundo: história das idéias e das estratégias*. Petrópolis: Vozes.
- McDONALD, Malcolm. (1989) *Tem barriers to marketing planning*. *Journal of Marketing Management*, v.5, n.1. Apud CAPOMAR, Marcos Cortez & IKEDA Ana Akemi (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- _____. (2004) *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar*. Rio de Janeiro: (Campus) Elsevier.
- OGDEN, James R. (2002) *Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- OGDEN, James R. e CRESCITELLI, Edson (2007) *Comunicação Integrada de Marketing*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (1991) *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- OROZCO GÓMEZ, Guillermo. (1997) *La investigación de la Comunicación dentro y fuera de América Latina: tendencias, perspectivas y desafíos del estudio de los medios*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- PINHEIRO, Duda.(2005) *Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa*. São Paulo: Atlas.
- POLIZEI, Eder. (2005) *Plano de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- POPPER, K.R. (1975) *Lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix/EDUSP.
- _____. (1987) *O realismo e o objectivo da ciência*. Lisboa: D. Quixote.
- PREDEBON, José (org.)(2004) *Curso de propaganda: do anúncio à comunicação integrada*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2000) *Propaganda: profissionais ensinam como se faz*. São Paulo: Atlas.
- QUINN, James Brian. (1992) Strategic change: logical incrementalism. *In: Mintzberg, Henry e Quinn, James Brian.(Org.) The strategy process - concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- RIES, Al e TROUT (1996) *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. 6 ed. São Paulo: Pioneira.
- ROCHA, Angela da & CHRISTENSEN. (1999) *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- ROLDÁN, Lopes. (1996) *Revista de Sociologia: Papers*. Ano 1996, nº 48. Barcelona, Espanha. *La construccion de tipologies: exemples d'aplicación*. <http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/25365/58600> Acesso em 08/07/08.
- SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary. (1995) *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books.
- SEMENIK, Richard J. (2002) *Promotion and integrated marketing communications*. Ohio, US: South-Western – Thomson Learning.
- SHULTZ, Dom E. & BARNES, Beth E. (2001) *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SCHULTZ, Dom E. (1993) *Integrated marketing communications: maybe definition is in the point of view*. Marketing News. Jan. Apud CORREA, R. (2006) *Comunicação Integrada de Marketing: uma visão global*. São Paulo: Saraiva.
- STANTON, William, ETZEL Michael J. e WALKER, Bruce J. (1995) *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.
- STEVENS, Robert E., WRENN, Bruce (et. all) (2001) *Planejamento de marketing*. São Paulo: Pearson.
- THIOLLENT, Michel J.M. (1980) *Crítica metodológica, investigação social e enquête operária*. São Paulo: Editora Polis.
- _____. (2005) *Metodologia da pesquisa-ação*. 14ed. São Paulo: Cortez.
- TORQUATO, Gaudêncio. (2002) *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- WEBER, M. (1965) *Essais sur la théorie de la science*, Plon, Paris, apud THIOLLENT, Michel J.M. *Crítica metodológica, investigação social e enquête operária*. São Paulo: Polis, 1980.
- WESTWOOD, John. (1997) *O plano de marketing*. São Paulo: Makron Books.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi. (2007) *Gestão de Marketing e Comunicação*. São Paulo: Saraiva.

YIN, Robert K. (1984) *Case study research, design and methods*. London : Sage Publications.

_____ (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.



APÊNDICES

Roteiro das Entrevistas.....	184
Modelo Tipológico	185

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas em organizações, cujos nomes serão preservados. Elas serão apresentadas de acordo com o segmento de atuação: Telecomunicações, Cosméticos, Químico e Automotivo.

Quatro as perguntas-chave nortearam a investigação:

- Como você realiza o planejamento de comunicação?
- Como você define os objetivos de seu planejamento?
- Como são definidas as estratégias?
- Como você realiza a avaliação de seu planejamento?

Outros itens abordados:

- Estrutura da empresa nas áreas de comunicações
 - Institucional, Interna, Administrativa e Mercadológica
- Planejamento de comunicação da empresa
- Itens do planejamento de comunicação organizacional
 - Meio ambiente
 - Concorrência
 - Pesquisas
 - Posicionamento
 - Stakeholders
 - Objetivos
 - Estratégias
 - Avaliação

MODELO TIPOLÓGICO

O Modelo Tipológico foi apresentado aos entrevistados para preenchimento.

Foi solicitado aos entrevistados que atribuissem pesos de importância aos itens e subitens dos *outputs*, *inputs* e *throughputs*. Em seguida, que atribuissem uma nota para sua empresa, de 0 a 10, e para os concorrentes.

Pesquisador	Entrevistado / nível de importância
Comunicação Institucional	
▪ Identidade e imagem	
▪ Propaganda institucional	
▪ Jornalismo empresarial	
▪ Editoração multimídia	
▪ Assessoria de Imprensa	
▪ Relações Públicas	
▪ Patrocínios (social, cultural e esportivo).	
▪ Posicionamento	
▪ Valor da marca	
▪ Sites	

Tabela 45 : Modelo Tipológico:Análise Qualitativa – Comunicação Institucional - *Outputs*

Pesquisador	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistador
Empresa	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B
▪ Identidade e imagem			
▪ Propaganda institucional			
▪ Jornalismo empresarial			
▪ Editoração multimídia			
▪ Assessoria de Imprensa			
▪ Relações Públicas			
▪ Patrocínios (social, cultural			

Tabela 46: Modelo Tipológico:Análise Quantitativa – Comunicação Institucional -*Outputs*

Pesquisador	Entrevistado / nível de importância
Comunicação Interna	
• Programas sociais	
• Programas de incentivo	
• Desenvolvimento de pessoas	
• Padrões culturais	
• Campanhas Internas	
Comunicação Administrativa	
• Fluxo de informações	
• Rede formal e informal	

Tabela 47: Modelo Tipológico: Análise Qualitativa - Comunicação Interna e Administrativa - *Outputs*

Pesquisador	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Empresa	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B
Comunicação Interna			
• Programas sociais			
• Programas de incentivo			
• Desenvolvimento de			
• Padrões culturais			
• Campanhas Internas			
Comunicação Administrativa			
• Fluxo de informações			
• Rede formal e informal			

Tabela 48: Modelo Tipológico: Análise Quantitativa - Comunicação Interna e Administrativa – *Outputs*

Pesquisador	Entrevistado /nível de importância
Comunicação Mercadológica	
• Propaganda	
• Promoção	
• Promoção de vendas	
• <i>Merchandising</i>	
• Eventos	
• Relacionamento	
• Posicionamento	
• <i>Hot-sites</i>	

Tabela 49: Modelo Tipológico: Análise Qualitativa - Comunicação Mercadológica - *Outputs*

Pesquisador	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Empresa	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B
• Propaganda			
• Promoção			
• Promoção de vendas			
• <i>Merchandising</i>			
• Eventos			
• Relacionamento			
• Posicionamento			
• <i>Hot-sites</i>			

Tabela 50: Modelo Tipológico: Análise Quantitativa - Comunicação Mercadológica – *Outputs*

Pesquisador	Entrevistado /nível de importância
1- Recursos Financeiros /Verba para	
▪ Equipamento	
▪ Pesquisa	
▪ Com. Institucional	
▪ Com. Interna	
▪ Com. Administrativa	

▪ Com. Mercadológica	
▪ Capital de Giro necessário	
2- Recursos Humanos	
▪ Administrativos	
–Qualidade dos RH	
–Capacitação	
▪ Operacionais	
–Quantidade dos RH	
–Qualidade dos RH	
–Capacitação	
3- Recursos Materiais	
▪ Infra-estrutura	
▪ Equipamentos	
▪ Embalagem	
▪ Veículos	
▪ Equipamentos de informática	
▪ <i>Softwares</i>	
4- Informações	
▪ Pesquisas	
▪ Com. da Concorrência	
▪ Público-alvo	
▪ <i>Share of mind</i>	
▪ Tendências	
▪ Veículos de com.	
▪ <i>Trade</i>	
▪ Satisfação	
▪ Relacionamento	
▪ Variáveis Tecnológicas	
▪ Mídias	
–Internet	
–Alternativas	
–Novas	
–Tendências	

Tabela 51: Modelo Tipológico: Análise Qualitativa - *Inputs*

Pesquisador	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Empresa	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B
1- Recursos Financeiros /Verba para			
▪ Equipamento			
▪ Pesquisa			
▪ Com. Institucional			
▪ Com. Interna			
▪ Com. Administrativa			
▪ Com. Mercadológica			
▪ Capital de Giro necessário			

2- Recursos Humanos			
▪ Administrativos			
–Qualidade dos RH			
–Capacitação			
▪ Operacionais			
–Quantidade dos RH			
–Qualidade dos RH			
–Capacitação			
3- Recursos Materiais			
▪ Infra-estrutura			
▪ Equipamentos			
▪ Embalagem			
▪ Veículos			
▪ Equipamentos de informática			
▪ <i>Softwares</i>			
4- Informações			
▪ Pesquisas			
▪ Com. da Concorrência			
▪ Público-alvo			
▪ <i>Share of mind</i>			
▪ Tendências			
▪ Veículos de com.			
▪ <i>Trade</i>			
▪ Satisfação			
▪ Relacionamento			
5- Variáveis Tecnológicas			
▪ Mídias			
–Internet			
–Alternativas			
–Novas			
–Tendências			

Tabela 52: Modelo Ttipológico: Análise Quantitativa – *Inputs*

Pesquisador	Entrevistado /nível de importância
I- Processos	
a) De criação Interno/externo	
▪ nível de adequação	
▪ grau de integração	
▪ nível de atualização	
b) De produção interno/externo	
▪ processos e <i>softwares</i> utilizados	
▪ nível de adequação	
▪ nível de atualização	
▪ agilidade	
c) De compras	
processos utilizados	

nível de adequação	
nível de atualização	
qualidade	
d) De veiculação	
▪ Interno	
✓ processos e veículos utilizados	
✓ nível de adequação	
✓ qualidade do uso	
✓ integração	
✓ nível de atualização	
▪ Externo	
✓ nível de adequação	
✓ audiência	
✓ frequência	
✓ compra de espaços	
✓ integração	
e) De relacionamento com <i>stakeholders</i>	
Acionistas	
Imprensa	
Fornecedores	
Governo	
Diretoria	
Gerência	
Operacional	
Intermediários	
Influenciadores	
Consumidor empresarial	
Consumidor final	
f) De avaliação	
▪ Com. Institucional	
▪ Com. Interna	
▪ Com. Administrativa	
▪ Com. Mercadológica	
II-Sistemas	
e) distribuição de verba	
▪ sistemas utilizados	
▪ nível de adequação às necessidades	
▪ graus de satisfação e motivação gerados	
f) controle financeiro	
▪ sistemas utilizados	
▪ grau de adequação	
▪ nível de clareza	
▪ grau de precisão	
g) Respostas ao público	
▪ sistemas utilizados	
▪ grau de adequação	
▪ grau de informatização	
▪ nível de segurança	
h) Comunicação interna e administrativa	
▪ sistemas e ferramentas utilizados	
▪ grau de eficácia	

▪ nível de cobertura	
▪ adequação aos # níveis hierárquicos	
▪ grau de precisão, clareza, segurança	
III- Políticas	
a) De divulgação	
▪ parâmetros adotados	
▪ adequação aos públicos	
▪ graus de satisfação	
▪ envolvimento e comprometimento	
b) De comunicação visual	
▪ condições previstas	
▪ unificação	
▪ grau de eficácia	
▪ resultados obtidos	
c) De responsabilidade social	
▪ eventos realizados	
▪ grau de comprometimento da empresa	
▪ nível de investimentos no social	
▪ grau de engajamento dos colaboradores	
d) De Patrocínio	
▪ nível de envolvimento	
▪ adequação	
▪ grau de coerência	
IV- Cultura Empresarial	
▪ Relações de poder	
▪ Adequação da linguagem	
▪ Nível de conhecimento e saberes	
▪ Adequação de atitudes e comportamentos	
▪ Etc.	
V- Clima Empresarial	
▪ Grau de motivação	
▪ Nível de envolvimento e comprometi/	

Tabela 53: Modelo Tipológico: Análise Qualitativa – *Throughputs*

Pesquisador	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Empresa	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B
I- Processos			
a) De criação Interno/externo			
▪ nível de adequação			
▪ grau de integração			
▪ nível de atualização			
b) De produção interno/externo			
▪ processos e <i>softwares</i> utilizados			
▪ nível de adequação			
▪ nível de atualização			
▪ agilidade			
c) De compras			
processos utilizados			
nível de adequação			

nível de atualização			
qualidade			
d) De veiculação			
▪ Interno			
✓ processos e veículos utilizados			
✓ nível de adequação			
✓ qualidade do uso			
✓ integração			
✓ nível de atualização			
▪ Externo			
✓ nível de adequação			
✓ audiência			
✓ frequência			
✓ compra de espaços			
✓ integração			
e) De relacionamento com			
Acionistas			
Imprensa			
Fornecedores			
Governo			
Diretoria			
Gerência			
Operacional			
Intermediários			
Influenciadores			
Consumidor empresarial			
Consumidor final			
f) De avaliação			
▪ Com. Institucional			
▪ Com. Interna			
▪ Com. Administrativa			
▪ Com. Mercadológica			
II-Sistemas			
a) distribuição de verba			
▪ sistemas utilizados			
▪ nível de adequação às necessidades			
▪ grau de satisfação e motivação			
b) controle financeiro			
▪ sistemas utilizados			
▪ grau de adequação			
▪ nível de clareza			
▪ grau de precisão			
c) respostas ao público			
▪ sistemas utilizados			
▪ grau de adequação			
▪ grau de informatização			
▪ nível de segurança			
d) Comunicação interna e Adm.			
▪ sistemas e ferramentas utilizados			

▪ grau de eficácia			
▪ nível de cobertura			
▪ adequação aos diferentes níveis hierárquicos			
▪ grau de precisão, clareza, seg.			
III- Políticas			
a) De divulgação			
▪ parâmetros adotados			
▪ adequação aos públicos			
▪ graus de satisfação			
▪ envolvi/ e comprometi/gerados			
b) De comunicação visual			
▪ condições previstas			
▪ unificação			
▪ grau de eficácia			
▪ resultados obtidos			
c) De responsabilidade social			
▪ eventos realizados			
▪ grau de comprometimento da empresa			
▪ nível de investimentos no social			
▪ grau de engajamento dos colaboradores			
d) De Patrocínio			
▪ nível de envolvimento			
▪ adequação			
▪ grau de coerência			
IV- Cultura Empresarial			
▪ Relações de poder			
▪ Adequação da linguagem			
▪ Nível de conhecimento e saberes			
▪ Adequação de atitudes e comportamentos			
▪ Etc.			
V- Clima Empresial			
▪ Grau de motivação			
▪ Nível de envolvimento e comprometi/			

Tabela 54: Modelo Tipológico: Análise Quantitativa – *Throughputs*.