

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-graduação em Administração

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DE MARKETING
PARA A MELHORIA DO PROCESSO DE VENDAS.**

Um estudo exploratório em empresas
fabricantes de equipamentos ou
sistemas de telecomunicações

LAIDO CIAMPONE JUNIOR

ORIENTADOR: PROF. DR. GERALDO LUCIANO TOLEDO

São Paulo

Setembro de 2001

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-graduação em Administração

DEDALUS - Acervo - FEA



20600021611

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DE MARKETING
PARA A MELHORIA DO PROCESSO DE VENDAS.**

**Um estudo exploratório em empresas
fabricantes de equipamentos ou
sistemas de telecomunicações**

LAIDO CIAMPONE JUNIOR

ORIENTADOR: PROF. DR. GERALDO LUCIANO TOLEDO

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração com Concentração em Marketing.

São Paulo
Setembro de 2001

IDENTIFICAÇÃO DE AUTORIDADES

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Ângelo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Prof. Dr. Ronaldo Zwicker

DEDICATÓRIAS

Este trabalho é dedicado a todos os interessados por comunicação.

Este trabalho é particularmente dedicado àqueles apaixonados por comunicação.

Este trabalho pertence aos praticantes da boa comunicação.

AGRADECIMENTOS

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Ao Prof. Dr. Dilson Gabriel dos Santos

À minha família

ABSTRACT

This work, related to Business Administration, has as central subject the Internal Marketing Communication – IMC, which is a set of the Internal Communication of the entire Corporate Communication. The text lays the communication as an essential part of human behavior and points it as an instrument to search the best relationship among several publics inside the companies in diverse senses.

The central scope for this study is defined from the idea that the Internal Communication may be the gatherer of contributions directed to marketing activities, which means, those contributions pointed to make it easier the relationship of the internal public with the market. In this sense, is established an unambiguous focus, resulting from it the objective of the monograph: to search the identification of the contributions of IMC to improve the sales process within the companies.

The essentials of the bibliographic revision – fundamentals and theoretical basis to the associated concepts of the studied subject – shrink references toward the improvement of the knowledge and scope of the subject and join aspects compounded to IMC which are related to multiples objectives of the enterprises. These elements are grouped in 14 topics connecting several activities of the companies.

The topics are organized following four perspectives or working plans: the perspective of the corporation, which means the whole action of the corporation, the perspective of the sales department, as the responsible area for the commercialization, the perspective of the relationship among the areas and individuals and the perspective of the information systems.

As a complement to the theoretical study presented in this dissertation, targeting to check what are the contributions of IMC, inside the segment of the manufactures of telecommunications equipments or systems, an empirical research, in terms of an exploratory study, was elaborated. The research, developed under a qualitative methodology, provided several indications that the IMC can be an important tool within the companies if it is able to clear up the real motivation of the enterprises related to their

markets. At the studied segment, people has the open vision that it is indispensable the communication the reach their objectives. But, there are so many issues of lack of orientation, related to the tracked corporate objectives, that it is opportune to recognize what are the IMC contributions.

The results show the existence of full consciousness from all the interviewed people, that it is necessary to exist the Internal Communication, particularly the IMC, as an instrument to unify the focus ant the marketing orientation. They show the existence of a one way orientation for the communication also, resulting in several difficulties to accept and to share the communicative process. As a synopsis, the results reveal: inside the enterprises, the employees associated to the sales process, they communicate, but, they don't have a good communication. The IMC is restricted, mainly due the compulsory character of the communication – provided top/down.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado, no âmbito da Administração de Empresas, tem como tema central a Comunicação Interna de Marketing - CIM, uma área restrita da Comunicação Interna, a qual, por seu turno, é objeto da Comunicação Corporativa. O texto apresenta a comunicação como uma das essências do relacionamento humano e a particulariza como instrumento de busca de melhor relacionamento entre os diversos públicos das empresas em múltiplos sentidos.

O objeto central deste trabalho é definido a partir da constatação de que a Comunicação Interna pode ser geradora de contribuições estritamente dirigidas às atividades de marketing, ou seja, aquelas voltadas para facilitar as relações do público interno com o mercado. Neste sentido, é estabelecido um foco específico, resultando o objetivo da dissertação: procurar a identificação das contribuições da CIM para a melhoria dos processos de vendas pelas empresas.

Os elementos da revisão bibliográfica - fundamentos e bases teóricas dos conceitos associados ao tema estudado - condensam referências no sentido de amadurecer e aprofundar conhecimentos a respeito do tema e agrupam aspectos da CIM em relação a múltiplos objetivos das empresas. Estes elementos estão congregados em 14 tópicos envolvendo diversas atividades das organizações.

Os tópicos ordenam-se segundo quatro perspectivas ou planos de abrangência: a perspectiva corporativa ou da empresa como um todo, a perspectiva de vendas como setor responsável pela comercialização, a perspectiva das relações entre áreas e indivíduos e a perspectiva dos sistemas de informação.

De forma complementar ao estudo teórico realizado na dissertação, e com o objetivo de constatar quais as contribuições da CIM no segmento de empresas fabricantes de equipamentos ou sistemas de telecomunicações, foi realizada uma pesquisa empírica, na modalidade de um estudo exploratório. A pesquisa, realizada com metodologia qualitativa, pôs em evidência indicações de que a CIM pode ser uma ferramenta importante, se conseguir deixar clara a motivação da empresa para com seu mercado. No segmento estudado, as pessoas têm visão da necessidade da comunicação para atingir seus objetivos.

Porém, existem muitos problemas de falta de orientação em relação aos objetivos corporativos perseguidos, sendo oportuno, então, conhecer quais são as contribuições da CIM.

Os resultados indicam haver plena consciência, por parte de todos os entrevistados, da necessidade de existir a Comunicação Interna, particularmente a CIM, como instrumento de unificação do foco e de orientação para mercado. Indicam haver, também, um sentido de mão única para a comunicação resultando em dificuldades de aceitação e de participação no processo comunicativo. Em suma, os resultados revelam: dentro das empresas, os profissionais relacionados com os processos de vendas comunicam-se, mas não se comunicam bem. As contribuições da CIM são restritas, em função do caráter impositivo da comunicação, exercida de cima para baixo.

SUMÁRIO

	Página
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
I.1) Apresentação do trabalho	3
I.2) Estrutura do trabalho	5
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
<u>Perspectiva corporativa</u>	
II.1) Contribuição da Comunicação Interna de Marketing sob a perspectiva corporativa	19
II.1.1) A comunicação interna na visão geral da organização	20
II.1.2) A comunicação interna relativa à compreensão das necessidades e desejos dos consumidores	28
II.1.3) A comunicação interna com enfoque de administração geral e de administração de marketing	34
II.1.4) A comunicação interna prevista no planejamento	42
II.1.5) A comunicação interna, amparada por propaganda, Promoção de vendas e relações públicas	47
<u>Perspectiva de vendas</u>	
II.2) Contribuição da Comunicação Interna de Marketing sob a perspectiva de vendas	54
II.2.1) A comunicação interna na formação do corpo de vendedores	55
II.2.2) A comunicação interna no recrutamento e treinamento de vendedores	61
II.2.3) A comunicação interna nos esforços de vendas	67
II.2.4) A comunicação interna no controle do corpo de vendas	73
II.2.5) A comunicação interna como instrumento de orientação da empresa para mercado	79
<u>Perspectiva das relações internas</u>	
II.3) Contribuição da Comunicação Interna de Marketing sob a perspectiva das relações internas	85
II.3.1) A comunicação interna nas relações interdepartamentais	86
II.3.2) A comunicação interna nas relações interpessoais	99

Perspectiva dos sistemas de informação

II.4)	Comunicação Interna de Marketing e o processo comunicativo	105
II.4.1)	A comunicação interna no sistema de informação de marketing	106
II.4.2)	A comunicação interna e as redes de comunicação	113

CAPÍTULO III - METODOLOGIA - PESQUISA EMPÍRICA

III.1)	Identificação da situação problema	133
III.2)	Questões da pesquisa - Tema, enfoque e objetivo	137
III.3)	Justificativas da pesquisa	140
III.4)	Variáveis investigadas	142
III.5)	Tipo de pesquisa	144
III.6)	População, amostra e fontes de dados	145
III.7)	Método de coleta de dados - Instrumento de coleta	147
III.8)	Trabalho de campo	152
III.9)	Método para análise dos dados coletados	154

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia e referencial teórico	179
------------------------------------	-----

ANEXOS

Anexo 1 - Empresas e indivíduos consultados	188
Anexo 2 - Roteiro de Questões	191

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Em termos gerais, considera-se a comunicação como uma das essências do relacionamento humano. Em particular, a comunicação empresarial, buscando facilitar o relacionamento em favor das empresas, procura disseminar de forma ampla os atributos das organizações a todos os seus públicos, em múltiplos sentidos. Quando dirigida a seu público interno, a comunicação empresarial é chamada de Comunicação Interna.

Avaliando-se a Comunicação Interna, percebe-se existirem enfoques estritamente dirigidos às atividades de marketing, ou seja, aqueles voltados para facilitar as relações do público interno com o mercado. À comunicação voltada para tais enfoques denominou-se Comunicação Interna de Marketing - CIM e a procura pela identificação de suas contribuições para a melhoria dos processos de vendas pelas empresas é o objeto referenciado nesta dissertação.

Em todos os seus sentidos, a CIM tende a ser uma questão crucial para as empresas. Porém, ela pode não ser tratada adequadamente por falta de metodologia e objetividade pertinentes a seus múltiplos enfoques. A abordagem atual, bem como as várias tendências existentes, mostram-se multifacetadas devido aos diversos meios - cada vez mais eficientes - disponíveis para o exercício da comunicação. Essas posições, tendências e pluralidade abrem incontáveis focos de debate e caracterizam a tônica da preocupação envolvida nesta dissertação.

As definições das principais metas e preocupações no âmbito desta dissertação, amplamente discutidas no capítulo relativo à metodologia empregada, abrem os horizontes dos trabalhos aqui desenvolvidos e delimitam os propósitos e os interesses pesquisados.

Para o embasamento teórico, buscou-se identificar diversos tipos de referências bibliográficas para apoiar a análise. Foram aglutinados autores diversos, estudiosos de casos reais, ilustrando com exemplos casos já acontecidos, e também autores não vinculados à análise de casos, mas ocupados com fatos possíveis de virem a acontecer em avaliações essencialmente teóricas. Foram pesquisados autores e artigos recentes e atualizados para todos os temas, mas citados, igualmente, autores e artigos mais antigos, quando ainda atuais e adequados ao tema.

Os títulos de onde foram retiradas as referências usadas nesta dissertação, em geral, relacionam-se com os aspectos da comunicação e marketing e neles identificados os tópicos voltados para dentro das empresas. Tais títulos estão listados na Bibliografia de cada capítulo, assim como na Bibliografia geral apresentada ao final deste trabalho.

A CIM, tal como abordada nesta dissertação, é parte das atividades de marketing voltadas para dentro da empresa, atividades estas chamadas de Marketing Interno ou ENDOMARKETING. No entanto, o enfoque deste trabalho reside na área de comunicação interna, de tal sorte não serem caracterizadas, em nenhum de seus pontos, as atividades gerais relativas ao endomarketing, a não ser aquelas especificamente relacionadas com a comunicação das mensagens de marketing. Isto também está refletido no referencial teórico adotado, onde a literatura sobre endomarketing restringe-se especificamente aos tópicos de comunicação.

I.1) APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O tema escolhido, descrito acima, discorre a respeito da Comunicação Interna de Marketing - CIM, com enfoque no segmento de empresas produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações, sendo seu objeto o estudo da comunicação envolvendo todos os departamentos onde, de alguma maneira, o processo de vendas possa sofrer influências.

Para estudá-la é necessário, preliminarmente, caracterizar o sentido de Comunicação Empresarial e suas características, para, posteriormente, focar especificamente a Comunicação Interna, o Processo de Vendas e, em particular, a Comunicação Interna de Marketing.

A caracterização de cada um destes elementos está apresentada no Capítulo II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA. Ali se descreve a Comunicação Empresarial como um 'sistema nervoso', oferecendo informações de e para a organização. Descreve-se a Comunicação Interna como parte da Comunicação Empresarial e a Comunicação Interna de Marketing - CIM como uma particularização da Comunicação Interna. A CIM é incluída como parte integrante de um Modelo de Gestão e como elemento embutido no conceito de Inteligência Competitiva. No mesmo capítulo é ainda discutido o conceito de Processo de Vendas.

Estudo exploratório

Em todos os enfoques discutidos, a CIM traz indicações de poder ser uma ferramenta importante quando deixa clara a motivação da empresa para com seu mercado. Assim, como resultado do estudo explicitado nesta dissertação, foi proposto realizar uma pesquisa para conhecer as suas contribuições.

As pesquisas exploratórias "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema buscando o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições" (GIL A. C., 1996: 45). Tal foi o caso da pesquisa sugerida para completar o estudo realizado e descrito nesta dissertação de mestrado.

Foi realizado um **estudo exploratório**, com **método qualitativo** e abordagem **fenomenológico-hermenêutica**. Estabeleceu-se a estrutura sob o ponto de vista qualitativo, com as bases para seu desenvolvimento representadas pela identificação do problema e do objetivo da pesquisa.

No segmento empresarial estudado - empresas de telecomunicações - **as pessoas têm visão da necessidade da comunicação para atingirem seus objetivos**. Porém, reclamações externas contra essas mesmas empresas, e também dentro delas, indicam existirem muitos problemas de falta de orientação em relação aos objetivos corporativos perseguidos e até mesmo em relação aos objetivos de vendas.

Estes problemas podem ser devidos à falha da Comunicação Interna de Marketing, quando esta não consegue esclarecer quais rumos devem ser seguidos por todos.

É oportuno, então, conhecer quais são as contribuições da CIM e indicar se elas são reconhecidas, transparentes e visualizadas pelos diversos departamentos e se geram participação e colaboração dos indivíduos para a melhoria do processo de vendas.

Procurou-se nesta dissertação trabalhar sob um ponto de vista conceitual, na procura das contribuições geradas pela CIM. Trata-se de uma tarefa complexa - principalmente quanto às falhas de comunicação - porque, em relação a elas, a falta de bons resultados e as influências nocivas não são percebidas, pois os indivíduos sempre se consideram lúcidos, fiéis e competentes em suas atividades, de certa maneira escamoteando os erros e os desvios de comunicação.

I.2) ESTRUTURA DO TRABALHO

A literatura específica concernente ao assunto é escassa e dispersa. No entanto, para coletar pareceres acadêmicos sobre tal objeto, foi realizado um extenso trabalho de levantamento bibliográfico, com o objetivo de criar a fundamentação teórica para a dissertação e para a pesquisa realizada. A pesquisa bibliográfica, no caso, colaborou para condensar referências por ser uma forma rápida de buscar, amadurecer e aprofundar conhecimentos a respeito de um problema de pesquisa.

O agrupamento dos assuntos pesquisados na bibliografia oferece subsídios para mostrar aspectos da Comunicação Interna de Marketing - CIM em relação a múltiplos objetivos das empresas: organização, projetos, atendimento aos consumidores, administração, construção do *business plan*, propaganda e relações públicas, corpo de vendedores, recrutamento, esforços de vendas, controle da força de vendas, relações pessoais e disseminação das informações, entre outros.

Os tópicos

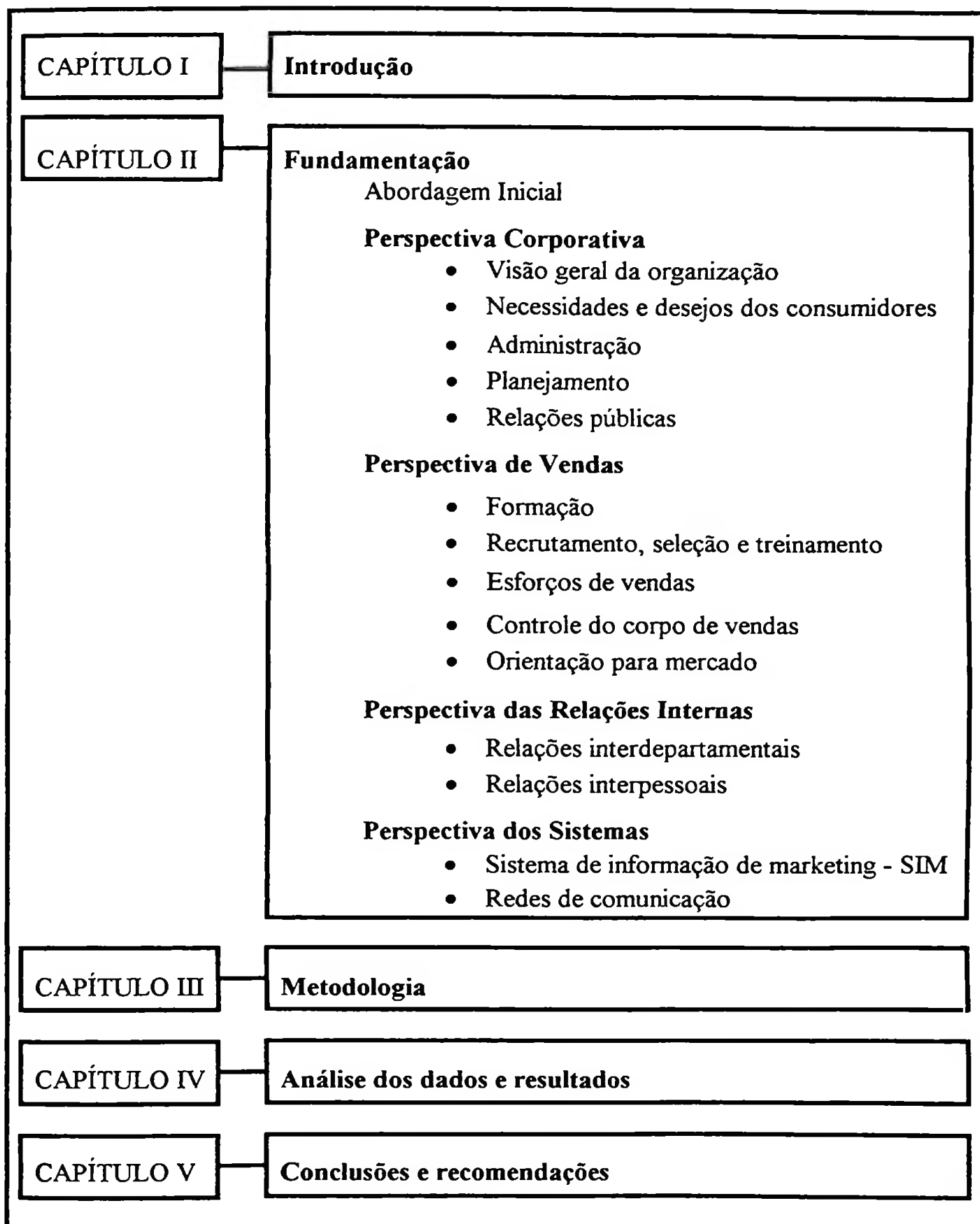
O referencial teórico, fundamentação para a dissertação e pesquisa, foi dividido em 14 tópicos citados a seguir:

- A comunicação interna na visão geral da organização;
- A comunicação interna relativa à compreensão das necessidades e desejos dos consumidores;
- A comunicação interna com enfoque de administração;
- A comunicação interna prevista no planejamento;
- A comunicação interna, quando se refere às relações públicas;
- A comunicação interna na formação do corpo de vendedores;
- A comunicação interna no recrutamento, seleção e treinamento de vendedores;
- A comunicação interna nos esforços de vendas;
- A comunicação interna no controle do corpo de vendas;
- A comunicação interna como instrumento de orientação da empresa para mercado;

- A comunicação interna nas relações interdepartamentais;
- A comunicação interna nas relações interpessoais;
- A comunicação interna no sistema de informação de marketing;
- A comunicação interna e as redes de comunicação.

Os tópicos agrupam-se de forma ordenada segundo quatro perspectivas ou planos de abrangência. São elas: a perspectiva **corporativa** ou da empresa vista como um todo, a perspectiva de **vendas**, como setor diretamente responsável pelos resultados de comercialização dos produtos, a perspectiva das **relações** entre áreas e indivíduos e, finalmente, a perspectiva dos **sistemas de informação** com as informações de interesse.

Na página a seguir, no quadro I.1, está apresentada uma representação das perspectivas e tópicos estudados e o diagrama de fluxo da dissertação.



Quadro I.1: perspectivas e tópicos estudados - diagrama de fluxo da dissertação

BIBLIOGRAFIA DO CAPÍTULO I:

GIL, Antonio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para estudar Comunicação Interna de Marketing - CIM em todos os departamentos onde o processo de vendas sofre influências, é necessário conceituar o que é Comunicação Empresarial e esclarecer o que é Comunicação Interna e Processo de Vendas.

Estes elementos estão apresentados a seguir e criam o cenário, o pano de fundo, para expandir as **perspectivas de estudos** consideradas nesta dissertação: a Perspectiva Corporativa, a Perspectiva de Vendas, a Perspectiva das Relações Internas e a Perspectiva dos Sistemas de Informação.

Comunicação empresarial

Em qualquer grupo organizado entende-se ser a comunicação um “sistema nervoso oferecendo informações e a compreensão, necessárias para uma alta produtividade e moral” (RODRIGUES, 1999: 163) e isto é particularmente importante para as organizações empresariais. Realmente, “o homem de negócios sempre soube que a comunicação é fundamental para o sucesso do seu negócio. O que, de fato, o homem de negócios levou um bom tempo para saber ou reconhecer é que, se alguém na organização não se preocupar com o assunto comunicação como única forma de atingir resultados com maior eficácia, cada funcionário, seguramente, estará fazendo o que entende ser o melhor para a organização, independentemente de que assim o seja de fato” (CABRAL, 1999: 52).

A comunicação empresarial é rica em características próprias, sendo muito abrangente em suas aplicações. Para uma organização, o objetivo geral do programa de comunicação pode ser “tornar a empresa mais respeitada entre as pessoas que podem influenciar seu futuro, sendo responsabilidade de todas as direções e cargos” (LONG, 1990: 13). Segundo Chanlat, “a comunicação, em uma organização, não pode ser reduzida ao mero processo de transmissão de informações, sob pena de perder todo o seu sentido e significado” (CHANLAT, 1994).

Atualmente, a *revolução das comunicações* parece não ser acompanhada pela dedicação quanto à **responsabilidade necessária** associada ao objeto da comunicação. Em verdade houve “um grande progresso na transmissão das informações, as quais nos deixam apenas saturados de dados em vez de estimular a comunicação” (KIMBALL, 2000: 43).

Neste sentido, Gomes, citando Onésimo de Oliveira Cardoso, afirma: “é um equívoco entender o fenômeno da comunicação por intermédio dos **meios**” e acrescenta: “conhecer alguns rudimentos da **semiótica** torna-se fundamental para quem deseja se aventurar no campo da comunicação social” (GOMES, 1999: 11 e 39). Sem dúvidas, estas características são críticas para a comunicação empresarial, devido ao caráter formal, geralmente presente nas empresas.

Um exemplo desta **não-responsabilidade** no contexto da comunicação empresarial reside em um “grande fator muitas vezes ignorado: a comunicação dentro do seu próprio grupo”. Comunicar-se com os funcionários e fazê-los comunicar-se “depende da eficácia da comunicação gerencial sob uma óptica interna da organização e um aspecto particularmente negligenciado desta comunicação refere-se ao canal informal, a rede informal”. Justamente dentro da rede informal os aspectos destacados pela **semiótica** estão presentes, pois os indivíduos “passam um tempo enorme reunindo-se e conversando com outras pessoas. As imagens, o local, os movimentos corporais que usam são essenciais para a sua comunicação. Eles transmitem as mensagens e, em alguns casos, são as mensagens; alguns gerentes não costumam dar atenção para isto” (RODRIGUES, 1999: 163 e 177).

Outra característica muito própria atualmente nas empresas é o fato de as pessoas usarem os computadores como **meio** para reunir e distribuir informações e para conversar entre si. Os efeitos dos computadores sobre a comunicação representam uma nova área crítica e os gerentes precisam entendê-la e explorá-la. Nas organizações “a comunicação mediada por computadores está mudando o tipo de informações recebidas e distribuídas pelas pessoas” e desta forma efeitos ocultos aparecem. Como exemplo, cita-se o correio por computador ao limitar as informações recebidas pelos comunicadores do contexto social. Neste veículo observa-se a ausência de relação pessoal. Os que emitem as informações não têm como vincular o conteúdo ou tom das mensagens com as respostas do receptor para poderem avaliar se as mensagens foram bem recebidas (RODRIGUES, 1999: 195 a 198).

Comunicação interna

Goldhaber define comunicação interna “como um sistema de informação paralela, não substitutivo da documentação funcional que circula por uma empresa, e necessário para seu desenvolvimento, por quanto se constitui em valioso instrumento para a melhoria de gestão e para a análise da sua própria organização e estrutura” (GOLDHABER, 1991). Hampton completa a definição proposta por Goldhaber, dizendo que “o sistema de comunicação supre todas as unidades da empresa com informação” (HAMPTON, 1990: 206).

Segundo Chappel e Read, a comunicação exercida por qualquer meio é o processo pelo qual “um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa e, neste processo, quando especialistas de idêntica formação se intercomunicam falam numa linguagem toda sua”. Não deixando de levar em conta este aspecto da linguagem apropriada, os autores acrescentam: “as comunicações podem ser divididas em dois ramos principais - as relações internas e as relações externas da organização - e na prática as administrações sempre têm que usar mais de um método de comunicação para alcançar os objetivos desejados” (CHAPPEL & READ, 1973: 1, 3 e 7). Este fato é particularmente válido no horizonte interno para o contexto desta dissertação.

Sabe-se ser “um dos objetivos da boa comunicação, fazer todos ficarem cientes do que a organização deseja alcançar e esta finalidade pode ser atingida pelo que se chama doutrina comum” (CHAPPEL & READ, 1973: 2).

Evidentemente, quando especialistas em marketing dialogam eles falam numa linguagem própria característica de sua atividade. Porém, há de ficar claro, as atividades do Marketing são inerentes às operações de todas as áreas das empresas.

Então, particularizando-se o enfoque para marketing, um dos objetivos da boa comunicação é fazer todos ficarem cientes dos objetivos e dos processos de Marketing. Pode-se, portanto, concluir: uma doutrina comum em marketing precisa ser atingida, tanto externa como internamente.

A comunicação empresarial é “carente de profissionais capazes de entender o que estamos chamando de Comunicação Interna” notadamente no ambiente contemporâneo,

“quando se fala em globalização e percebe-se ser a individualização uma realidade e não apenas uma tendência” (ABERJE, 1991: 11 e 12).

No quadro atual, as empresas precisam ter uma comunicação adequada com seus funcionários “para motivá-los, informá-los, incentivá-los, para fazê-los *vestir a camisa*, sem o quê será muito difícil para ela ter a possibilidade de atingir qualidade, o nível de competitividade e de produtividade adequados para progredir, para ter lucro, para ir em frente, para ser bem sucedida no mercado”.

Pessoas isoladas ou confinadas em ambientes individuais terão dificuldades de relacionamento e só serão participantes “quando bem informados sobre a empresa e seus objetivos, buscando o melhor aproveitamento da energia e de todo o talento deles”. Desta maneira, são objetivos da Comunicação Interna “disseminar Informações Executivas, criar Promoção Interna e promover a Unidade Corporativa”. De fato, “Comunicação Interna é um conjunto planejado de ações da empresa em mão dupla, conduzidas de forma técnica e profissional, visto como fator estratégico” (ABERJE, 1991: 13, 14 e 16).

Processo de vendas

Como descrito anteriormente, ressalta-se ser esta dissertação voltada à análise da contribuição da Comunicação Interna de Marketing - CIM para a melhoria do processo de vendas. Desta forma é oportuno esclarecer como ele é concebido.

“Para uma negociação ocorrer entre um comprador e um vendedor, um certo processo deve acontecer” (TURBAN et al, 2000: 13).

O processo de vendas compõe-se de quatro elementos: o levantamento de *prospects*, a qualificação dos *prospects*, a definição dos clientes-alvos e a preparação do planejamento de vendas. Por seu turno, o planejamento de vendas envolve a realização de visitas para a apresentação de informações qualificadas, para apresentação de proposta e para pós-venda, estando todas elas sujeitas a distintas abordagens, à geração de sinais de compra e fechamento, bem como a objeções e críticas.

De fato, todo este processo físico envolvendo a venda está sujeito, também, a um processo psicológico, menos explícito e muito mais ativo.

Um processo de vendas - *vis a vis* um processo de compra - normalmente passa por quatro estágios. São eles: “Atenção, Interesse, Desejo e Ação - AIDA”. Ademais, é

possível promover uma compra considerando “seis etapas táticas de vendas: Definição, Identificação, Prova, Aceitação, Desejo e Ação - DIPADA”. Para poder concentrar esforços em todos estes aspectos associados ao processo de vendas, é natural não ser possível contar apenas com o tradicional diálogo de vendas, o qual “está sendo substituído pela comunicação de grupo, exigindo uma técnica nova e específica de vendas em grupo” (GOLDMANN, 1997: 10). Também, como uma consideração de nova técnica de vendas por meios eletrônicos, Turban destaca que o modelo de comportamento do Consumidor de Comércio Eletrônico (TURBAN et al, 2000: 74), inclui, em seu processo de tomada de decisão, as considerações possíveis de serem observadas nos sistemas de Suporte Logístico, de Suporte Técnico e de Serviço ao Consumidor, ampliando os elementos que compõem o processo de vendas.

Dentro do processo de vendas “o **Vendedor** é o primeiro elemento da empresa com o qual o cliente vai interagir e [como consequência é necessário imprimir confiança ao relacionamento – mesmo nos processos eletrônicos , pois] este só se abre com o vendedor se consegue confiar nele” (COUTO, 1995: 34). Em verdade “um processo de vendas deve ser iniciado com a suposição de não estar vendendo tão bem quanto antes para evitar a acomodação com hábitos do passado” (SLEELYE, 1994: 103).

Esta necessidade de não acomodação, bem como de ganhar confiança, impõe aos integrantes do processo de vendas um comportamento não apenas externo mas - dentro do objeto desta dissertação - principalmente interno à organização capaz de fomentar os estágios psicológicos e as etapas táticas.

Fica também enfatizado o fato de ter o processo de venda uma caracterização de venda pessoal. Isto por ser objeto deste trabalho o estudo da comunicação, envolvendo todos os departamentos onde de alguma maneira o processo de vendas possa sofrer influências, com o foco em empresas produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações.

Esta caracterização exigirá, dos envolvidos com o processo de vendas, atenção especial para a Comunicação Interna, pois “a venda pessoal é o processo que apresenta a vantagem de um *feedback* imediato do cliente para a empresa, sendo o vendedor

responsável pela combinação das necessidades e desejos dos clientes e dos produtos da empresa, quando então exerce o papel de consultor” (LAS CASAS, 1992: 170, 171 e 173).

Para esta Comunicação Interna tornar-se efetiva, é necessário aos profissionais de Marketing “ir além das influências sobre os compradores e desenvolver uma compreensão de como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra. Especificamente, os profissionais de Marketing devem identificar quem é o responsável pela decisão de compra, os tipos de decisões de compra e os passos no processo de compra” (KOTLER, 2000: 198).

Se o processo de vendas acompanha passo a passo o processo de compra, então cada indivíduo dentro da organização precisa ser informado adequadamente a respeito de cada um destes passos e a Comunicação Interna cumprirá papel extremamente relevante como disseminadora das informações. É então oportuno lembrar tratar-se o processo de vendas uma atividade de grupo exigindo postura específica.

Kotler, citando Webster e Wind, diz ser “a compra organizacional um processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção” (KOTLER, 2000: 214).

Neste processo estão envolvidas três etapas: “primeiro, o comprador desenvolve crenças sobre os produtos; segundo, ele desenvolve atitudes sobre o produto; terceiro, ele faz uma escolha refletida. O profissional de marketing precisa desenvolver estratégias que ajudem o comprador a obter informações sobre os atributos do produto e sua importância relativa. As comunicações de marketing” - no sentido externo da comunicação - “devem fornecer crenças e avaliações que ajudem o consumidor a sentir-se bem em relação à sua escolha de marca, bem como monitorar como os compradores usam os produtos e lidam com eles” (KOTLER, 2000: 199 e 205).

Ainda segundo Kotler, neste processo as “principais influências no comportamento de compra envolve variáveis ambientais como o Nível de Demanda, Perfil Econômico, Taxa de Juros, Taxa de Mudança Tecnológica, Desenvolvimento da Política de Regulamentação, Desenvolvimento da Concorrência, Preocupações com Responsabilidade Social. Envolve

ainda variáveis organizacionais como Objetivos, Políticas, Procedimentos, Estruturas Organizacionais, Sistemas, e variáveis interpessoais como Interesse, Autoridade, Status, Empatia, Poder de Persuasão, além de variáveis individuais como Idade, Renda, Instrução, Cargo, Personalidade, Atitudes Quanto a Risco e Cultura” (KOTLER, 2000: 219).

Não gratuitamente foram citadas as diversas variáveis consideradas por Kotler em relação ao processo de compra empresarial. Isto serve para indicar onde, internamente, as organizações precisam buscar recursos humanos para poderem influenciar favoravelmente o seu processo de vendas.

Seria acaso o Vendedor capaz, ou responsável, por uma análise de taxa de juros para convencer um cliente quanto às vantagens de uma determinada forma de pagamento apresentada em uma proposta? Poderia ele avaliar políticas de regulamentação de um determinado segmento? Por certo o conceito de venda em grupo exige a participação de muitos no processo de vendas e todos precisam estar adequadamente informados sobre cada negociação e sobre todas as políticas da empresa para poderem agir coesa e coerentemente diante dos clientes. Para tanto a Comunicação Interna precisa cumprir eficiente e eficazmente seu papel.

Modelo de gestão

A Comunicação Interna precisa estar atrelada a um modelo de gestão. Esta necessidade deriva do controle de gestão, o qual tem como base a seguinte assertiva: “uma empresa conquista liderança e poder de mercado quando consegue neutralizar as forças ambientais sobre seu negócio e transformar problemas em novas oportunidades. Ela só consegue ter forças agressivas para enfrentar a guerra ambiental, se demonstrar capacidade de controlar seu desempenho interno” (COBRA, 1992: 753). No modelo proposto por Gil para a *Qualidade da Gestão da Qualidade Organizacional* é destacado o Nível de Informação, o qual não pode prescindir da comunicação (GIL, A. L., 1993: 27) e Cabral cita, especifica e explicitamente, que “nos bancos, muitos já adotam um modelo de administração participativa, o que exige, por razões óbvias, uma prática muito mais democrática de comunicação interna, a fim de garantir o envolvimento e a mobilização necessária” (CABRAL, 1999: 44).

Além disto, e particularizando um dos temas abordados nesta dissertação, o autor completa mostrando que os conceitos de gestão empresarial, “em nível estratégico e tático, implica o atendimento a diversos parâmetros e para sua viabilização utilizam-se instrumentos, entre os quais sistemas de informações computadorizados” (GIL, A. L., 1993: 25).

Portanto, resumindo-se as considerações descritas acima, resta claro ser necessário usar os recursos disponíveis, os informatizados inclusive, para viabilizar-se uma gestão empresarial adequada, considerando-se em seu modelo a comunicação interna como ferramenta de disseminação de informações.

A Comunicação Interna de Marketing - CIM

Para fins de conceituação dentro da comunicação empresarial, a Comunicação Interna de Marketing - CIM precisa ser entendida como sendo composta por todos os instrumentos - escritos, verbais ou de qualquer natureza aceita pela Semiótica - capazes de promover a disseminação de informações de marketing dentro das organizações, para buscar obter e melhorar a participação de todos no relacionamento com o mercado. Em particular no contexto deste trabalho, a CIM é analisada nos enfoques geradores de contribuição para a melhoria dos processos de vendas pelas organizações.

Inteligência competitiva

Discute-se a seguir a consideração da CIM como parte integrante da Inteligência Competitiva.

Segundo Shaker e Gembicki, “inteligência é a compilação e análise de dados e informações, providos por qualquer fonte, humana ou diversa, permitindo realizar previsões e oferecendo uma figura de intenções, capacidades, ou atividades bem como suas possíveis implicações e conseqüências”. Ainda segundo os mesmo autores, “Inteligência Competitiva é a inteligência especificamente adaptada ao Mundo Comercial. Uma vez adquirida, o objetivo é disseminar tática e estrategicamente a Inteligência Competitiva para os tomadores de decisão, de maneira efetiva, segura e no momento adequado” (SHAKER & GEMBICKI, 1999: 5).

Segundo Kotler “há quatro principais etapas ao se projetar um sistema de inteligência competitiva: estabelecimento do sistema, coleta de informações, avaliação e análise dos dados e disseminação das informações. Os gerentes recebem informações por meio de telefonemas, boletins, circulares e relatórios” (KOTLER, 2000: 250 e 251).

Destaca-se, oportunamente, a necessidade de disseminação aos gerentes, aos tomadores de decisão, visto não ser a Inteligência Competitiva objeto pertencente a poucos indivíduos dentro da empresa, mas sim objeto tático e estratégico a ser compartilhado pela organização em todos os seus atributos. Assim, a Comunicação Interna de Marketing, como parte integrante do processo de Inteligência Competitiva, estará presente nas etapas de disseminação não apenas por boletins, circulares e relatórios de inteligência, mas também “sucedida pela realização de *follow-up*” (SHAKER & GEMBICKI, 1999: 43).

Neste processo de Inteligência Competitiva, ao citar Sérgio Bio, Carvalho dá ênfase ao subsistema de informação, considerando-o como “a célula básica genérica [...] o qual pode ser decomposto em três etapas: Coleta de dados de entrada, Processamento dos dados e Produção e distribuição de informações de saída” (CARVALHO, 1995: 22). Novamente pode-se inferir a presença da CIM como parte integrante do processo de Inteligência Competitiva, na etapa de distribuição das informações de saída.

Em seu trabalho, Carvalho apresenta ainda o modelo para Sistema de Informação de Marketing de Kotler, onde aparece a necessidade de comunicar as decisões de marketing para os públicos componentes do ambiente de marketing. Apresenta também o modelo de Minciotti para o SIM, indicando a necessidade de realizar o fluxo de informações para quem toma decisões, e o modelo de Michael Porter, voltado para um Sistema de Informações Competitivas, indicando a necessidade de comunicar ao estrategista (CARVALHO, 1995: 12, 14 e 65).

É possível observar em todos as abordagens apresentadas, no processo de manipulação de informações de mercado e no processo de difusão das mesmas, “estar o Sistema de Comunicação Interna associado à Inteligência Competitiva na inter-relação da empresa e o meio ambiente” (COBRA, 1992: 145 e 146).

Sob o aspecto de Marketing e seu Processo de Vendas, é necessário buscar uma orientação específica para esta área. Segundo Kotler, “um sistema de inteligência de

marketing é um conjunto de procedimentos e fontes, usados pelos administradores para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de marketing”. Kotler ainda completa afirmando “poder uma empresa empreender vários passos para melhorar sua inteligência de marketing” (KOTLER, 2000: 124).

Pode-se então concluir, ser o principal objetivo de um sistema de Inteligência Competitiva atender às necessidades de informações sobre o ambiente externo para os tomadores de decisão. “A forma de comunicação dos produtos do processo de inteligência deve adequar-se ao tipo de decisão em pauta” (CARVALHO, 1995: 108) e, no presente caso, se forem decisão em marketing, precisa adequar-se ao Marketing em relação a suas fontes e a seus eventos, bem como a sua forma de disseminação.

Portanto, a Comunicação Interna de Marketing como parte do processo de Inteligência Competitiva precisa ser ajustada às suas fontes e ao seu público interno.

Modelos de comunicação interna na Shell, na Rhodia e na IBM

Faz-se mister apresentar alguns modelos de Comunicação Interna - CI, existentes em empresas conhecidas, para referenciar a orientação adotada nesta dissertação.

Na Shell foi adotado o mesmo enfoque da comunicação externa para dentro da empresa. O público interno é extremamente importante para a empresa conseguir atingir seu público externo e ser produtiva. Portanto, um sistema de CI tem de passar por constante avaliação como se faz na comunicação externa. Nesta avaliação é considerado, inclusive o **boato**, o qual é livre e focaliza assuntos interessantes para todos, com credibilidade muito alta, sendo que, na Shell, este elemento foi incluído como parte de um Programa de Atualização e Comunicação (ABERJE, 1991: 39 e 40).

Para tal programa, os instrumentos de Comunicação Interna são: Comitê de Comunicações e Recursos Humanos, incluindo as áreas de recursos humanos, comunicação social, marketing e operações. Os veículos são: Notícias Shell, Quadro de avisos, Palestras ao vivo via Embratel, Shell Responde, Saiba, Folhetos e Carta do Presidente (ABERJE, 1991: 41 a 45).

Na Rhodia “as evoluções da comunicação externa não foram acompanhadas por uma abertura interna. Hoje existe uma grande preocupação da empresa em informar seu

público interno antes de informar ao público externo. A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a conciliação dos interesses dos empregados e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações, às experiências e à participação em todos os níveis. O processo de mudança cultural na Rhodia baseia-se, fundamentalmente, em comunicação interna e em interação” (ABERJE, 1991: 57, 62 e 68).

Na Rhodia existe uma estrutura para desenvolver a comunicação corporativa, atuando com o recurso dos veículos Revista Rhodia, Boletins, Olho no Olho e Telerhodia (ABERJE, 1991: 58, 61 a 65).

A IBM identifica sua área de Comunicação como Gerência de Programas de Comunicação, a qual faz parte de uma Diretoria de Comunicações e Programas Externos. “A IBM tem credos básicos e neles estão alicerçadas as bases da comunicação interna: respeito pelos indivíduos; serviço ao cliente; fazer tudo de forma superior, sempre. Na organização da IBM há a Diretoria de Comunicações e Programas Externos, Gerência de Programas de Comunicação, Gerência de Comunicações Internas, Gerência de Eventos e Promoções, Relações com a Imprensa, Publicidade Institucional e de Produtos. Na área de comunicação interna são utilizados diversos veículos de comunicação e são produzidas as estratégias de CI junto com o Departamento de Pessoal” (ABERJE, 1991: 11 e 14).

Os programas existentes são: Fale Francamente, Política de Portas Abertas, Pesquisa de Opinião, Entrevistas executivas, Mesa Redonda, Revista Momento e Sugestões. Os veículos de comunicação são: EM DIA, MURAL, PRESENÇA, Linha Direta e TV Jornal. Existem também os eventos: *Kick Off*, Kickoffinhos e o Clube Um Quarto de Século (ABERJE, 1991: 17 a 22).

**II.1) CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA DE MARKETING SOB A
PERSPECTIVA CORPORATIVA**

II.1.1) A Comunicação Interna na Visão Geral da Organização

A empresa orientada para mercado

Por ser uma disciplina de caráter amplo, o marketing pode ser entendido como um conjunto de atividades com abordagem sistêmica, interdisciplinar, evocando características de diversas áreas dentro das empresas, sendo totalmente vulnerável ou dependente do ambiente. Sua dependência do ambiente não lhe permite conferir um caráter absoluto a nenhuma de suas proposições. O marketing é uma disciplina relativa e conceitual.

O conceito de marketing é um ponto de referência da disciplina de marketing e é “essencialmente a filosofia do negócio” (KOHLI & JAWORSKI, 1990: 1). Como filosofia, o conceito de marketing precisa ser vivido, explicitado e explicado a todos os membros da empresa e isso pode ser facilitado por meio da CIM.

Essa tarefa não é fácil por falta de argumentos sólidos totalmente convincentes.

Em uma empresa orientada para mercado, o marketing está presente em todas as suas atividades. Representa a essência de seus fundamentos e é o ideal, a alma de suas realizações. Reconhecer uma organização orientada para mercado exige a identificação da intenção da empresa em cumprir os princípios desse ideal.

Para a empresa estar focada em marketing é necessário que todos estejam identificados com os anseios do ideal da organização e isto precisa ser representado pelo espírito de seus membros, sendo a comunicação interna uma ferramenta apropriada para moldar e orientar esse espírito.

Fundamentos

Orientar-se para marketing exige gerenciamento voltado para mercado e isso tem como fundamento fatos importantes como “serem os mercados heterogêneos e mutáveis constantemente, os clientes não comprarem apenas produtos, o cliente ser o rei do mercado, dever o marketing liderar a orientação e ser o marketing pertencente a todos os envolvidos com a empresa” (HOOLEY & SAUDERS, 1996: 25 a 29).

Diante desses fundamentos, sendo o marketing pertinente a todos os envolvidos com a empresa, e considerando o espírito da empresa formado por todos, sem distinção, é interessante determinar onde a CIM pode ser influente e colaboradora para facilitar a orientação para mercado. Avaliando-se cada fundamento, determina-se quando a CIM exerce influências e se ela contribui para a melhoria do processo de vendas.

A necessidade de sintonia para o crescimento

Pensando na orientação para mercado, alguns objetivos das empresas podem ser expressos e fixados em quadros ou murais. Além dos objetivos expressos nos quadros, é preciso atender aos desejos de todos os interessados pela empresa. Por isso é necessário desenvolver um pouco mais os conceitos e concluir como principal objetivo das organizações a obtenção de seu próprio crescimento. A empresa, ao conseguir desenvolver-se, estará cumprindo com todos os papéis a ela reservados e atingirá seus objetivos, sejam eles de interesse de seus funcionários, de seus administradores, de seus acionistas, ou mesmo da sociedade. Ampara-se essa afirmação na seguinte declaração: “quando uma empresa aumenta sua capacidade e seu desejo de servir a todos os seus dependentes, ela desenvolve-se. Cada vez mais o desenvolvimento [crescimento] é considerado o seu principal propósito” (ACKOFF, 1992: 14).

Para voltar-se ao mercado e promover seu próprio crescimento é necessário propor o fato de ‘atender ao consumidor’, **também**, como objetivo da empresa. Pode-se aceitar, segundo Bekin, “ser objetivo final da empresa, criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda às suas necessidades, desejos e expectativas. Para a empresa funcionar satisfatoriamente todos os setores precisam estar **sintonizados** com este objetivo principal, com a própria razão de ser da empresa” (BEKIN, 1995: 21), a fim de atingir o crescimento.

A indicação da necessidade de todos estarem sintonizados com o objetivo final ou principal da empresa remete a uma reflexão da própria essência desta dissertação. É necessário existir sintonia para atingir-se o crescimento e, para consegui-la, convém sejam recebidas as mensagens internas de marketing de forma límpida e transparente, sem as quais tudo o mais será frustrado.

A liberdade dos indivíduos

As atitudes que levam a empresa a ser orientada para mercado não podem ignorar a liberdade dos indivíduos e não preparar o caminho para o domínio das informações – por meio da comunicação – elemento primordial da liberdade.

Desde os primórdios da Administração Científica o indivíduo foi considerado como uma peça a mais no mecanismo empresarial. Não é, portanto, de se admirar, registrem as artes e a história muitos exemplos de fragilidade nas relações trabalhistas de então. O pensamento na teoria organizacional mudou a partir da década de 1930 e passou a ressaltar a importância das relações interpessoais e da motivação dos trabalhadores, do pessoal de Vendas inclusive. “Os executivos de Vendas começaram a perceber nos vendedores, indivíduos com emoções, personalidade, expectativas e auto-conceitos” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 39).

Essa mudança de postura só pôde acontecer em função da evolução cultural, social e mesmo econômica dos indivíduos, os quais progrediram em todos os campos, como resultado da evolução tecnológica, como resultado de sua **participação** cada vez mais intensa e mais especializada e, principalmente, como consequência de sua **conscientização** em relação aos papéis quando lhes eram atribuídos.

De acordo com as teorias de Weber e implantados os princípios da burocracia organizacional, estavam abertas as portas para a empresa passar a ser entendida como um organismo vivo com desejos, carências e necessidades próprias, relacionados com os interesses de seus integrantes. “Como todos os organismos, as empresas tinham um objetivo próprio - sobrevivência - para a qual o crescimento era considerado essencial. Como disse Peter Drucker, o lucro passou a ser visto como o oxigênio é para o ser humano; necessário para sua sobrevivência, mas não a razão dela” (ACKOFF, 1992: 13).

A posição de Drucker aqui destacada alinha perfeitamente o descrito em relação ao lucro como objetivo e reforça o **crescimento** como o alvo principal da empresa a ser respeitado por sua forma de organização. A organização não pode ser permissiva a ponto de admitir a liberdade total dos indivíduos, embora essa pudesse levar a uma maximização da criatividade, da vontade de trabalhar, do interesse comunitário e da atenção para com as atividades empresariais. Por outro lado, a organização não pode ser repressiva a ponto de cercear exatamente estas mesmas características. “Hoje se procura alcançar um equilíbrio

entre a estrutura organizacional formalizada e impessoal, de um lado, e a abordagem exercida por Relações Humanas, de outro” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 39).

Se, por um lado, o tipo de estrutura formal e burocratizada não faz sentido, quando se fala em orientação para mercado e, por outro, a liberdade excessiva deva ser evitada, a CIM pode cumprir um importante papel. Em particular, por meio da comunicação consegue-se obter o comprometimento **formal** de todos para os objetivos da organização serem atingidos e mesmo o **informal** para ‘revoluções’ serem realizadas. Tal foi o caso conduzido por Jack Welch na General Electric, “o qual teve de enfrentar uma realidade penosa, com uma mudança radical, com a quebra da ordem estabelecida, um desafio a tudo quando era considerado como conhecido dentro da empresa” (TICHY & SHERMAN, 1993: 3 a 11).

Como aconteceu na GE, mostrou-se ser possível por meio da comunicação obter o comprometimento pessoal, se não de todos pelo menos da maioria, e, a partir daí, haver a possibilidade de mudar e evoluir os sistemas organizacionais.

O controle da ação de Vendas

Conforme salientado, a orientação da empresa para mercado, para o cliente e suas necessidades é um requisito para ela conseguir crescimento satisfatório. **Vendas** não pode prescindir de flexibilidade neste direcionamento, embora deva funcionar coordenadamente, principalmente com a **Produção** para evitar surpresas desagradáveis no futuro. A organização do sistema de vendas precisa abordar todas as ações com flexibilidade, sem permitir deslizos para as operações, e isso se consegue com a adoção de ampla política de CIM, fazendo uso das facilidades de redes e bancos de dados e com controles adequados.

Usam-se os controles não para cercear a liberdade e restringir as táticas de vendas, mas sim, para **comunicar** e manter sob controle interno as ações porventura críticas ao processo produtivo, financeiro e operacional. Considera-se, pois, organização e controle dois elementos básicos para atingir a escala de eficiência operacional necessária à ação competitiva. É necessário esclarecer, no entanto, “poder existir organização sem necessariamente existirem padrões de controles operantes” (ARANTES, 1975: 927).

O excesso de controle também prejudica a dinâmica dos sistemas. Voltando a citar o trabalho de Jack Welch na GE, suas atividades reduziram os controles e a burocracia então reinantes. Sua proposta teve como objetivo fazer cada pessoa na empresa ser exposta e ter diálogo a respeito do objetivo operacional da corporação e das mensagens veiculadas para sustentá-la. (TICHY & SHERMAN, 1993: 195 a 215).

Para atingir suas metas foi natural o fim da burocracia, associado ao aumento de confiança individual e da autonomia, passando pelo diálogo intenso, pela Comunicação Interna e, em particular, pela Comunicação Interna de Marketing, sem a qual não seria possível obter-se a descentralização dos sistemas para ganhar flexibilidade nas operações.

Orientação para mercado com Vendas descentralizadas

Há um fato antigo, difícil de ser adequadamente abordado o qual leva a empresa adotar modelos de organização de vendas centralizada ou descentralizada.

Stanton destaca, diante de uma visão restrita ao sistema de vendas e orientada pelo marketing, que “o modelo descentralizado de organização das vendas é uma estrutura menos formal e mais flexível. A administração confia nas pessoas - suas motivações, personalidade e conhecimento geral - acima dos sistemas e procedimentos técnicos. O sistema fica subordinado aos resultados globais. A forma como a tarefa é feita não é nem de perto tão importante como a tarefa efetivamente feita” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 40).

Sem dúvida, as vendas exigem flexibilidade, exigem presença no local das ações, exigem táticas específicas e exigem a particularização ou personalização de atos comerciais sendo seus resultados inerentes a essa postura e, atualmente, a tecnologia permite aconteça isso. “O padrão organizacional emergente é orientado para a função de marketing e direcionado externamente, em contraste com a estrutura tradicional, orientada para a produção e direcionada internamente” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 39). Em particular, como exemplo da descentralização e como benefício inerente ao “Comércio Eletrônico... inclui-se a possibilidade de **mais indivíduos trabalharem em casa ...**” (TURBAN et al, 2000: 16), ou em atividades externas, quase que sem contato com a sede da empresa.

Não há como obter justificativa para a centralização, para a inflexibilidade, para o comando remoto, ou para a padronização de postura quando se refere a ações de Vendas. No entanto, pode-se observar essa ocorrência não raramente, notadamente nas empresas multinacionais, as quais por conta de seu sucesso nas casas matrizes tentam impor procedimentos muitas vezes inadequados aos mercados de outros países onde se instalam, colecionando fracassos fragorosos.

Se a empresa está predisposta a atuar segundo os preceitos do marketing orientado para mercado, ela necessita estar preparada para pensar em **integração e comunicação**. O marketing não existe se as unidades da empresa agem de forma independente e sem coordenação. O marketing figura como agente integrador das atividades das diversas áreas da empresa, principalmente da área de Vendas, quando descentralizada. De fato, “todas as atividades de marketing devem estar **integradas e coordenadas** em nível organizacional com as de outros departamentos principais, tais como produção e finanças” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 38).

Equipes multidisciplinares

Com a intenção de manter a orientação para mercado e cumprir com a idéia de integração, permitindo maior interação e no interesse de obter certos resultados de seus processos, as empresas estão apontando líderes de processos para manejar equipes multidisciplinares. “O pessoal de Marketing e de Vendas está vendo crescer o percentual de seus membros como elementos de equipes de processos” (KOTLER, 1997a : 746). Isso não é uma ação gratuita, passional ou efêmera. Realmente, o pessoal de marketing representa o grupo com maior visão integradora em todas as organizações. A **propagação de suas idéias** faz-se, sempre, de forma abrangente e o destaque deste estudo dá-se, exatamente, em conhecer quais são as contribuições da CIM para essa propagação de idéias, indicando se elas são reconhecidas pelos departamentos e se geram participação e contribuição dos indivíduos para o processo de vendas.

Se o marketing não pode ficar cerceado em um departamento ou diretoria, ele precisa ser adotado como filosofia empresarial e como processo dentro da organização, capaz de conduzir os negócios e nortear a forma de trabalho de toda a empresa. Todos nas organizações precisam ocupar-se de marketing, tendo, acima de tudo, o comprometimento

do executivo principal. O gerenciamento, então, compreenderá um ambiente mutável, competitivo, o macro ambiente, bem como suas mudanças econômicas, sociais e políticas (HOOLEY & SAUDERS, 1996: 6 e 12). Para tanto, a equipe de marketing busca, e precisa buscar incansavelmente, usando a comunicação, a interação dos grupos profissionais e sociais existentes dentro da empresa. Como resultado de tudo isso, as empresas, mais uma vez, vão sendo reestruturadas como sistemas sociais.

Conclusão

Os conceitos de marketing precisam estar presentes em toda a empresa. Há e sempre haverá necessidade imperiosa de interação entre as partes para obter-se sinergia e o marketing é disciplina com a qual se desenvolve, se apregoa e se coordena a base de implantação para as interações. Marketing assume o papel de 'comunicação inteligente'.

Quando se analisa uma empresa que agrega valor a seus produtos, percebe-se que isto é obtido por meio de intensa relação das pessoas envolvidas no processo. Todos esses profissionais precisam preocupar-se com o sucesso da venda do produto; todos necessitam empenhar-se para sua venda; todos precisam estar focados no cliente.

É importante destacar não ser o valor agregado alardeado pela propaganda e vendido como produto de massa. É necessário 'customizar', personalizar, particularizar e promover por meio de todos os recursos pessoais participantes, para dar ao consumidor a segurança e a garantia da boa aquisição. Esses são preceitos fundamentais apresentados pelo marketing.

A CIM aparece como proposta não de solução, mas, sim, como veículo destinado a promover as possíveis soluções.

As obras citadas neste tópico, num total de oito, auxiliaram a demonstrar a importância da CIM a partir do destaque dado a diversos elementos relacionados com a **organização** quando observada como um todo.

Dentre os autores, Ackoff (1992) apresenta uma visão mais humanista do trabalho enquanto Stanton (1990) destaca os aspectos práticos das relações comerciais. Ambos demonstram coerência de sentimentos em relação à necessidade de integração e

relacionamento entre os indivíduos e as áreas da empresa, embora atuando cada um em segmentos distintos da administração.

Ao analisar as citações de cada autor, e aproveitando o máximo dos mais destacados, procurou-se criar uma relação entre a forma de se observar a estrutura geral de uma organização e as possibilidades abertas para as contribuições da comunicação em favor do processo de vendas. Claro está não ser apenas o processo de vendas beneficiado por uma política interna de comunicação bem orientada. Todas as atividades onde a presença do marketing surge com algum significado, terão benefícios.

II.1.2) A Comunicação Interna Relativa à Compreensão das Necessidades e Desejos dos Consumidores

Toda e qualquer referência em Marketing, ao fazer a avaliação dos clientes de uma organização, deverá manifestar-se com relação às suas necessidades e seus desejos. O interesse em atender a tais necessidades e desejos irá disparar uma série de ações com base nas definições estratégicas, no planejamento, na busca pelo posicionamento, enfim, a partir de todas as definições que orientam a empresa em direção ao mercado.

Posicionamento

Toledo e Hemzo destacam a necessidade do posicionamento de uma empresa e de sua linha de produtos, dentro de um contexto de Marketing Estratégico, “ser desenvolvido a partir do conhecimento das características e limitações da empresa e seu ambiente, preparando a comunicação de Marketing junto a seus consumidores. Procura-se a compatibilidade entre desejos e necessidades do consumidor e as vantagens possuídas pela empresa, com a oferta de um conjunto de produtos mais valorizado pelos consumidores em relação aos dos concorrentes” (TOLEDO & HEMZO, 1994: 6).

Sem entrar no mérito desta questão quando observada pelo lado dos consumidores, é possível observar como os indivíduos participantes do processo de vendas da empresa **reagem** psicologicamente, como se **comportam** e como **seguem** as políticas de marketing divulgadas na organização, relativas às características citadas no parágrafo anterior, para atender às necessidades e desejos dos consumidores, na busca pelo melhor posicionamento.

Diante do que for proposto e estabelecido como sendo os objetivos das empresas, é preciso buscar identificar se estes estão sendo divulgados adequadamente pela organização e se atingem a todos de forma límpida e cristalina, para poder conhecer as contribuições da Comunicação Interna de Marketing - CIM, indicando se elas geram participação e contribuição dos indivíduos para a melhoria do processo de vendas e, a partir da melhoria do processo, venham a atender os desejos e necessidades dos consumidores pelas vantagens e produtos possuídos pela empresa.

A CIM precisa preparar a todos para atender às necessidades dos clientes visando não apenas os aspectos positivos, mas também os negativos, de todo o processo de vendas e de atendimento. Hoje, “o consumidor está atento a todos os detalhes de produtos e serviços por ele consumidos, tornando-se vigilante e realizando queixas a seu respeito” (POPCORN & MAIGOLD, 1997: 32 e 307), de tal sorte que o conhecimento de aspectos negativos não pode ser ignorado por ninguém.

Venda pessoal

Existe o momento quando a empresa passa a crer estarem seus colaboradores preparados para exercer a função de vendas. Neste momento eles precisam já dominar os aspectos positivos e negativos do processo de vendas e de atendimento para poderem concretizar a venda pessoal.

Quando pensam em deflagrar o processo de compra, os consumidores de produtos com valores agregados - de produtos cuja aquisição não se caracteriza como impulsiva, mas, sim, baseada na análise e avaliação - desejam ser antes satisfeitos por um enorme volume de informações em relação aos produtos. “Geralmente a maioria dos clientes potenciais quer saber tudo relativamente aos produtos e serviços disponíveis antes da compra” (DUFF, 1997: 25).

Se isso é fato pelo lado do cliente, não menos verdade deve ser pelo lado da empresa. Como já foi citado anteriormente, o gerenciamento voltado para mercado tem como fundamento o fato de o cliente ser o rei e não comprar produtos (HOOLEY & SAUDERS, 1996: 25 a 29), mas, sim, todo o agregado de serviços e atendimento, o qual satisfaça seus interesses num processo interativo onde o **domínio das informações**, por parte de todos quanto nele se envolvem, é relevante e fundamental.

Neste processo de compra (caracterizado pela venda pessoal), é importante o papel representado pelo vendedor. Os clientes, ao menos em tese, não terão as mesmas condições de conhecimento específico do produto em aquisição como tem o vendedor auxiliado por toda a retaguarda técnica como seu suporte. Torna-se, portanto, “extremamente importante para eles confiar no conhecimento do vendedor com relação à sua linha de produtos” (DUFF, 1997: 25). No entanto, como será visto adiante no tópico a respeito de treinamento, o vendedor não precisa ser treinado tecnicamente em todos os detalhes e em

todos os limites com relação aos produtos vendidos, pois isso pode constituir-se em problema na relação com o cliente.

A relação de confiança se estabelece entre comprador e vendedor a partir do diálogo, este obtido ao largo de um conjunto de ações interpessoais adotadas por ambas as partes. No estabelecimento da relação de confiança, o vendedor, ancorado pela CIM, não pode prescindir de comunicar a seus pares dentro de sua empresa todos os fatos e elementos representativos desta relação, para ela poder ser sustentada por todas as áreas funcionais envolvidas com o cliente, ou mesmo para ser assumida por terceiros no caso de ausência do vendedor.

Além de pensar em atendimento e contingência no caso de falta do vendedor, a participação de todos na relação de confiança permite surgir idéias de como ampliar o escopo da venda e também de como acelerar o processo, “pois as pessoas desejam toda espécie de bens e serviços mesmo quando a inércia poderia impedi-las de comprar” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 145).

Persuasão pela equipe de atendimento

A participação de todos deixa sempre a sensação de atendimento por parte de uma equipe e não de um indivíduo. A participação de todos indica uma abertura de portas de forma a mostrar a efetiva gestão participativa do processo de vendas e não apenas uma atividade isolada a buscar o cumprimento de quotas. Os esforços de vendas estimulam o processo de consumo mediante a redução da relutância inerente às pessoas quando tomam decisões de compra. “As atividades de persuasão não tentam apenas superar a inércia e encorajar as pessoas a comprar o desejado; também fazem isso ser mais fácil superando um dos problemas crescentes na operação de uma sociedade complexa como a nossa, a manutenção das comunicações entre os produtores e seus mercados” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 145). Esta situação é agravada quando no âmbito interno a comunicação fica restrita ao vendedor ou mesmo à área de marketing, dificultando o acesso ao mercado.

A participação de diversos indivíduos permite eliminar uma das barreiras cruciais no processo de vendas: “o comprador tem múltiplos fornecedores à disposição e não tolera mais as técnicas de manipulação dos vendedores à moda antiga” (DUFF, 1997: 24). Essa manipulação desaparece da mente do cliente quando ele percebe a intenção da empresa em

disponibilizar-lhe o máximo apoio para a tomada de decisão. “Em qualquer ramo onde as vendas apresentam alto grau de dificuldade, os executivos compreendem como os modelos tradicionais e manipuladores não servem mais para comercializar produtos e serviços” (DUFF, 1997: 24).

Em lugar da manipulação adotam o desenvolvimento de um posicionamento psicológico, mais empático e mais adequado para a situação vigente no mercado hoje.

O papel do posicionamento psicológico precisa ser o de “modificar as atitudes e o comportamento do consumidor, procurando criar interesse suficiente para encorajar uma compra, a experimentação do produto e a comprovação das vantagens anunciadas” (TOLEDO & HEMZO, 1994: 6).

Não seria possível imaginar para a venda pessoal, com o envolvimento de diversos indivíduos, a comprovação do posicionamento da empresa na mente do consumidor sem uma ampla abordagem de CIM para integrar as atividades e nivelar as atitudes e informações por parte de quem venha a ter contato com o cliente.

Importância das ações individuais

A CIM pode contribuir para dar indicações pertinentes, para ajudar a controlar e até mesmo cobrar o exercício das responsabilidades individuais, evitando dispersões em relação às atividades praticadas.

No caso de Vendas, é necessário questionar: seus vendedores estão objetivando uma necessidade para seus produtos? Ou estão vendendo apenas mais uma demonstração? “Um sinal de perigo surge quando o vendedor pede ajuda do pessoal de apoio para executar demonstrações nas etapas iniciais do ciclo de venda” (DUFF, 1997: 28). Essa preocupação mostra claramente ser a busca de ajuda logo no início do processo de vendas uma demonstração de incompetência, quer de natureza técnica, quer de natureza pessoal, a qual não pode ser admitida e precisa ser tratada com treinamento. Há uma certa tendência de o vendedor tornar-se dependente do suporte técnico para concretizar o seu trabalho, por incapacidade técnica ou por falta de motivação para a atividade.

A ausência da CIM pode propiciar um ambiente favorável ao isolamento dos vendedores.

Ao chegar a este ponto, será impossível ao indivíduo vir a propor soluções integradas com elevado grau de valores agregados, notadamente em serviços, pois isso demanda envolvimento, dedicação e interesse, em paralelo com o conhecimento específico. “Se não for oferecida solução composta de produtos e serviços, a empresa deixa de cumprir com uma das principais metas de marketing da atualidade. Hoje estamos diante de um mercado no qual, como diz Regis McKenna [citado por Bekin], a separação entre produto e serviço está desaparecendo. Hoje o valor é o híbrido dos dois. Este mercado assim definido é chamado de cultura de serviço” (BEKIN, 1995: 111).

A cultura de serviço pode indicar mais claramente a totalidade das necessidades e desejos dos consumidores, permitindo assim uma maior abrangência das atividades de vendas da organização.

Conclusão

O marketing é disciplina que exige boa comunicação interna, para conscientizar todos a respeito da integração, permitindo ofertar melhores serviços, mais competitivos.

Os serviços dependem da vocação da empresa. Dependendo da política da empresa, um grande número de serviços poderá ser prestado pelos vendedores aos consumidores do para atender a suas necessidades e desejos.

Esse tipo de atividade poderá incluir a prestação de serviço em relação aos produtos da empresa, “como é o caso da elaboração de orçamentos técnicos e de sistemas, mas também em relação às operações normais do comprador, tais como o seu controle do estoque, organização de seus sistemas de venda, sugestões quanto a técnicas promocionais a serem usadas etc.” (ARANTES, 1975: 827).

Como essa gama de idéias é muito vasta, percebe-se com facilidade como o contato do cliente com ‘pessoas realizadoras’ - dentro ou fora da empresa - no velho método de propaganda boca-a-boca, passa a ter um valor admirável. Inclusive, “quem oferece serviços precisa entender as fontes de referência pessoal como um outro mercado, o qual exige um plano de marketing específico para cultivar o seu suporte” (KOTLER, 1997a : 619).

A CIM quando atua junto aos membros internos de um setor da empresa, **em nome dos consumidores**, ajuda a promover no grupo a visão dos próprios clientes e estabelece padrões da realidade sem as distorções inerentes à própria avaliação do mercado. Ao menos se pode garantir, se existirem distorções, serem elas comuns a toda empresa e tendo sido ou podendo ter sido alvos de comentários internos para corrigi-las, tornando-se a CIM um veículo promotor de criatividade para o aparecimento de possíveis soluções.

II.1.3) A Comunicação Interna com Enfoque de Administração Geral e de Administração de Marketing

Administração Geral

A administração pode ser exercida sem objetividade em relação ao mercado, ora por não reconhecer a sua importância - quando os clientes são vistos como um mal necessário - ora por não compreender as vantagens do atendimento diferenciado e outras vezes por simples ignorância de fatos de marketing.

De forma semelhante, a administração nem sempre é exercida com objetividade em relação à sua própria estrutura interna, por motivos similares aos citados em relação ao mercado.

Cabe ao marketing a responsabilidade de bem orientar a administração não apenas para atingir o mercado, mas também para atingir sua estrutura interna. Não se pode ignorar ser o marketing “um objeto relevante para todas as organizações nas suas relações com todos os seus públicos e não apenas com os clientes” (BROWN, 1984: 89).

Tal como o público externo, o público interno precisa ser atingido e motivado com a mesma ênfase e a ferramenta apropriada para isto pode ser a CIM. Ela esclarece as formas de trabalho adotadas pela empresa e propicia uma uniformidade de comportamento por parte de seus membros, notadamente quem tem contato com clientes.

Posições diversas de Vendas e Marketing

Particularmente em relação aos processos de vendas, ressalta-se em muitos casos a falta de discernimento entre um comportamento de marketing observado por Vendas ou por Marketing. A forma de pensar os processos distingue-se nas posturas dos dois grupos e as atividades de acesso ao mercado têm procedimentos diversos nos dois casos. “Quando a administração de uma empresa reconhece estas diferenças entre a mentalidade de Vendas e a de Marketing, ela pode decidir estabelecer uma posição de marketing de alto nível” (KOTLER, 1986: 72).

Isso é particularmente verdadeiro para empresas que agregam altos volumes de serviços a seus produtos, e detentoras de um posicionamento claro. “O posicionamento é o guia de desenvolvimento de estratégias das empresas de serviços e define seus atributos. Define até mesmo o projeto do serviço e a forma como será distribuído” (HESKETT, SASSER & HART, 1994: 62) e “é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais para se tornar a empresa ou o produto como preferência do mercado” (TOLEDO & HEMZO, 1994: 6).

Sob a óptica da administração, o posicionamento precisa orientar todas as suas atitudes abertas aos públicos externos. O mesmo precisa ocorrer em relação a Vendas e Marketing, conduzidas de forma a refletirem uma mentalidade uniforme, respeitadas suas distinções. A uniformidade só pode ser atingida mediante um intenso trabalho de conciliação de todos os interesses e mediante um diálogo permanente, sendo isso uma tarefa da CIM.

A convergência de atitudes

Em muitos casos é possível tentar identificar para onde é conduzida a convergência de atitudes a partir da formação da equipe de marketing. Como são feitos o recrutamento, a seleção e o treinamento dos indivíduos dessa área? Quais as suas atribuições na organização? Quais seus graus de autoridade e responsabilidade? Ademais, quem exerce a função do executivo maior de marketing dentro da empresa?

De uma forma característica, “a empresa soluciona o problema promovendo seus gerentes graduados da área de vendas a um novo cargo - o de vice-presidente de marketing. Entretanto, o novo administrador de marketing continua a raciocinar como um executivo de Vendas” (KOTLER, 1986: 73) e isso, evidentemente, não é bom para a área de marketing, pois não a conduz para a boa postura esperada pela empresa em relação a esta atividade. Particularmente não é conveniente para quem se ocupa da CIM.

Destacando alguns aspectos do porquê não é conveniente - e muito ainda há a destacar - pode-se lembrar a questão da formação da própria personalidade profissional como sendo um entrave à boa condução das políticas de marketing. Selecionar e treinar pessoal de Vendas exige um enfoque diferente daquele necessário para Marketing. A

amplitude de conhecimentos gerais de administração é maior para os administradores de marketing, enquanto a sagacidade e a objetividade devem ser maiores para os de Vendas.

Ajustes com as áreas produtivas

“Os administradores de marketing, quando orientados para vendas, detêm o poder e dão pouca atenção ao impacto adverso de suas ações nos custos de fabricação ou nos custos de capital de giro” (KOTLER, 1986: 73). Isso não é surpreendente: o setor de vendas é medido e qualificado por resultados de faturamento. Aliás, mais adiante serão descritas maneiras viáveis de controlar Vendas sob uma óptica integrada de marketing.

Freqüentemente os homens de Vendas não se importam com os números e dados financeiros e muito menos com as informações contábeis. Em muitos casos nem mesmo ouviram falar de um *business plan* onde estão enquadrados. Eles conhecem suas metas e vão persegui-las, custe o quanto custar. Para eles nada há de importante dentro de uma empresa acima do ato de vender. Assim, os vendedores sabem, estão na ponta da lança e não temem exercer suas atividades sem o devido cuidado com ocorrências em outros setores.

Se for desejável identificar a atitude da administração em prol de uma boa política de marketing, convém reconhecer como o administrador de marketing precisa possuir “conhecimentos relativos a um maior número de tarefas e não simplesmente quanto à estimulação da demanda. Na opinião mais recente, ele deveria ser eficiente em administração de sistemas” (KOTLER, 1986: 75).

Um destaque especial precisa ser dado ao fato da necessidade do executivo de marketing ter forte visão das finanças da empresa. Isso pelo fato de ser muito difícil controlar o custo de marketing e seus resultados diretos. “Em uma empresa onde o vice-presidente de marketing é extremamente forte, as promoções de vendas orientadas para curto prazo interferem constantemente no planejamento da produção e nas necessidades de *cashflow*” (KOTLER, 1986: 73). Esse fato precisa ser evitado e qualquer raciocínio lógico o mostra como indesejável. No entanto, isto acontece e a razão reside na falha de adaptação do profissional de Vendas à atividade de marketing.

Neste ponto, para promover um ajuste com as áreas produtivas, a CIM pode e necessita exercer um papel preponderante para eliminar os conflitos e ajudar na conciliação

de interesses e na coordenação das atividades. De fato, sob o ponto de vista financeiro, organizacional e administrativo, a área de marketing precisa preocupar-se com suas atividades principais e não avançar sobre as atividades de responsabilidade de outras diretorias ou divisões. No entanto, é necessário compreender ter o marketing como tarefa não apenas a relação externa como o mercado e suas forças impulsionadoras, mas também uma responsabilidade crescente com as forças sinérgicas internas à organização, quando essas envolvem de alguma forma a figura do cliente e o processo de vendas.

Administração de Marketing

Enfocar a comunicação interna sob a óptica da administração de marketing exige autocrítica e sensibilidade para encarar as próprias limitações.

Se existe um problema de desenvolvimento interno, qual deve ser a maneira de atacá-lo para buscar-se solução? As respostas a essa questão podem ser obtidas de diversas maneiras. Em particular, dentro de uma empresa, não é raro observar-se a defesa da proposta de serem as soluções buscadas e encontradas com base no conhecimento acumulado dentro da própria empresa, de posse de seus colaboradores, e também com base no *feeling* do mercado o qual, hipoteticamente, ‘ninguém conhece melhor’.

Proporcionalmente, raras são as oportunidades quando as soluções são buscadas por meio de recursos externos, na forma de contratação de serviços específicos fornecidos por especialistas. Pior ainda: muitas vezes os serviços externos são reconhecidos como, ou ao menos taxados de ‘incompetentes’. Isso acaba por provocar uma rebeldia contra as formas mais ortodoxas de busca de soluções para problemas de natureza interna das organizações.

Reconhecer incompetências

É necessário reconhecer ser a empresa o primeiro lado do triângulo analítico do mercado (os outros dois são o cliente e os concorrentes). “A administração deve estar ciente das aptidões e competências da empresa” (HOOLEY & SAUDERS, 1996: 113). Reconhecer competências, em vários casos, não é tarefa fácil quando se olha para dentro de si mesmo; reconhecer incompetências é ainda pior. Isto leva a pensar na necessidade de realizar atividades de Marketing dentro da própria empresa. “O conceito de Marketing

Interno só funciona em uma organização capaz de criar uma relação clara de troca, para que cada parte possa satisfazer as suas necessidades. Em uma empresa em que haja uma estrutura rigidamente hierarquizada, onde a cúpula impõe e os funcionários executam, não há como praticar Marketing Interno. Por outro lado, uma organização inteiramente voltada aos seus recursos humanos pode ter um clima propício para prática do Marketing Interno” (CABRAL, 1999: 90).

Pode-se sugerir seja ao menos o reconhecimento dos problemas feito por meio de uma metodologia bem definida, para permitir aos administradores apostar adequadamente em soluções promissoras, sejam elas de origem interna, sejam de origem externa. Em termos de uma boa metodologia, necessita-se admitir, durante a investigação, a existência das seguintes fases para solução do problema: “a determinação da real existência do problema, a formulação do problema e planejamento de um método para resolvê-lo, o transporte para o ambiente onde as observações devam ser feitas, ou criação desse ambiente, o registro dos dados, o processamento dos dados e a escolha de uma via de ação dirigida no sentido da solução do problema” (ACKOFF, 1975: 13).

Enquanto esses elementos não forem claramente abordados, e discutidos, as soluções apresentadas para os problemas de desenvolvimento interno poderão ser apenas fruto de um processo intuitivo e incerto quanto aos resultados.

A comunicação é uma ferramenta para evitar a opinião subjetiva ou, na pior das hipóteses, para torná-la mais orientada na busca de soluções enquanto persistir a ausência de uma política adequada de marketing interno para a busca de soluções de problemas internos.

Imaginando-se haja empresa admitindo ser necessário abordar o problema de falta de política de marketing interno, bem como seja metodologicamente abordado referido problema e com solução a ser buscada interna ou externamente, precisa-se, mesmo assim, considerar a premência em obter um conjunto satisfatório de informações adequadas para uma tomada de decisão segura e bem direcionada.

Feedback

É recomendável verificar a efetiva existência de troca de informações ou se a comunicação é sempre uma via de mão única. Quando não há realimentação para cada informação, por mais simples possa ser, então o sistema é ineficiente, quando não inválido.

Sem a realimentação não é possível avaliar o ambiente interno da empresa e, sem essa avaliação, será muito provável o crescimento de ineficácia.

A ineficácia cresce mesmo quando todos os departamentos, ou todos os indivíduos, acreditam estar atuando dentro da máxima eficiência.

A importância da avaliação do ambiente interno é tão grande quanto a importância da avaliação do ambiente externo: “antes de conquistar o mundo, precisa o homem conquistar a si mesmo. É preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida lançar-se ao mercado externo” (BEKIN, 1995: 35).

É oportuno destacar haver sido a avaliação do ambiente interno da GE - citado anteriormente - o motor de todo movimento de mudança. Muitos anos foram necessários no processo. Regras básicas como a do controle do próprio destino, a da aceitação da realidade e a de exercício de liderança, foram praticadas dentro de um amplo sistema de realimentação de informações tanto à direção da empresa como a todos os seus colaboradores.

Com isso, “a GE tornou-se a empresa mais poderosa do mundo, tendo aumento dos negócios de serviços e de tecnologia e diminuição dos negócios centrais, produtivos; uma mudança de ‘portfólio’, onde os empregados abraçaram a visão da empresa ampliando sua competitividade contra a concorrência” (TICHY & SHERMAN, 1993: 12 a 27).

A tentativa de evitar o caos

Quando se reconhece a ineficácia da CIM é importante verificar se isso também não é verdadeiro em relação à comunicação externa. Caso confirme-se, por certo foi atingido um verdadeiro caos organizacional com o desperdício total dos recursos empenhados nessa tarefa.

Se for admitido um sistema interno de comunicação não adequado, faz-se mister melhorá-lo; trata-se de ferramenta rica e reconhecida como de extrema importância para a organização. Precisa-se compreender “ser preciso desenvolver esse enfoque, aplicá-lo e enriquecê-lo para tornar-se ação contínua, um instrumento permanente de trabalho, para,

enfim, compreender seja ele aplicável a uma série de situações bastante freqüentes dentro das estruturas organizacionais das empresas” (BEKIN, 1995: 5).

→ Não se pode omitir do conceito de marketing interno nenhum dos indivíduos colaboradores para o desenvolvimento da organização e principalmente dos colaboradores no processo de vendas, dentro de seus princípios e de sua missão. Não se pode esquecer de reconhecer a quem quer possa ser entendido como elemento interno da **organização**, ou ao menos elemento **com atuação** interna na empresa.

O SIM (e o banco de dados correspondente) bem como a Comunicação Interna de marketing precisam ser usados para a compreensão de problemas, para entender os seus *stakeholders* (indivíduos ou organizações relacionados com a empresa os quais servem como ponto de apoio para suas iniciativas); “deve incluir os clientes, investidores, vendedores e todos os outros *stakeholders* em cada estágio do plano de comunicações” (KOTLER, 1997a : 631).

Esta atitude interna será, sem dúvida, uma forte arma estratégica de incremento de vendas. Assim reconhecida, a CIM torna-se ferramenta indispensável para focalizar-se o mercado e colocar a empresa num direcionamento voltado para seus clientes - não apenas alardeado, mas efetivo e competente.

Acima de tudo se pode acreditar ter o trabalho para o bem da empresa o significado de permitir vê-la vender sempre mais e melhor, com uma determinação clara de seu foco, o qual precisa ser totalmente voltado para seus clientes, com a compreensão límpida de todas as mensagens de marketing e com a visibilidade irrestrita dos caminhos a seguir.

O principal alvo da CIM precisa ser “eliminar a distância em geral existente entre aqueles destacados para atender aos clientes - na área de Vendas - e os destacados para atuar como suporte” (BEKIN, 1990). Assim pensada e implementada, a CIM precisa corresponder a um novo conceito, uma nova postura; uma ferramenta de abordagem ao mercado e à estrutura organizacional das empresas.

Conclusão

O marketing quando voltado para dentro da empresa, fazendo uso da CIM, pode tornar-se tão ou mais importante se comparado com o marketing externo, em função do

tipo de empresa. Se a comunicação externa de marketing é inexpressiva ou quase inexistente devido ao tipo de produto - quando então a relação com os clientes é feita por meio de vendas diretas, com propaganda restrita e voltada para produtos, e feita também pelo pessoal de suporte e assistência técnica - aí então a CIM mostrará seu valor.

Na prestação de serviços - aqui entendendo serviços, também, como um tipo de produto - “as empresas revolucionárias são administradas de maneira diferente, com hipóteses diferentes para tudo. Nelas o momento de contato com o cliente é considerado o fato mais importante. São revolucionárias porque, ao contrário da maioria das empresas prestadoras de serviço, fazem do contato com o cliente não uma administração de conflitos, mas uma alavancagem dinâmica muito forte” (HESKETT, SASSER & HART, 1994: 2) com o marketing voltado para dentro agindo como ferramenta fundamental.

De fato, o marketing precisa criar uma nova mentalidade dentro da empresa: “a noção de marketing deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os seus funcionários. É preciso introduzir também a noção do funcionário como cliente, de seu envolvimento, da integração dos setores, do trabalho em equipe. Fazer os valores da cultura de serviço integrarem-se ao cotidiano da empresa e torná-la efetiva” (BEKIN, 1995: 51).

Quando o marketing volta-se para dentro da empresa a CIM é uma boa ferramenta, pois o marketing é a disciplina utilitária da boa comunicação interna.

O marketing e sua comunicação colaboram com a Administração Geral e com a Administração de Marketing, atuando com os membros de cada departamento da empresa, ajudando a promover a orientação interna e, conseqüentemente, a orientação para mercado.

Foram muitos os autores aqui referenciados. Foram usadas citações de dez obras para mostrar o valor da CIM quando direcionada para a administração interna e para o próprio marketing como disciplina empresarial.

Na relação de autores, Bekin (1990 e 1995), Kotler (1986 e 1997a) e Ackoff (1975) foram os que mais contribuíram com orientações. Todos têm uma visão ampla do marketing como ferramenta de contribuição para o sucesso da organização. No entanto, Bekin coloca-se francamente aberto ao marketing orientado para dentro das empresas (endomarketing) e destaca com maior ênfase este aspecto. Diversos autores reforçam a necessidade de relacionamento entre as áreas da empresa e colocam a comunicação como elemento vital da administração.

II.1.4) A Comunicação Interna Prevista no Planejamento

O planejamento das empresas distingue atividades que, dependendo da natureza e de condicionantes das tarefas envolvidas, podem ser consideradas como de caráter permanente dentro da organização. Em relação a tais atividades, a empresa necessita disseminar clara e permanentemente as linhas mestras de sua atuação.

Embora o planejamento seja um processo contínuo, repetido periodicamente na vida da organização, certas condições básicas parecem mais seguras e não são alteradas significativamente a cada ciclo de planejamento. São condicionadores estruturais e são representadas pela visão da empresa, pela infra-estrutura gerencial, pela cultura corporativa, pelo pessoal-chave de gerenciamento e pela missão dos negócios.

Por outro lado, “existem três tarefas principais a serem atualizadas e revisadas a cada ciclo de planejamento: formulação estratégica, programação estratégica e orçamentos estratégico e operacional” (HAX & MAJLUF, 1991: 19).

Não é interessante aqui destacar como preparar estas tarefas de planejamento, mas, em se considerando a necessidade de sua existência e sua sustentação pelas condições presentes na organização, é oportuno ser a Comunicação Interna de Marketing - CIM usada como ferramenta de disseminação dos conteúdos de cada um de seus componentes.

Planejamento de gestão

Se desde o início das operações de uma unidade de negócios é necessário preocupar-se com as atividades de marketing e suas interações com todas as demais áreas componentes da empresa, com não menos atenção é preciso preocupar-se com o planejamento de gestão da organização. O planejamento gerencial **mostra** em detalhes a orientação administrativa a ser seguida pela empresa, **destacando** todas as suas características particulares. Ali precisam estar presentes todos os aspectos sociais direcionadores do comportamento da empresa, sua programação e controle, bem como um guia sumário de ações para orientar táticas de emergências e as limitações as quais lhes devem ser impostas.

A CIM precisa estar preocupada em apresentar o planejamento de gestão a todos os *stakeholders* e ser dirigida aos envolvidos com o processo de vendas, para poderem determinar a dimensão da importância reservada ao seu papel.

O alívio das tensões de planejamento

O conceito de planejamento de gestão pode receber muitas críticas dos estudiosos desse assunto, porque, várias vezes, pretende ser realista acima da própria realidade. Nesse sentido, as atividades de marketing precisam ser muito densas, permitindo a melhor definição possível para o plano, de tal sorte a evitar os erros e as críticas passíveis de serem contornadas.

O planejamento precisa conter as decisões da empresa especificando os limites das respectivas atividades e o cronograma dos resultados. Não representa apenas um plano, mas também a correspondente ‘filosofia administrativa’. A maneira como o gerente usa dessa filosofia imprime uma ‘personalidade planejada’ à sua firma.

Por certo, a filosofia administrativa, “a concepção do presidente em relação à sua empresa, indica perfeitamente o tipo de planejamento a ser feito” (THOMPSON, 1967: 29).

O planejamento por si só não é garantia de alcançar os resultados. Longe disso; com a consciência de ser o planejamento apenas uma ferramenta, esse necessita conter muitos elementos de controle para corrigir rotas as quais não estejam levando a resultados adequados.

O planejamento precisa ser eficiente na criação de um sistema de controle. “Muitos planos não atingem resultados satisfatórios na hora de sua execução por falta de um controle eficiente. Daí a necessidade da elaboração de um sistema de controle condizente com as metas do plano” (ARANTES, 1975: 918).

A CIM não pode ser alijada do processo de planejamento, pois por seu intermédio será possível aliviar as críticas, reduzir os erros e impor os limites, além de propiciar exatamente os inversos desses, por meio dos elogios, das correções, dos controles e das delegações de poder e liberdade. Pela comunicação é possível **compartilhar** e **dividir** adequadamente os sacrifícios, os esforços, o peso das ações, bem como os louros, os méritos e os benefícios adquiridos.

O ambiente social

Não se pode ignorar ser a administração de empresas uma ciência social, portanto suscetível a todas as nuances do comportamento da sociedade. Por essa razão o planejamento deverá conter linhas de ações com previsões para seguir as mudanças de comportamento. Kenneth E. Boulding, professor de economia da Universidade de Michigan, em entrevista declarou: A dificuldade de fazer previsões em matéria de ciência social, nas quais se baseia grande parte do planejamento empresarial, resulta da existência de sistemas sujeitos a grandes mudanças (THOMPSON, 1967: 18).

Não se pode garantir seja o planejamento peça hábil para fazer previsões e evitar erros devidos às mudanças no comportamento social. Porém, **sem o planejamento** há menos habilidades em tudo. Até o plano mais cuidadoso não pode antever todos os efeitos possíveis sobre uma ação programada. “Na hora da execução surgem imprevistos, obrigando a empresa a mudar de tática. Ajustes periódicos são, portanto, indispensáveis quando da execução de um plano” (ARANTES, 1975: 921).

Justamente em função da necessidade de efetuar ajustes periódicos no planejamento - pode-se garantir - **sem comunicação** a probabilidade de insucesso é crescente. Quando a comunicação se faz presente, ao menos os fatos relevantes não provocarão surpresas desagradáveis. Dentro das empresas, infelizmente, tais surpresas, em geral são consideradas como ‘totalmente contornáveis’ por parte dos críticos, principalmente aqueles não participantes do processo de planejamento (de fato, com a CIM existirão menos críticos).

Perspectiva de vendas

O processo de vendas precisa ser, também, objeto de planejamento.

Numa seqüência lógica de planejamento precisa surgir a perspectiva de vendas. Pela lógica o plano de vendas necessita ser transparente e absolutamente focado nas atividades de marketing e nos clientes. A empresa ao prescindir dessa premissa - estar orientada para mercado e para seus clientes - estará fadada ao desaparecimento.

Neste momento, a CIM realiza um papel fundamental ao criar a necessária transparência para todos - e principalmente para os envolvidos com vendas: compreender

como o planejamento deseja obter deles a necessária colaboração. Destaca-se a colaboração tanto num sentido tático quanto estratégico.

A obtenção o plano de vendas

A base real do plano de vendas precisa ser o planejamento de gestão da empresa, amparado na estratégia. O plano de vendas necessita permitir possam os objetivos planejados globalmente ser atingidos, devendo obter das vendas os resultados necessários para isto. “O executivo de marketing precisa ser capaz de desenvolver estratégias e planos de marketing rentáveis. Estes planos necessitam estabelecer um equilíbrio entre as necessidades do *mix* de marketing (esforço da equipe de vendas, publicidade, qualidade do produto, assistência técnica), funções da empresa (produção, finanças, marketing) e o sistema externo (clientes, distribuidores, fornecedores) em função da vantagem de lucros” (KOTLER, 1986: 75).

É preciso destacar como as funções da empresa envolvem distintos departamentos ou áreas, tais como produção e finanças, as quais precisam relacionar-se com Marketing no conceito unívoco de estratégia, para colaborar na obtenção dos resultados de vendas. Ao serem envolvidas diversas áreas em uma mesma atividade ou processo - como é o caso em vendas - faz-se mister estabelecer uma ampla base de comunicação para a visão e os objetivos não serem distorcidos, nem em função da área, nem em função do tempo.

Conclusão

É provável haja poucos indivíduos adeptos incondicionais das atividades de planejamento. Muitos desejarão impor restrições ou condições ao planejado, seja na sua formulação, seja na sua execução. Impor condições na formulação dos planos é honesto, válido e importante. No entanto, fazê-lo durante sua execução é arriscado e inconveniente.

Quando não há a possibilidade de participar da realização do planejamento de uma empresa - e isso pode ocorrer por falta de acesso a todas as camadas gerenciais e operacionais da organização - é natural que as reações **contra aquilo considerado como**

impróprio sejam realizadas sempre com um sentido personalista dirigido aos interesses próprios ou às convicções próprias.

A CIM aparece como instrumento para solucionar a ausência de acesso às 'cadeiras dos planejadores'. Ela é um veículo adequado para promover o acesso de todos; ela é a forma de permitir possam todos 'dar palpites'. Já a partir do planejamento o marketing prega a necessidade de boa comunicação interna para conscientizar a todos com relação aos pontos estratégicos definidos.

A CIM, ao atuar junto a toda empresa, ajuda a conscientizar os indivíduos para a necessidade de sua colaboração na busca de resultados e objetivos pretendidos. Se cada indivíduo sentir-se participante, as distorções existentes nos planos serão reduzidas. Se elas existirem, poder-se-á garantir a todos, a oportunidade de se manifestar, mesmo com suas manifestações não sendo aceitas.

II.1.5) A Comunicação Interna, Amparada por Propaganda, Promoção de Vendas e Relações Públicas

Propaganda e Promoção de Vendas

Na sua forma mais simples, a feira-livre realizada em qualquer bairro das grandes cidades brasileiras, pode ser um excelente exemplo de como são exercidos os esforços de comunicação de marketing para divulgar e promover os produtos à venda.

Muitas vezes pergunta-se como ficaria tudo aquilo se ali fossem aplicadas técnicas de marketing desenvolvidas para os mercados mais elaborados. Haveria mais a ensinar e menos a aprender?

É certo: os produtos não se vendem por si sós. É necessário propagar o que é disponível para os clientes; é necessário fazer uso de todos os meios de comunicação disponíveis para mostrar, valorizar, enriquecer e potencializar os produtos, bem como atrair, motivar, convencer e conquistar os clientes. Na feira livre essa comunicação é exercida exclusivamente mediante as ações dos próprios vendedores. Nos mercados mais elaborados, felizmente, há maior criatividade e mais opções quanto ao fazer e ao agir.

Nas organizações, uma vez criados os produtos ou serviços para atender às necessidades constatadas dos consumidores, é preciso comunicar sua existência aos clientes potenciais.

Diferentemente das relações pessoais e exclusivas dos vendedores de feira, nas empresas “existem muitos meios para atingir os objetivos da comunicação, incluindo todo e qualquer veículo orientado aos compradores potenciais em massa, e mesmo a equipe de vendas ao comunicar-se com os clientes potenciais, um a um, numa base pessoal” (HENRY, 1986: 38).

Em relação aos administradores, é interessante admitir, não serem todos eles comerciantes natos e, provavelmente, a maioria não seria bem sucedida numa atividade de venda direta pelo mercado como em uma feira livre. Os administradores aprendem na escola e em seus gabinetes de trabalho, como atuar como agentes promotores da comercialização de seus produtos junto aos mercados consumidores.

Como uma feira livre

A Comunicação Interna de Marketing - CIM necessita fazer uso de todos os meios disponíveis para atingir seus objetivos, dentro dos mesmos conceitos usados pela comunicação de marketing para atingir o mercado. Os públicos internos, incluindo os administradores, merecem a mesma atenção dos externos, em relação à difusão de idéias no tocante a produtos ou à própria empresa.

No entanto, não é de se esperar possa a CIM ser estabelecida nos moldes da propaganda ou nos da feira livre. Porém, há de se imaginar ser o ambiente interno mais próximo da feira - em termos da proximidade e contato direto com os clientes - e mais exigente com relação à qualidade das mensagens - como proporciona a propaganda.

É importante aceitar as imperfeições no trato com as facilidades existentes para a propaganda e promoção. “A falta de compreensão por parte dos administradores quanto aos aspectos administrativos e estratégicos tanto da propaganda como da promoção de vendas, faz ambas serem utilizadas de maneira indiscriminada e, muitas vezes, não entrosada com o esforço total de vendas da empresa” (ARANTES, 1975: 814). Um dos elementos relevantes nessa falta de compreensão reside em admitir não ser fácil e nem sempre se acertar na posição do setor de propaganda dentro da empresa. Seria a propaganda uma atividade tão específica, merecedora de status particular? “Outrora, o serviço de propaganda era freqüentemente ligado à administração geral. Na atualidade permite-se o serviço de propaganda como parte da administração comercial” (LEDUC, 1990: 282).

Além de associar a propaganda à administração comercial, é de extrema importância compreender ser ela a parte mais significativa do marketing e, com certeza, manipuladora de seu maior orçamento. Portanto, as empresas não podem mais prescindir de colocar a propaganda associada a um forte esquema de marketing, **envolvendo todas as atividades organizacionais**, com vistas ao objeto final da empresa, ou seja, foco no cliente, com extrema atenção às suas necessidades e ao processo de vendas e com visibilidade disponível internamente a todos os departamentos e setores.

A CIM necessita usar a área de propaganda da empresa com a mesma força usada na comunicação com o mercado, porém entrosada com o esforço total de vendas da empresa, envolvendo todos os departamentos associados a esse processo.

Sendo a área de propaganda parte da administração comercial, não se poderá deixar de dirigi-la, também, aos públicos internos, e associá-la a todo o esquema de marketing, visando colaborar com a preparação das equipes de vendas. Isso para disponibilizar a visibilidade interna a todos os departamentos e setores.

A Diretoria de Marketing não pode inexistir ou ser inexpressiva na organização e “precisa ser capaz de desenvolver estratégias e planos para equilibrar as necessidades do *mix* de marketing - **esforço da equipe de vendas, propaganda, qualidade do produto, assistência técnica** etc.” (KOTLER, 1986: 75) abraçando, internamente, a todos os participantes do processo de vendas.

Formação eclética e experiência ampla

No sentido da expressiva integração proposta acima, o executivo de marketing - responsável pela manipulação da propaganda interna e externa - precisa ser um especialista com formação eclética e experiência ampla, tanto nos aspectos gerenciais, administrativos e de comunicação, como também nas atividades técnicas e produtivas e de recursos humanos.

“O gerente de marketing ideal deve possuir experiência em administração geral e não apenas em vendas e marketing. Para lidar eficientemente com produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças e controle, publicidade, equipe de vendas e pesquisa de marketing, o executivo deve ter passado por estes departamentos em sua ascensão profissional” (KOTLER, 1986: 75).

Um bom perfil para a Gerência de Marketing pede, como primeira característica, a efetiva orientação para mercado. A contratação de um profissional consciente de suas atribuições como elemento de ligação entre todos os departamentos e todos os indivíduos, comprometido com a criação de um excelente programa para a CIM, mostra uma segunda característica.

Uma terceira característica deste perfil indica a necessidade de a Gerência de Marketing ser extremamente ‘escrupulosa’, respeitosa, coerente e objetiva, de forma a suplantar a politicagem interna, tão vulgarizada nas empresas, para obter uma efetiva ação de marketing com os resultados inerentes a essa atitude. Neste sentido, a comunicação interna é, talvez, a única ferramenta capaz de aparar arestas, eliminar conflitos em sua origem e impor coerência, respeito e objetividade em todas as ações comuns. É necessário

um amplo trabalho político e de comunicação para abrandar as tensões e, segundo Simões, entre diversas outras, precisa ser uma atividade do setor de Relações Públicas a implantação de ações no sentido da prevenção de conflitos e de comunicação para os públicos de interesse (SIMÕES, 1995: 14).

A área de Relações Públicas

Se, por um lado, a propaganda é um dos componentes do *mix* de marketing, não se pode esquecer a área de Relações Públicas como sendo também. Como tal precisa ser exaustivamente usada para compor a comunicação interna e externa da empresa. Pode-se adotar a definição de Andrade, segundo o qual “Relações Públicas é o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter a compreensão mútua entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente” (ANDRADE, 1988: 18).

Relações públicas não podem ser encaradas como uma atividade sofisticada, exercida em nome de um ‘papa’, como se esse fosse o único porta-voz da empresa. Ao contrário, relações públicas - melhor identificada por **Relações com os Públicos** - precisam identificar claramente quais são os públicos da empresa - sem se esquecer dos públicos internos - e quais as mensagens a ser-lhes individualmente endereçadas para melhor atingir os seus objetivos. “No que tange ao tema Comunicação Interna, dentro das esferas de atuação das Relações Públicas, é oportuno salientar a importância que o público interno vem ganhando nas organizações..... [A comunicação Interna permite] melhor informar, envolver e mobilizar os funcionários para o alcance de resultados eficazes. Hoje, as empresas e seus profissionais de comunicação em recursos humanos e marketing mostram-se cada vez mais preocupados com a comunicação com seus funcionários” (CABRAL, 1999: 10).

Não se pode perder de vista ser **público** um grupo com interesse presente ou em potencial, o qual pode até mesmo provocar impacto na habilidade da empresa em atingir seus objetivos. O público interno pode ser, em conjunto, considerado como “embaixadores da boa-vontade” (ANDRADE, 1988: 49), um termo antigo mas ainda válido, justamente tomando em consideração aqueles indivíduos com interesse e boa vontade, presente ou

potencial, em relação à empresa. Em uma visão holística, como propõe Kotler, “Relações Públicas envolvem uma variedade de programas projetados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou seus produtos” (KOTLER, 1997a : 671).

O desafio Vendas versus Relações Públicas

“As relações públicas correspondem a um gerenciamento funcional a ser praticado pelas organizações - empresas, governo, associações etc. - em relação a seus públicos, congregando além de seus clientes todas suas outras interfaces comerciais, bem como em relação a seu público interno, correspondente a seus associados e acionistas” (KEEGAN & GREEN, 1997: 361).

Relações públicas não podem ater-se exclusivamente às relações com a imprensa como muitas vezes acontece. “O departamento de Relações Públicas precisa monitorar as relações dos públicos da empresa e distribuir informações e comunicados para construir uma relação de boa vontade” (KOTLER, 1997a : 671) com a imprensa **inclusive**.

“É inegável que o público interno tem sido contemplado dentro do composto de comunicação quando se trata de definir as práticas das Relações Públicas nas organizações por aqueles que se propõem a conceituá-la, porém, ainda, as Relações Públicas para o Público Interno, ou mesmo a Comunicação Interna, têm sido tratadas de forma simplificada ou fragmentada” (CABRAL, 1999: 57). Esta fragmentação pode ser observada, também, quando existe a área de Recursos Humanos, tentando envolver-se com Comunicação Interna, conflitando ou complementando as comunicações de Relações Públicas. Em verdade, é possível observar que não são todas as empresas que possuem uma área específica de Relações Públicas, embora todas se ocupem, direta ou indiretamente, de Recursos Humanos.

“Quando se aborda a questão de programas de Relações Públicas com o público interno, verifica-se, de imediato, que cada um dos autores da área de Relações Públicas utilizados no presente trabalho destaca o conjunto formado pelos funcionários como um importante público dentre os diversos públicos de preocupação dos profissionais da área. Contudo, também é de se notar, que o público interno aparece, quase sempre, diluído no conjunto de públicos de interesse profissional. Ou seja, mais um público a ser pensado no escopo das atividades de Relações Públicas” (CABRAL, 1999: 66).

Um dos principais componentes das relações com os públicos é o próprio vendedor, quando exerce seu mister de venda direta em contato com o cliente. Ele, no momento quando está em contato com o cliente, representa a empresa em seu todo e não poderia, nunca, estar desvinculado das informações relativas às Relações Públicas, no sentido tradicional.

No entanto, sabe-se, da experiência profissional, como os vendedores são banidos do universo de relações públicas porque, de um lado, representam um grupo sem o refinamento social necessário para cumprir atividades de relacionamento com as comunidades abordadas e, por outro, não toleram as volúpias personalistas dos responsáveis por Relações Públicas. Não é admissível, no entanto, esquecer seja a venda pessoal considerada como uma área tradicional de marketing no Brasil, pois aqui sempre foi uma das áreas de maior absorção de tempo dos gerentes de vendas, de empresas pequenas, e mesmo dos diretores comerciais de empresas médias e grandes.

Essa afirmativa deriva do fato dos outros esforços de vendas - promoção de vendas e propaganda - “nem sempre terem tido da parte dos gerentes de venda e diretores comerciais, tratamento cuidadoso e científico” (ARANTES, 1975: 814).

Portanto, é fundamental para o exercício das relações com os públicos, Relações Públicas e Vendas conseguirem integrar-se adequadamente. Aliás, cumpre destacar, não apenas integrar-se com Vendas, mas também com todas as demais áreas, com qualquer público da empresa.

De forma conclusiva, pode-se avaliar como a CIM é exercida e compartilhada por estes dois importantes setores, fundamentais para o sucesso em vendas e como a partir deles são obtidas contribuições para o reconhecimento e visualização do processo de vendas por parte dos diversos departamentos da empresa.

Conclusão

Infelizmente as relações entre os homens de marketing e de Relações Públicas não são das melhores. Na verdade eles não se sentem cumprindo atividades integradas; de fato pensam ser mutuamente exclusivos. Os gerentes de marketing e os especialistas em

Relações Públicas nem sempre falam a mesma linguagem. “Uma diferença principal reside no fato de os gerentes de marketing serem mais orientados para os resultados finais da empresa, enquanto os especialistas em relações públicas entendem seu trabalho como preparadores e disseminadores de comunicações” (KOTLER, 1997a : 671). No entanto muitas situações e exemplos indicam a forma correta de Relações Públicas atuar: dentro de uma estreita cooperação com marketing e com as demais áreas da empresa, notadamente quando eventos implicam o uso, a divulgação, ou mesmo o risco envolvendo a marca da empresa.

Um exemplo notório, citado freqüentemente, observou-se em 1994 quando a Intel teve problemas com um de seus microprocessadores. “A empresa atendeu seus clientes um a um, fossem grandes ou pequenos, mobilizando um grande número de pessoas dentro da empresa, colocando-os em contato telefônico com qualquer pessoa com qualquer preocupação e deslocando equipes para visitar contas corporativas e trocar os processadores. Para atingir os consumidores individuais a Intel colocou, inclusive, seu próprio pessoal em lojas de varejo” (KOTLER, 1997a : 673).

Esta foi uma forte orientação de Relações Públicas, orientada a todas as áreas da empresa, voltada exclusivamente para o relacionamento com seus clientes, onde de nada adiantaria investir em qualquer outro componente do composto de marketing. Tudo isso resultou em sucesso absoluto, mesmo sendo grande o ônus financeiro. É bem verdade, pode-se imaginar, o ônus de marketing poderia ter sido muito maior se a empresa não atuasse diretamente com seus públicos. Esta atividade, por outro lado, não poderia ser tocada isoladamente, sem a participação ativa de todas as áreas e com qualquer dissonância entre Marketing e Relações Públicas. “Devido à importância deste relacionamento, algumas organizações, inclusive, já adotam um organograma pelo qual a Diretoria de Marketing é totalmente responsável por Relações Públicas” (KOTLER, 1997a : 671).

A CIM ao trabalhar com os membros do setor de Relações Públicas ajuda a desenvolver neles a visão dos interesses dos clientes internos da corporação.

Procurou-se neste tópico destacar a importância da CIM junto a **Relações Públicas** para produzir caminhos menos áridos entre esta área e a área Marketing. Kotler (1986 e 1997a) apresenta uma visão incisiva dos problemas existentes e destaca aspectos práticos da relação com o Marketing, mostrando a necessidade de integração.

**II.2) CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA DE MARKETING SOB A
PERSPECTIVA DE VENDAS**

II.2.1) A Comunicação Interna na Formação do Corpo de Vendedores

Corpo de Vendedores

Todas as empresas terão um corpo de vendedores; sejam elas empresas com finalidade lucrativa ou não, o corpo de vendedores sempre será identificado. Hoje existem autores sugerindo ser mais importante para a continuidade e desenvolvimento da empresa o conjunto de benefícios oferecidos aos *stakeholders* em lugar do lucro, no sentido monetarista desse conceito. Assim, o corpo de vendedores precisa conseguir distribuir no mercado não apenas produtos tangíveis - o conceito comum - mas também produtos intangíveis, tendo ou não uma soma em dinheiro como reciprocidade.

O sentido unitário do corpo de Vendedores

Independentemente do objeto final da venda, o corpo de vendedores deve representar uma unidade. Precisa ser a ponta de lança, incisiva e coerente, representando todas as ações de marketing, associadas ao processo de vendas. A escolha e a manutenção desse corpo são de fundamental valor para o sucesso da organização. “Muitos investidores fundamentam suas escolhas de investimentos quase totalmente nos funcionários envolvidos no empreendimento” (ABRAMS, 1994: 167), especialmente nos funcionários participantes do corpo de vendas.

É interessante notar, a despeito da importância desse tipo de função dentro da empresa, que não há uma escola específica para a formação de vendedores, embora essa atividade tenha características especiais, como já destacado em um tópico anterior. A inexistência de formação específica força a criação destes profissionais dentro das empresas, de uma forma empírica, nem sempre amparada por ações de marketing bem determinadas. A maioria dos excelentes vendedores encontrados em empresas grandes e maduras foi desenvolvida internamente. “Muitos vieram da assistência técnica aos clientes ou tinham antecedentes em finanças” (DUFF, 1997: 26).

Embora provenientes de dentro da própria empresa e oriundos de setores diversos,

os vendedores podem não ser treinados para compreender a importância das políticas de marketing e, pela ausência de treinamento, tampouco são abertos a receber a Comunicação Interna de Marketing - CIM de forma límpida e transparente.

Se, por um lado, não há preocupação sistemática das escolas e do sistema educacional em relação à formação de vendedores – e, de certa forma, uma transposição dessa não preocupação com a própria venda - por outro lado, dentro das empresas, o treinamento relativo à venda pessoal tem merecido um carinho especial. Embora seu aspecto estratégico não tenha sido sempre levado em grande consideração e estudado em seus mínimos detalhes quanto ao seu aspecto administrativo, as empresas, mesmo as pequenas, dele cuidam mesmo fazendo-o de forma simplória.

Assim, a preocupação fundamental dos gerentes de vendas e diretores comerciais tem sido o corpo de vendedores. Essa preocupação manifesta-se, principalmente, pela proporção de tempo desses administradores dedicada à administração da força de vendas, muitas vezes em desequilíbrio com o tempo dedicado à composição total do esforço de vendas da empresa. “Embora essa situação apresente a desvantagem de tornar fraca e ineficiente a organização de vendas da empresa, apresenta, por outro lado, a vantagem de acumular grande interesse por parte dos atuais administradores do departamento de vendas na administração do corpo de vendas” (ARANTES, 1975: 815).

Conhecimento e colaboração como parâmetros fundamentais

Honestidade e confiabilidade são qualidades difíceis de serem inculcadas no ser humano por meio de comunicação. Porém, **conhecimento e colaboração** são duas características integrantes do foco da CIM e as duas poderão compor um estímulo permanente para a força de vendas, tanto em termos de resultados práticos nas vendas, quanto em termos de integração com todas as demais áreas da empresa. Não se pode esquecer que o corpo de vendas é, sempre, um dos públicos da empresa. Ele é um conjunto de pessoas situado dentro da faixa de ação de uma organização, em condições de influenciar sua atividade. Concebe-se perfeitamente como “o **conteúdo da informação** e do **diálogo**, assim como a **maneira de comunicar**, diferem de uma categoria para outra” (LEDUC, 1990: 164) e, dessa forma, uma maneira muito especial de comunicar-se com os vendedores precisa ser praticada pela empresa para conseguir atingir seus objetivos de focar o grupo na direção de seus clientes.

Motivação e moral da força de vendas

Mesmo que o corpo de vendas haja sido bem escolhido e preparado, ainda não existem garantias de que esse corpo componha uma unidade coesa e poderosa.

Discute-se aqui como uma estrutura dedicada a vendas pode ganhar autoridade e poder em suas ações, de forma a agir com determinação em seus objetivos, sem fraquejar nos momentos críticos. Ressalta-se ser necessária uma grande tarefa de comunicação, amparada por forte planejamento.

Uma maneira útil de classificar os diversos tipos diferentes de cargos de vendas é dispô-los segundo o grau de habilidades criativas requeridas pelo cargo: “cargos cujo trabalho consiste primariamente em entregar o produto; cargos de vendas cujos ocupantes são primariamente recebedores internos de pedidos; cargos nos quais o vendedor é um anotador externo de pedidos junto ao cliente; cargos nos quais o vendedor não tem expectativa ou a permissão de solicitar pedido, mas tenta obter boa vontade; cargos cuja ênfase principal está no conhecimento técnico do produto; cargos onde se requer a venda criativa de produtos tangíveis; cargos onde se requer a venda criativa de coisas intangíveis” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 67).

Diante desta diversidade classificatória, pode-se encontrar toda a gama de indivíduos diretamente vinculada ao processo de vendas, com comportamentos totalmente diversos entre si, determinando uma força resultante nula ou ao menos muito pequena diante do possível.

Uma gama diversa de indivíduos com atividades afins exige da administração e da equipe de Marketing um esforço redobrado em promover ações motivadoras, impulsionadoras da boa vontade de todos. “É fundamental a capacidade de se enxergar o ser humano no trabalho de uma forma completa, holística, enquanto indivíduo em sua totalidade” (BERGAMINI, 1997: 21).

Mas pode-se perguntar: como promover motivação? Sendo difícil responder a esta pergunta, “a gerência clássica se resume em ativar processos produtores de força interna no indivíduo para levá-lo a praticar uma ação em favor do processo de vendas. Entre tantos

outros, são estimulados os fatores influenciadores dos ganhos, dos desafios, do reconhecimento, dos benefícios, dos prêmios, da segurança etc.” (ANGELO, 1994: 135).

Se o sentido das ações de vendas empreendidas por um vendedor for determinado de forma aleatória ou não estritamente direcionada, os resultados serão, fatalmente, insatisfatórios. Portanto, **a orientação deve ser determinada**. Nenhum movimento pode escapar de um rígido controle, mesmo isso parecendo um cerceamento da liberdade e da criatividade pessoal dos vendedores. A boa orientação é conseguida a partir de um efetivo sistema de comunicação e de uma boa disseminação propiciada pela CIM.

Aproximação dos vendedores

Mesmo existindo um corpo de vendas bem escolhido e preparado, com garantias de ser uma unidade coesa e poderosa (a ponto de poder-se afirmar que o corpo de vendas tem grande força na empresa), resta fazer todos trabalharem como numa equipe.

Para tal, é necessário promover a aproximação dos vendedores.

É fundamental a administração da empresa compreender a necessidade de compor sua equipe de vendas, “porque não importa o produto ou serviço vendido; ela vende os seus funcionários” (ABRAMS, 1994: 167).

Ao tentar determinar por quais motivos os vendedores cometem seus erros, observa-se ser o seu afastamento do ambiente de escritório, e conseqüentemente dos seus colegas de trabalho, um dos principais. Isso é uma fonte geradora de dúvidas e incredulidades permanentemente atuando contra suas atividades.

O afastamento impede o vendedor de confiar totalmente em todos os envolvidos com um determinado programa. O afastamento não lhe permite enxergar se todos em sua equipe têm ampla compreensão a respeito de tal programa.

Ao agregar-se ao pessoal de marketing, administração e finanças, na sede da empresa, até mesmo o pessoal de almoxarifado, por exemplo, precisa entender o programa e trabalhar dentro de seus princípios. Eles são a equipe de vendas. “Se eles não fizerem a sua parte o resto não vai acontecer” (KOTLER, 1997a : 724). Para um vendedor, quando atua efetivamente dentro de uma equipe, mesmo o mais simples almoxarife faz parte da

equipe - e além dele todo indivíduo envolvido com o processo de vendas - e precisa agir coerentemente com os planos e programas de vendas.

Por imaginar, ou saber, ser isso uma difícil verdade, o vendedor afastado do núcleo da empresa passa a ter mais dúvidas e comete erros motivados por insegurança. A CIM é uma arma para combater esse tipo de problema. Dentro deste espírito, a CIM é uma forte ferramenta capaz de ajudar a montar uma equipe.

O pessoal de Vendas é um público muito especial da empresa. Esse público escapa ao domínio das relações públicas e está, antes, sujeito às relações humanas ou relações de trabalho. Entretanto nem sempre é esse o caso. “Uma grande empresa pode tentar inculcar uma noção de bom serviço em seu pessoal de Vendas por meio de relações públicas e por meio de CIM. Insiste-se nos aspectos relacionados com Relações Públicas porque certos empresários propõem, com relação a relações públicas, a questão de saber se elas são rentáveis” (LEDUC, 1990: 166). Ao insistir na sua importância como suporte a um programa de CIM, sem qualquer dúvida, a área de Relações Públicas verá valorizada a sua participação nos negócios e será parte integrante da equipe de Vendas.

Conclusão

Se todas as empresas têm um corpo de vendedores, representantes de sua unidade, no qual os indivíduos não estejam treinados para compreender a importância das políticas de marketing, eles necessitam, obrigatoriamente, receber a CIM de forma transparente.

Os administradores das áreas de vendas deverão ter preocupação especial com o corpo de vendas e, conseqüentemente, deverão propiciar boas condições para a CIM estabelecer-se de forma segura e capilar. Por meio dela, é mais seguro chegar à condição de dotar o corpo de vendas de força suficiente para contemplar todas as batalhas apresentadas em seu dia-a-dia. Não se pode deixar de lado a constatação de não existirem garantias de o corpo de vendas compor uma força, mesmo quando tenha sido bem escolhido e preparado.

Essa idéia pode ser complementada, pois mesmo existindo um corpo e mesmo esse corpo tendo força, resta fazer todos trabalharem como numa equipe. A qualidade da equipe

de vendas apresenta-se na integração dos vendedores entre si e entre os demais membros de todas as equipes funcionais.

Assim sendo, a CIM aparece como instrumento para ocupar o vazio deixado pela falta de treinamento e pela falta de qualificação. Ela é uma ferramenta própria para educar e dar formação básica a quem necessitar. Ela é 'democrática', no sentido de ser aberta para todos poderem expressar-se e conhecer a expressão dos demais.

Se o marketing deseja difundir a idéia de ser necessária a boa comunicação interna para todos os setores da empresa, isso deve ser ainda mais verdadeiro para a área de Vendas.

Neste tópico foram citadas sete obras, sintetizando as observações dos autores na direção de identificar como deveria ser efetivada a CIM na área de Vendas.

Das contribuições obtidas não se pode deixar de dar relevo aos aspectos de integração da equipe e seu relacionamento com todas as demais áreas da empresa, num verdadeiro processo de transformar todos em 'vendedores' mesmo os não diretamente vinculados a esta tarefa. Em relação à necessidade de integração e relacionamento entre os indivíduos e as áreas da empresa, a CIM ocupa o principal espaço para poder-se atingir a excelência neste assunto.

Pelas citações de cada autor estabelece-se uma relação entre a forma de se trabalhar em vendas e as possibilidades abertas para as contribuições da comunicação em favor desse processo.

Na pesquisa empírica a ser realizada deve-se observar como Vendas reage às iniciativas da CIM. É necessário ver se os vendedores aceitam e procuram informações internas de marketing para dar suporte ao seu trabalho.

Dependendo das posições de Vendas, é possível observar reflexos imediatos em seus resultados e identificar contribuições oferecidas pela CIM.

II.2.2) A Comunicação Interna no Recrutamento e Treinamento de Vendedores

Recrutamento de Vendedores

Para uma empresa ser orientada para mercado e para vendas ela necessita dedicar atenção especial à contratação de sua equipe de Vendas. Além disto, a equipe de Vendas precisa ser transparente em suas ações e ser integrada a todas as demais equipes da empresa o que requer que seus profissionais sejam adequadamente recrutados.

A Comunicação Interna de Marketing - CIM pode ajudar a atingir tais características.

A escolha do melhor

Sob a óptica já discutida da CIM, ao buscar a máxima integração entre pessoas, a empresa precisa contratar apenas funcionários que se disponham a atuar em equipe. “Empregados treinados nesta nova e integrada forma de pensar não se fecharão em redomas. Ao contrário, eles prosperam dentro do grupo e estão abertos a novas responsabilidades na habilitação de atender melhor as necessidades de seus clientes” (KOTLER, 1997a : 631).

Também sob a óptica pessoal, a seleção precisa levar em conta as dificuldades em encarar a função de vendas como uma atividade rica, importante e mesmo superior dentro das organizações. “Quais as respostas quando se pergunta para um vendedor em qual atividade ele trabalha? As respostas são do tipo: estou no ramo de imóveis; eu trabalho para...; eu sou representante técnico. Por qual motivo a maioria dos vendedores usa evasivas para esconder sua profissão? Conviria dizer: eu sou vendedor. Muitos vendedores têm vergonha da profissão porque sentem que ela não tem prestígio” (BROOKS, 1989: 18 e 19).

A empresa, por meio da CIM, pode orientar sua área de seleção para melhor identificar os indivíduos portadores de características adequadas para a natureza do trabalho a ser desenvolvido em vendas. Estas características evoluem em função do mercado onde se atua e, também, em função do produto oferecido pela empresa. Portanto, tanto a **comunicação** como a **seleção** devem ser dinâmicas em relação ao perfil desejável para o profissional de vendas.

Na fase de seleção, a empresa precisa empenhar-se na identificação dos indivíduos qualificados como capazes de atingir sua realização profissional dentro da atividade de vendas, a qual é parte importante da Diretoria de Marketing e tem relações com todas as demais áreas da empresa. De fato, “é necessário compreender o vendedor bem sucedido nos dias de hoje como sendo um verdadeiro profissional - em todos os sentidos da palavra” (BROOKS, 1989: 19). Para ser bem sucedido é necessário muito esforço e a correta dose de compreensão do ambiente onde atua. Para o vendedor, o ambiente deve ser visto como todo o complexo empresarial, dentro da visão holística do marketing, com a necessidade extrema de prover comunicação e incentivar relacionamentos, os quais permitirão alcançar as metas da organização. Diante desse quadro não se pode admitir, na fase de seleção, a busca dos chamados vendedores natos. Um dos maiores mitos da área de vendas sustenta que algumas pessoas nasceram vendedoras. Brooks relata: “tenho um amigo obstetra há muitos anos; trouxe ao mundo milhares de bebês em todos estes anos, ele diz, mas nunca um vendedor” (BROOKS, 1989: XX). Esta afirmação revela a falsidade de tal mito.

Treinamento e Comunicação

Se for responsabilidade da empresa fornecer treinamento a seus vendedores, bem como a todos os indivíduos relacionados com o processo de vendas da empresa, não menos verdade é sua responsabilidade em adotar de forma ampla a CIM, sob pena de não se conseguir transparência e visibilidade em suas intenções e gestos em relação ao mercado e a seus clientes. “A empresa tem ainda de fazer um mapa do serviço mostrando todos os pontos de interação entre seu pessoal e os clientes. É necessário desenvolver um programa de treinamento destinado a **mudar atitudes dos funcionários**” (KOTLER, 1997b : 10).

Mudar atitudes pode ter muitos sentidos. O melhor sentido é aquele voltado para eliminar vícios dirigindo os vendedores para a missão e com a visão da empresa, com a visão do negócio e, acima de tudo, com a visão do cliente. No âmbito interno, empresas de serviços consideradas revolucionárias recrutam seus gerentes como buscam seus clientes; “a comunicação de sua visão é passada para seus colaboradores, pela análise de suas atitudes gerenciais, onde todos devem compreender, como um exemplo, serem as pessoas compradoras de furos e não de brocas” (HESKETT, SASSER & HART, 1994: 31). Neste caso, a comunicação é a mais efetiva ferramenta para atingir-se este objetivo.

Neste sentido, a pesquisa empírica precisa procurar determinar se as empresas são orientadas para os interesses de seus clientes a partir do treinamento oferecido a seus vendedores, abrindo-lhes portas para uma comunicação efetiva.

Em tais treinamentos muitas coisas precisam ser adaptadas à política de manutenção do relacionamento com os clientes. Aponta-se a necessidade de um novo direcionamento para o treinamento de vendas. O cenário de constante transformação no qual as vendas ocorrem exige uma reavaliação das práticas de treinamento usadas atualmente; dentre elas destacam-se: “considerar o treinamento nos produtos da empresa como essência do treinamento de vendas; orientar o treinamento de vendas de uma forma excessivamente técnica” (BROOKS, 1989: XIII).

Para o futuro, a abordagem sociológica e psicológica, - **abertura para a comunicação**, além dos aspectos ligados à **influência e poder** nas negociações - será a forma de conduzir a educação e formação dos vendedores. “O realce às técnicas de auto-gestão, as quais exigem um máximo de **informação** e comunicação, vai encorajar o vendedor a encarregar-se do seu próprio treinamento de vendas e a confiar em seus próprios esforços, para tornar o trabalho em vendas uma carreira empolgante e lucrativa, merecedora de toda a sua dedicação” (BROOKS, 1989: XIV).

Destaca-se nesse ponto ser necessário dar ênfase às premissas de marketing para os vendedores, porque estes não têm formação nessa disciplina e nunca poderão cumprir com o papel deles esperado caso não venham a ser preparados para isso. A empresa realmente orientada para mercado precisa ter presente os aspectos citados no parágrafo anterior, sob pena de não ser transparente em suas propostas. “A maioria dos treinamentos de vendas perdeu o contato com o cenário de transformações constantes onde ocorrem as operações comerciais. Isto não é uma crítica a nenhum profissional de treinamento ou às muitas empresas investidoras de milhões por ano para ensinar vendas às pessoas. É apenas uma

constatação das maiores falácias evidentes na maioria dos métodos usados durante as duas últimas décadas” (BROOKS, 1989: XVII).

Conclusão

A CIM precisa ser sempre atuante em relação aos interesses de Treinamento, para permitir a melhor divulgação possível de seus atos. Atingindo a todos os indivíduos da empresa, a CIM poderá ser uma boa ferramenta de recrutamento e “ajudará a criar os bons vendedores, conhecedores e colaboradores, auxiliando na procura por estas qualidades especiais ao selecionar e ao treinar seus candidatos” (KOTLER, 1997a : 694).

Ao buscar desenvolver as qualidades inerentes à função de vendas, os professores, treinadores e comunicadores necessitam desenvolver princípios, idéias e filosofias condizentes com as necessidades presentes. Se não forem desenvolvidas tais atitudes e filosofias, será perdido tempo tentando aperfeiçoar as técnicas de vendas dos indivíduos treinados, cujo aprendizado poderá estar cerceado por causa de certos mitos bloqueadores de sua receptividade ao objeto de estudo. “Os mitos mais predominantes evocam idéias como: os vendedores já nascem feitos - não se pode fazê-los; os vendedores devem ser bons de conversa; vender é uma questão de conhecer as técnicas ou truques certos; um bom vendedor pode vender qualquer coisa; um bom vendedor consegue vender gelo para um esquimó” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 143).

Contrariando esses mitos existe toda a disciplina de marketing, esmerada em apresentar os princípios de marketing como guias de orientação da postura de todos os indivíduos interessados no sucesso de vendas da empresa. A CIM precisa ser a ferramenta divulgadora, por muitos caminhos, de quais as tarefas a serem cumpridas, para ser possível atingir as metas esperadas. “A análise das tarefas é, também, uma das bases importantes na montagem de um programa de treinamento de vendedores, pois esse treinamento deverá ajudá-los a realizar melhor o trabalho de vendas e a tarefa para a qual forem selecionados” (ARANTES, 1975: 824).

O conhecimento técnico de produto pode ser mostrado como um dos elementos no contexto amplo sugerido para treinamento. No entanto, não se deve tentar incluir centenas de características do produto na cabeça do vendedor. Isso só vai criar confusão e a tentação de partilhar seu vasto conhecimento com os possíveis clientes. “O resultado será o

fornecimento de aulas gratuitas para técnicos de escalão inferior dos clientes” (DUFF, 1997: 28).

Outro mito reside na seguinte assertiva: “o conhecimento do produto ou serviço é o mais importante bem possuído por um vendedor efetivo; por isso, um treinamento intensivo é necessário. Na realidade, além do conhecimento de produtos ou serviços, vantagens versus desvantagens, fraquezas versus ofertas competitivas, experiência, educação, personalidade e senso de urgência são determinantes críticos do sucesso de vendas” (CLANCY & SHULMAN, 1994: 218).

As empresas necessitam ser incentivadas a compreender o valor de todos os elementos criadores do ambiente de vendas e propiciar treinamento e comunicação adequados a seus vendedores, não apenas no tocante ao conhecimento específico de seus produtos.

Conhecimento de produto, vantagens em *timing* e *know-how* no período quando a posição da empresa é privilegiada pode até ser um elemento **a mais** a ser considerado na formação da equipe de vendas. No entanto, “os concorrentes copiam as vantagens e reproduzem o conhecimento quando estes as sustentam” (D’AVENI, 1995: 39). O mesmo não se pode dizer da formação e do conhecimento geral propiciado aos vendedores por meio de treinamento e da CIM.

Com a intenção de orientar o foco e direcionamento às políticas de marketing e com o interesse e preocupação para com a CIM, algumas empresas fazem do treinamento uma base para a troca de idéias, para o envolvimento de seu pessoal e para a tomada de decisões. Em um dos exemplos - na empresa de serviços médicos AMIL – “como prova da importância da participação do funcionário nas decisões da empresa, a cada três meses o grupo de diretores reúne-se para desenvolver idéias e discutir projetos, num contexto amplo chamado Treinamento Experiencial ao Ar Livre” (BEKIN, 1995: 17).

Uma forma de mensurar as intenções da empresa em relação ao mercado é observar a importância dedicada ao processo de comunicação, recrutamento, seleção e treinamento de seus vendedores em particular, e de seus associados em geral.

A CIM colabora com a mensuração das ações e dos resultados obtidos junto aos indivíduos em relação não apenas às suas intenções como também em relação às suas necessidades. No momento em que cada indivíduo percebe ser apoiado e ser participante dos processos internos das empresas, suas atividades tornam-se menos pesadas e suas reações parecem menos agressivas ao ambiente. Se houver necessidade de ingerências por

parte da Administração Geral, para ampliar o recrutamento e a seleção, assim como para reciclar indivíduos ou equipes completas, a CIM servirá de porta-voz dessas ações, reduzindo seus eventuais impactos negativos e incentivando a todos para aceitá-las.

Neste tópico procurou-se discutir aspectos relativos às atividades de Recrutamento Seleção e Treinamento e para tal foram citadas nove obras, as quais permitem buscar detalhes destas atividades relacionados com a CIM.

II.2.3) A Comunicação Interna nos Esforços de Vendas

Esforços de Vendas

→ O esforço de vendas é uma atividade enfatizada em todas as organizações comerciais. A demanda da empresa é sempre uma função complexa do esforço de vendas.

Para ajudar no esforço de vendas, o enfoque da Comunicação Interna de Marketing - CIM pressupõe que os vendedores são seus elementos mais visados. A pesquisa empírica a respeito da CIM busca identificar como a comunicação dentro da empresa atinge ou pode atingir esses indivíduos. Não se pode esquecer estar a pesquisa sempre interessada na atividade de comunicação, como veículo para a compreensão das mensagens de marketing, para determinar-se sua colaboração nos esforços de vendas.

É interessante, também, notar que muitas empresas são altamente dependentes do agregado de valor representado por seus produtos ampliados e, conseqüentemente, o esforço de vendas torna-se muito dependente dos vendedores na venda direta.

Apoio ao vendedor

Por ser o esforço de vendas muito dependente do trabalho dos vendedores, a eles é necessário dedicar uma atenção toda especial para ser atingido o objetivo comercial. Em termos de esforço, o trabalho em vendas apresenta diversas características diferenciadas dos outros tipos de atividades exercidas na empresa, as quais buscam facilitar a penetração dos produtos no mercado.

Dentre essas características destacam-se a representação, o autocontrole, a criatividade, a motivação e o isolamento. Arantes descreve a razão de ser de cada uma destas características:

A representação - os vendedores representam a empresa não somente por intermédio de seu contato com os clientes ou consumidores potenciais, mas também, devido à natureza de seu trabalho, geralmente externo, com relação ao grande público; o autocontrole - pois o vendedor tende a executar a sua

tarefa longe do ambiente da empresa e na maioria das vezes executá-la sozinho; a função de venda exige do vendedor uma dose muito maior de autocontrole; a criatividade - para bem executar a sua tarefa o vendedor necessita possuir em alto grau, capacidade criativa para enfrentar as situações novas com as quais necessariamente se deparará no processo de cada venda; a motivação - o trabalho diário do vendedor é áspero, não somente pela necessidade de expor-se às intempéries, mas também pelo resultado psicológico da interminável luta para fazer prevalecer seus argumentos; o isolamento - embora o vendedor exerça a sua atividade por intermédio do contato constante com pessoas, na realidade passa a maior parte de seu tempo de trabalho afastado da empresa. Dessa maneira o vendedor tende a ficar isolado de seu grupo (ARANTES, 1975: 816 a 818).

Essas características podem ser enaltecidas e protegidas para ser possível obter os mais efetivos resultados nas atividades desses profissionais, representando instrumentos poderosos para a penetração no mercado. Se for perguntado como isso pode ser feito, a resposta indicará a existência de muitos artificios usados para atingir esse objetivo. A CIM é um elemento a ser manipulado para facilitar a melhoria da postura dos vendedores e, no contexto desta dissertação, o objetivo reside justamente em determinar quais são suas contribuições e indicar se elas são reconhecidas, transparentes e visualizadas não apenas pelos vendedores, mas também pelos diversos departamentos integrados com Vendas, e se geram participação e contribuição dos indivíduos para a melhoria da focalização em marketing e do processo de vendas.

Vendas pessoais

O esforço de vendas é recompensado com a concretização da transação da venda. O conceito de transação de venda é, talvez, o alvo principal das atividades de marketing, mas não a única meta a ser atingida. Em verdade, o marketing hoje pressupõe todo um contexto de relacionamento duradouro entre a organização e seus clientes numa atividade permanente de compreensão e busca de benefícios mútuos.

Trabalho com o marketing interno

Se todo mundo está sempre vendendo algo, isso permite sugerir e comentar atos e táticas de como proceder para atingir os objetivos desejados. Os indivíduos interessados no sucesso de vendas da empresa julgam-se capazes de produzir táticas de vendas, as quais, algumas vezes, tornam-se inadequadas e produzem prejuízos em vez de lucros. No entanto, é possível criar sinergia e orientar os esforços em sentido favorável. Assim, “as muitas táticas de marketing para incrementar as vendas conquistaram, nos últimos anos, o apoio de uma nova estratégia corporativa, não alardeada nos anúncios da ‘mídia’, mas merecedora de força no âmbito interno das empresas. Trata-se do marketing interno” (BEKIN, 1990), onde a CIM é um dos elementos principais de sua composição.

O marketing interno – endomarketing - colocará todas as pessoas na direção adequada para implementar o diálogo com os clientes e promover as ações necessárias para obter os resultados econômicos e financeiros advindos da venda. Se essa é a atividade-fim da empresa, pode-se questionar por qual razão isso não ocorre sempre e por qual motivo necessita-se preocupar em destacar esse fato? Na verdade não são bem definidos os passos iniciais para atingir-se essa orientação. Assim, é válido perguntar: como fazer as pessoas envolverem-se naquilo cujo resultado alguém quer ver acontecer? Para responder, podem destacar as seguintes metas na etapa de manter contato de venda: “travar conhecimento pessoal com seu cliente em potencial; estabelecer um forte laço de confiança entre você e seu cliente em potencial; construir uma relação amigável e cordial entre ambos; colocar o processo de venda em andamento” (BROOKS, 1989: 86).

– “A CIM é ferramenta informativa e enriquecedora do conhecimento para atingir tais metas; ela torna mais explícito o processo de vendas e serve de guia para a orientação da empresa - e principalmente do vendedor - para mercado.

Conseqüências da Orientação para mercado

De acordo com a literatura, diversos pontos, são pertinentes às conseqüências a respeito da Orientação para mercado. Em essência, vê-se como a orientação para mercado

facilita e clareia a visão a respeito da estratégia da organização. “É maior a orientação para mercado quando é mais alto o desempenho comercial, maior o espírito corporativo, maior a satisfação com o emprego, maior o compromisso organizacional dos empregados, maior a satisfação do cliente e maior a repetição dos negócios dos consumidores” (KOHLI & JAWORSKI, 1990: 12).

Um negócio, ao adotar a orientação para mercado, incrementará seu desempenho de marketing. A julgar pela atenção dedicada a esta assertiva por parte de professores e profissionais, em palestras, livros textos e documentos acadêmicos, a orientação para mercado é o coração da estratégia de gerenciamento do marketing moderno.

No entanto, até o presente, o desenvolvimento de uma medida válida de valor e de influência no desempenho dos negócios, ainda não é uma questão plenamente comprovada. Como resultado, “os profissionais de marketing buscam implementar uma orientação para mercado sem terem a consciência exata do significado dessa orientação. Também não identificam qual pode ser o seu verdadeiro impacto sobre o desempenho comercial” (NARVER & SLATER, 1990: 20).

Diante desta constatação, tudo quanto for divulgado pela CIM em relação à estratégia, desempenho comercial e de marketing, espírito corporativo, compromisso organizacional, valores comerciais e influências nos processos de vendas, pode exercer um papel importante e dirigido, para os profissionais de marketing e de vendas serem motivados e esclarecidos a respeito do tema da orientação para mercado.

4 Comunicação pessoal boca-a-boca

Buscando desempenho comercial, espírito corporativo, satisfação com o emprego, compromisso organizacional e satisfação do cliente, é importante determinar como proceder para obter o envolvimento de todos na venda pessoal e como disseminar de forma capilar dentro da empresa as informações no ambiente interno do marketing.

Essa disseminação capilar conceitua-se como propaganda boca-a-boca, amparada pela CIM, agindo dentro da empresa como faz a ‘rádio-peão’. Isto caracterizado de forma profissional e científica favorece os processos de vendas. Se esses procedimentos forem adotados internamente, surgirão reflexos de melhor transparência, pela compreensão das mensagens de marketing, melhores resultados nas vendas e maior direcionamento da empresa para mercado. Pelos bons resultados dessas idéias, no âmbito externo “algumas

empresas já passaram a usar o conceito da propagação boca-a-boca em suas campanhas de propaganda” (KOTLER, 1997a : 617).

Se esse processo for expandido e entendido como uma associação de ferramentas de marketing interno, de comunicação e de vendas, será preciso preparar o pessoal que mantém contato com os diversos públicos da empresa e com o mercado, para bem conduzir as conversas, os diálogos, num sentido proveitoso para a organização. “Existem centenas de ocasiões quando as pessoas vão solicitar de seus amigos, colegas e mesmo a profissionais alguma recomendação. Estes últimos indivíduos, por sua vez, precisam ser prudentes ao fazer recomendações. Considerando a existência de riscos, alguém tomaria a responsabilidade de recomendar outro alguém?” (KOTLER, 1997a : 619).

Justamente em função da existência desses riscos e da responsabilidade em sugerir produtos ou serviços, muito dentro da caracterização da propaganda boca-a-boca, faz-se premente a boa informação, a divulgação e a integração de conceitos e orientação dentro da empresa. Em função desses fatos, mostra-se necessária, mais uma vez, a CIM como ferramenta de trabalho para a transparência e visualização das mensagens de marketing da empresa.

Conclusão

Acima da comunicação com os mercados, é primariamente necessária uma boa comunicação interna para tornar visível e transparente os objetivos de marketing da empresa, sem a determinação dos quais é difícil caminhar na direção de uma boa política de marketing e vendas.

A falta de visão de marketing por parte de todos os envolvidos com o processo de vendas não lhes permite enxergar os problemas de posicionamento, relacionamento, riscos e segmentação adotados pela empresa, o que leva a um desperdício de esforços e à geração de movimentos caóticos em lugar de uma postura bem orientada. Em reportagem para o jornal O Estado de São Paulo de 01/09/96, José Pereira da Silva, afirmou: Os vendedores são cobrados muito pelas metas de vendas e pouco pela avaliação dos riscos. É válido concordar com o autor da frase e dizer existir amadorismo no Brasil na ação de vender. O profissional envolvido e comprometido apenas com suas metas de vendas não avalia as conseqüências de suas ações além do faturamento por ele perseguido (MORAES, 1996).

Ademais, o desperdício de esforços pela má identificação do segmento onde se trabalha pode ocorrer pela não visualização das diferenças entre grupos de compradores, com a escolha daqueles onde a atenção deve ser concentrada (TOLEDO, 1972).

A CIM nos esforços de vendas aparece como instrumento destinado a promover o conhecimento e a integração. Por ser marketing uma disciplina divulgadora da necessidade de boa comunicação interna, este fato torna-se particularmente próprio ao atuar com as equipes de vendas. É necessário conscientizar a todos os vendedores a respeito da necessidade de integração para se permitir ofertar melhores produtos e serviços tornando o processo de vendas mais competitivo.

As obras destacadas neste tópico descrevem a importância da CIM nos esforços de vendas. Os autores consultados reforçam a necessidade de relacionamento entre Vendas e outras áreas da empresa, posicionando a comunicação como elemento vital neste processo.

Claro está, não apenas o processo de vendas pode ser beneficiado por uma política interna de comunicação bem orientada. Todas as atividades onde a presença do marketing apresente algum significado terão algum benefício.

II.2.4) A Comunicação Interna no Controle do Corpo de Vendas

Conceitos básicos de controle

Como parte do Planejamento Estratégico há necessidade de fazer previsões ao menos nas áreas de investimentos, programa de produção e tesouraria. Estes problemas de gestão precisam ser claros para toda a empresa e requerem **previsões de vendas** para poderem ser abordados acertadamente. “Um planejamento estratégico, freqüentemente se completa com um **plano de contingência**, o qual se refere às variáveis-chaves, suscetíveis de colocar em perigo a empresa” (LAMBIN, 1995: 571).

Além disto, a empresa orientada para mercado é dependente da seguinte reflexão: “a orientação para mercado é um constructo uni-dimensional consistindo de três componentes comportamentais - **foco no cliente, coordenação interfuncional e atenção ao concorrente** - e dois critérios decisórios - **foco em longo prazo e rentabilidade**” (NARVER & SLATER, 1990: 19).

Todos estes conceitos - previsões de vendas, plano de contingência, foco no cliente, coordenação interfuncional, atenção ao concorrente, foco em longo prazo e rentabilidade - se impõem como uma necessidade gerencial e passam a representar elementos de controle ou elementos a exigir controles para permitir a boa operação da empresa.

Tipos de controles

Ao avaliar os conceitos acima se percebe como a área de Vendas é não apenas parte do todo organizacional a ser controlado, mas, acima de tudo, é a principal parte, por representar a origem de recursos da empresa e, como tal, exige controles específicos e especiais.

O controle das atividades de vendas é também uma arma favorável para resguardar o posicionamento e para promover a boa orientação do processo de vendas em direção às políticas de marketing, o que pode ser feito com auxílio da Comunicação Interna de Marketing – CIM.

Existem diversas formas de exercer os controles e é possível determinar como as organizações as comunicam, a fim de atingir seus objetivos. Para o caso específico de vendas, as atividades de controle da força de vendas poderiam ser exercidas por relatórios, programas de trabalho, contatos pessoais ou supervisão, índices ou quotas.

Relatórios

A forma mais comum de controle das atividades de vendas tem sido o uso, preenchimento e análise de relatórios de visitas. Tais relatórios podem ser fontes de dois tipos de informação: controles propriamente ditos e base para a inteligência de marketing, evidenciando as atitudes, o relacionamento, o posicionamento e a postura geral adotados pelos vendedores em relação às políticas de marketing da empresa, como pode ter sido divulgado pela CIM.

O controle por relatório baseia-se essencialmente na exigência de o vendedor preencher periodicamente um relatório referente às visitas efetuadas no período. Na área de controles, o relatório de visitas constitui essencialmente a prova da realização ou da tentativa de realização da entrevista. Outros ângulos podem ser adicionados quando o relatório se torna mais complexo e fornece base para a compreensão do ocorrido em termos de processo de venda e a observação das normas transmitidas pela empresa aos seus vendedores.

Principalmente nos dias de hoje, quando as organizações procuram dar ênfase especial ao conceito de descentralização pelo exercício do tele-trabalho, ou mesmo numa visão mais singela, na qual os vendedores são descentralizados por força da distribuição geográfica de suas atividades junto aos clientes, o afastamento dos homens de vendas em relação ao centro da organização pode ser um problema. O uso de relatórios de vendas passa a ser uma prática de extrema utilidade. “A experiência das grandes organizações sugere deva a descentralização ser acompanhada por relatórios e controles regulares. Para tal, é essencial haver um Sistema de Informações de Marketing - SIM” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 40).

O sistema de informações de marketing não pode prescindir dos dados provenientes do campo, onde realmente os fatos de vendas estão ocorrendo, e, como consequência, o

uso dos relatórios precisa cumprir efetivamente com o segundo conceito enunciado acima, ou seja, base para a inteligência de marketing. “A adoção e obtenção de eficiência dessa prática não são fáceis, pois encontram grande reação negativa por parte dos vendedores” (ARANTES, 1975: 874 e 875).

A CIM precisa procurar **incutir essa visão de inteligência** associada ao trabalho do vendedor para dispô-lo a favor da execução dos relatórios de vendas. A comunicação interna tem, nesse caso, um papel muito didático a exercer, envolvendo a formação intelectual, **a educação** dos homens de vendas em relação à importância de suas atividades no campo, não apenas em relação ao exercício das vendas, mas também em relação à obtenção de informações.

Capitalização de informações

Um negócio necessita uma abordagem balanceada: propaganda, promoção, atividades acessórias, *displays* no ponto de venda; de tudo um pouco **e muita informação**. Nesse universo, os vendedores são como soldados: tornam-se efetivos a partir da estratégia total existente por detrás deles. A estratégia precisa ser comunicada e evidenciada de forma clara e transparente aos vendedores e a todos os indivíduos participantes do processo de vendas.

No processo de marketing o exercício da venda é elemento prioritário. A propaganda, a promoção e todas as demais atividades subsidiárias são ferramentas para atingir a venda. Se venda não é a única necessidade de marketing, é, de longe, pelo menos, a mais importante delas. Entretanto o exercício das vendas não tem sido uma fonte de informações de marketing.

Programa

Planejar, criar um plano de trabalho, um programa de atividades e executá-lo, seguindo o estabelecido como guia de referência, é o requisito básico para uma administração efetiva fazer. Os resultados não serão função direta e simples do planejamento, porém, sem um programa de ação, é quase certo não haver resultados e, se houver, serão menos favoráveis. O controle por programa de trabalho é exercido pela

comparação das atividades efetivas do vendedor com as atividades programadas, tanto pelo vendedor como pela empresa.

Contato pessoal

Se todos os controles fossem eficientes em todos os seus sentidos, ainda assim seria necessário o contato pessoal dos vendedores com sua supervisão. Esse não deve ser visto como imposição para cercear a criatividade e exercer pressão, mas, sim, como uma efetiva forma de melhorar o relacionamento dentro da equipe de vendas.

O controle por contato pessoal é importante. Ele ocorre entre supervisor ou inspetor de vendas e vendedor no campo, e entre chefe de vendas e vendedor no escritório. “Embora nesses contatos sejam verificados os dados obtidos por meio de outros tipos de controles e sendo eles utilizados para uma maior eficiência no contato pessoal entre vendedores e supervisão, existem aspectos característicos a esse tipo de controle tornando-o fundamental” (ARANTES, 1975: 877).

Para o exercício do contato pessoal é necessário que os interlocutores estejam **preparados para dialogar** a respeito de um objeto mutuamente conhecido. É exatamente nesse ponto onde, em termos de controle, a CIM exerce o seu principal papel, pois, por meio dela as informações fluem e distribuem-se em ambos os sentidos, do vendedor para o gerente e vice-versa.

Índices

Os índices são números comparativos e podem ser armas de efeitos imediatos ou retardados, bem como armas a favor ou contra a organização. “O controle por índices caracteriza-se pela utilização de todos os dados obtidos por intermédio de documentos relacionados com o trabalho do vendedor e apresentados de forma sintética, em termos de relações. Os mais utilizados são: índice de visitas por período, índice de vendas por visita, índice de vendas por cliente e índice de vendas por produto” (ARANTES, 1975: 878).

A CIM pode coletar dados e divulgar tais índices para incentivar a equipe de vendas, evitando criar constrangimentos aos menos eficientes.

Os efeitos são imediatos quando a coleta e análise dos dados obtidos são feitas de forma eficaz e as ações relativas aos índices obtidos são evidenciadas com mais rapidez dentro e fora da empresa. Os efeitos imediatos são positivos quando a empresa consegue alterar favoravelmente o curso das ações de marketing e vendas na busca de seus resultados.

Quotas

A definição de quotas de vendas é a forma mais comum de atribuição de metas para os vendedores. As quotas são estabelecidas por programas ou por produtos e são dependentes de uma série de fatores envolvendo o tamanho dos mercados, a sua distribuição geográfica e muito mais.

O controle por quotas é o tipo mais comum de controle a ser utilizado em relação à força de vendedores. No entanto, não se pode deixar perder de vista o fato de ser o vendedor um soldado lutando a favor da empresa mesmo quando não consegue atingir os objetivos de vendas com o cumprimento de suas quotas.

Assim, determinar a eficiência, unicamente com base em quotas de vendas, pode ser uma injustiça e uma prática predatória devido à perda do moral da equipe de vendas. Existem distintos aspectos na abordagem aos clientes e esses aspectos poderiam fazer parte das quotas atribuídas aos vendedores. Como exemplo, alguns aspectos são efetivamente favoráveis ao contato telefônico; outros não. Sendo criteriosa no uso do telefone como ferramenta, essa atividade poderia ser considerada como uma quota a ser cumprida, independentemente das vendas realizadas.

É válido determinar até onde as empresas, por meio da CIM, são transparentes em relação às quotas estabelecidas e se o reconhecimento por meio de recompensas monetárias e psicológicas atribuídas à concretização dos objetivos é divulgado, a fim de todos os indivíduos associados ao processo de vendas dele tomarem conhecimento.

Conclusão

A direção de uma empresa, admitindo um certo posicionamento, formula previsões e orienta a organização para mercado. Estes conceitos impõem a necessidade de orientação adequada aos vendedores, bem como de previsões de vendas - pois estas representam a origem de recursos da empresa - exigindo controles específicos e especiais.

A CIM colabora com a disseminação dos esclarecimentos a respeito das estratégias definidas dentro do planejamento, para refletir um correto posicionamento. De fato, para o vendedor não desvirtuar o posicionamento estabelecido, é necessário, em primeiro lugar, conhecer o lugar específico no mercado onde a organização se estabeleceu; depois, atuar segundo um padrão pelo qual não se alterem os cursos das ações da empresa.

Por outro lado, à CIM cabe a tarefa de esclarecer a todos a respeito da necessidade da existência de controles. Os homens de marketing têm uma certa tendência a menosprezar os controles e a regulamentação impostos pela empresa, os quais consideram amarras a dificultar seu trabalho.

A CIM precisa esclarecer não representarem as amarras limites à criatividade dos vendedores; elas precisam ser vistas como elementos colaboradores para a obtenção de resultados favoráveis.

A CIM, ao atuar junto aos vendedores, ajuda a promover neste grupo um espírito de colaboração diante das mutações constantes do mercado. Pode-se, a partir dela, ter certeza de ser a visão de marketing comum a toda a empresa, tornando-se assim um veículo promotor de unidade e também de criatividade.

Neste tópico procurou-se analisar a importância da **CIM no controle do corpo de Vendas** para produzir ações de integração e de direcionamento para mercado.

II.2.5) A Comunicação Interna como Instrumento de Orientação da Empresa para mercado

Foco na visão da empresa

As empresas vivem de sua atividade externa, obtendo seus resultados pelas vendas em seus mercados. Sua estrutura organizacional – da empresa como um todo, ou mesmo de uma única divisão – precisa refletir uma filosofia de marketing e, no âmbito comercial, “as principais funções devem estar **integradas e controladas** por executivo de marketing de alto nível” (KOTLER, 1986: 77).

Os executivos de marketing precisam ter em mente a necessidade de orientar a empresa para mercado e, para consegui-lo, é preciso compreender o comportamento do cliente em todos os seus detalhes.

Pensar como cliente

Não é verdade que o poder dentro do mercado vem do controle dos meios de produção. O poder vem da influência com relação ao consumo, ou mais especificamente, da influência sobre o consumidor. Com a evolução deste conceito, evolui também a idéia do maior poder “residir exatamente no consumidor, o qual dita as regras com relação ao produzido, em qual quantidade, com qual qualidade e, principalmente, com qual preço de venda” (KANTER, 1996: 41).

Para entender o consumidor, segundo Engel, “é necessário encará-lo sob a perspectiva da solução de seus problemas e ajudá-lo nos cinco pontos decisivos de seu processo de decisão: 1) a necessidade de reconhecimento do problema; 2) a busca de informação para a solução; 3) a avaliação de alternativas para a solução; 4) a compra; 5) a satisfação ou insatisfação como resultado” (ENGEL, WARSHAL & KINNEAR, 1991: 122).

É grande o número de alternativas geradas para a solução de cada problema, de cada consumidor, e seria praticamente impossível que a equipe de vendas pudesse ser treinada para buscar uma visão e uma solução de interesse comum para todas as situações

consideradas. A Comunicação Interna de Marketing - CIM pode ser um instrumento usado pelas empresas para informar seus colaboradores a respeito de tudo quanto acontece pelo mercado em geral e de tudo quanto necessário em cada negociação em particular.

No contexto da orientação para mercado

Como já destacado, a orientação para mercado consiste em três componentes comportamentais - foco no cliente, coordenação interfuncional e atenção ao concorrente - e de dois critérios decisórios – foco em longo prazo e rentabilidade. Narver sugere que “o **foco no cliente** é a compreensão suficiente de seus interesses (do cliente-alvo) para a empresa habilitar-se a criar valores superiores para obter sua continuidade como cliente. A coordenação interfuncional é a utilização coordenada dos recursos da empresa na criação de valores superiores para os clientes alvos. A atenção ao concorrente significa estar o vendedor compreendendo os pontos fortes e fraquezas de curto-prazo bem como as capacidades e estratégias de longo prazo, tanto de seus concorrentes imediatos como os potenciais. O foco em longo prazo precisa ser entendido tanto em relação aos lucros quanto à implementação de cada um dos três componentes comportamentais de orientação ao mercado. Percebida como elemento de orientação para mercado na literatura, a rentabilidade é vista como consequência da orientação para mercado nas atividades profissionais” (NARVER & SLATER, 1990: 22).

A CIM ajuda a explicitar qual o cliente-alvo, permitindo criar-lhe valores superiores mediante a utilização eficiente de recursos da empresa. Ela possibilita realçar os pontos fortes da organização por meio de mensagens onde são destacadas suas melhores capacidades dentro de estratégias geradoras de lucros.

As lentes corretivas

A orientação para mercado é de extrema importância quando são diversos os objetivos da empresa. É bem verdade nem sempre serem os objetivos explicitamente declarados, ora por interesse em manter segredo de seus alvos, ora por deficiência no processo de comunicação. Sabidamente “os objetivos perseguidos pelas organizações diferem amiúde dos proclamados” (ACKOFF, 1992: 1).

Esse fato pode ser explicado melhor se for válido considerar que não há, provavelmente, nenhuma empresa tornando explícito como seu objeto principal a busca do bem-estar de seus empregados. No entanto, pelos empregados, talvez seja este o mais importante de todos os objetivos da empresa. Em particular no nível gerencial - quando não se tem acesso às grandes políticas e estratégias administrativas, onde se procura proteger acima de tudo os interesses dos acionistas – entende-se existir aí um forte movimento de autoproteção e corporativismo, o qual, algumas vezes, pode até mesmo ser contrário aos objetivos da empresa. “Os gerentes gerenciam, principalmente, para terem ambiente de trabalho e padrão de vida desejado” (ACKOFF, 1992: 2).

Se for aceito esse fato, é possível admitir a possibilidade da existência de uma certa ‘miopia’ em relação aos objetivos proclamados pela empresa, gerando uma disfunção a caracterizar uma alteração ou ao menos uma certa ampliação do foco vislumbrado pela organização. “Muito se tem falado a respeito da importância para a empresa de focar o cliente e atender às suas necessidades, porém pouco se fez para mostrar como chegar a isso de forma eficiente” (ABREU, 1997: 47).

Se for notada a existência de interesses conflitantes com os interesses perseguidos pelos clientes, se for percebida a falta de foco da empresa e se for compreendida a importância de convergir para um único foco, aí então a CIM cumprirá com um papel muito importante. Ela poderá buscar a redução dos conflitos, a garantia do foco necessário e ser o instrumento indicador de como chegar à orientação para mercado e como focar o cliente de forma eficiente.

Comportamento em serviços

Particularmente para as empresas prestadoras de serviços, os procedimentos e a atenção para com os clientes assumem características muito particulares. As empresas de serviços revolucionários pensam de forma diferente. “Visam obter resultados para os seus clientes. Consideram diversos aspectos básicos para sua visão estratégica do serviço, mas não se restringem apenas aos aspectos básicos, considerando, também, aspectos integradores” (HESKETT, SASSER & HART, 1994: 14).

Todo indivíduo em contato com o cliente, por ocasião da prestação do serviço, precisa estar **informado** quanto aos aspectos envolvidos nesse relacionamento. Não apenas

ele precisa receber informações de marketing a respeito dos aspectos conhecidos como também precisa ser preparado pela CIM para inferir a respeito de aspectos desconhecidos da relação.

Como destaque, chama-se a atenção a respeito do processo “como ocorre no Japão, onde o comprador é o rei e o vendedor é seu empregado. Lá, compreende-se estar o vendedor sempre pronto a vender e o comprador nem sempre disposto a comprar; todavia o cliente confere poder ao vendedor para ajudá-lo em sua decisão, construindo uma relação de apoio entre as partes. Desta maneira o marketing torna-se uma ciência intuitiva de relacionamento entre as pessoas” (JOHANSSON & NONAKA, 1997: 59).

O rigor deste processo de decisão, principalmente em uma compra inicial, “varia de uma situação para outra, dependendo do grau de envolvimento ou relevância no aspecto pessoal, da extensão das variações das alternativas e da disponibilidade no momento da decisão” (ENGEL, WARSHAL & KINNEAR, 1991: 124).

Essa filosofia de dar atenção ao cliente e estar, conseqüentemente, focado em marketing e no próprio cliente, leva a considerar que a CIM precisa ser abrangente no trato das relações pessoais e nas formas de criar e promover influências. Não basta informar com relação a condições de marketing e tampouco se deve tentar incluir centenas de características do produto na cabeça do vendedor. Isso só vai criar confusão e a tentação de partilhar seu vasto conhecimento com os possíveis clientes. Como já foi dito, “o resultado será o fornecimento de aulas gratuitas para técnicos de escalão mais baixo do cliente” (DUFF, 1997: 28).

A CIM como instrumento

Fazendo uso da CIM como instrumento de ação e tendo uma equipe de apoio bem estruturada, as administrações das organizações saberão como agir e como se posicionar para enfrentar uma nova realidade, impondo um foco compatível com o foco do cliente.

Dificultando a manutenção de uma postura de marketing das empresas, há o fato de “a maioria dos clientes potenciais desejarem saber tudo relativamente aos produtos e serviços disponíveis antes de resolver comprar” (DUFF, 1997: 25). Essa necessidade de conhecimento faz as empresas buscarem treinar e informar adequadamente seus vendedores e todos os indivíduos envolvidos com o suporte técnico de pré-venda em relação a seus produtos. No entanto, as empresas não podem prescindir do uso da CIM como ferramenta

complementar do treinamento e como instrumento de treinamento genérico a respeito dos aspectos sociais e psicológicos dos relacionamentos comerciais.

Conclusão

A postura da empresa em relação a seus clientes é, e sempre será, algo relativo. Não adianta tentar atender a todos os desejos do cliente para mantê-lo satisfeito, se o custo dessa prática suplantar a rentabilidade de suas operações. Não adianta tentar buscar o ideal se o custeio para tanto for absurdo. De uma forma mais pragmática, precisa-se buscar a implantação de uma política de marketing sob medida em cada caso, onde as imagens da empresa e de seus produtos, dentro de limites adequados para o mercado, possam ser mantidas sem criar qualquer evidência de dissonância cognitiva.

O foco na visão da empresa precisa ser perseguido continuamente por todas as áreas da organização. A busca constante do foco precisa evoluir com o marketing, nas diretrizes traçadas, com a idéia de servir ao cliente em todas as suas necessidades. Para isto, é necessário pensar como cliente. É necessário agir como se a empresa fosse o cliente e apenas para ele trabalhasse. Isso coloca a organização no chamado 'contexto da orientação para mercado'.

Agora, se os focos ainda não são coincidentes, quando de certa forma não se consegue mais qualquer aproximação nas condições existentes, ou não se vislumbrem alternativas para os aproximar, passa a ser necessário o uso de lentes corretivas para ver melhor ou a adoção de nova segmentação para mudar as condições existentes.

A CIM propicia a melhoria da visualização do foco do cliente quando observado por dentro da empresa. Ela esclarece os pontos conflitantes e educa a todos. Ela também identifica o valor dos clientes atuais e as diferenças de seus conceitos em relação aos pontos de vista da organização. A CIM é usada no lugar do treinamento e preenche o vácuo resultante da falta de integração entre as equipes, eliminando miopia existente e ensinando a pensar como o usuário.

A CIM, ao atuar junto a todas as áreas da empresa, mostrando o foco nos consumidores, vai ajudar a promover a visão dos clientes e a estabelecer sua realidade; as distorções existentes poderão ser corrigidas internamente.

Este tópico tratou do valor da CIM quando direcionada para **o foco da empresa e do cliente**, para aproximá-los. Os diversos autores consultados, reforçam a necessidade de relacionamento entre as áreas da empresa e a posicionam a comunicação interna como seu elemento vital.

**II.3) CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA DE MARKETING SOB A
PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES
INTERNAS**

II.3.1) A Comunicação Interna nas Relações Interdepartamentais

Administração e Públicos

Uma organização bem administrada, planejada, gerida e controlada eficazmente, não é condição suficiente para a garantia de sucesso de seus empreendimentos.

Os bons empreendimentos requerem algo que vai além da qualificação de seu corpo administrativo.

De forma semelhante, uma empresa bem estabelecida, gerida sob os mais rigorosos padrões de eficiência e qualidade, não representa garantia de sucesso.

Os bons empreendimentos têm algo a mais, além de suas instalações. Eles conseguem, na realidade, apresentar clientes, muitos clientes. Conquistar e manter clientes são os grandes segredos das organizações, embora não existam fórmulas definidas para fazê-lo; existem, isto sim, ações permanentes, administrativas e de marketing, apoiadas pela Comunicação Interna de Marketing - CIM, a serem exercidas por todos a todo o momento, para garantir a permanência do espírito competitivo e bem orientado, revelando o chamado 'espírito empreendedor', encontrado naturalmente em alguns poucos indivíduos.

Marketing

Não restam dúvidas quanto ao papel a ser desempenhado pelo marketing dentro das empresas. Esse papel já foi descrito em toda a sua abrangência e foram deixadas abertas todas as possibilidades de atuação para a responsabilidade de o marketing ser reconhecida e exercida adequadamente para promover integração e conagraçamento entre todos os indivíduos e entre todas as áreas da empresa, em particular aquelas relacionadas com o processo de vendas.

A propaganda - uma das atividades do marketing - tem um impacto social positivo por motivar as pessoas a priorizar suas ações de forma a contribuir para a melhoria do padrão de vida. O debate em torno desta questão reside em determinar se as promoções praticadas dentro deste espírito são necessárias ou não e, principalmente, se o aumento do nível de qualidade de vida, acima do já existente no limite superior atual, é necessário. "O

nível de motivação gerado pela propaganda não é suficiente para empurrar as pessoas na direção da melhoria do padrão de vida e, ao contrário, geram apenas um movimento de acúmulo de bens, propiciando um materialismo sintomático da decadência da sociedade em seus últimos estágios” (ENGEL, WARSHAL & KINNEAR, 1994: 598).

Para o público em geral, esta habilidade do Marketing - a propaganda - atinge, algumas vezes, um caráter negativo como o destacado acima. Na sociedade moderna isto é tanto mais perigoso “porque as pessoas assumem vários papéis numa corrida contra o tempo no dia-a-dia” (POPCORN & MAIGOLD, 1997: 32 e 225) e é mais grave ainda dentro da empresa - se for caracterizada a propaganda interna - porque ela oferece oportunidades para os papéis desempenhados por seus colaboradores envolverem concorrência injusta e predatória, tanto entre indivíduos como entre áreas.

Assim, quando é feita referência à necessidade de integração entre as áreas de uma empresa, cabe um questionamento: qual deve ser a autoridade da Diretoria de Marketing quanto às atividades da empresa? Neste trabalho nunca foi defendida a posição de ser Marketing a área suprema de uma organização; tampouco foi pleiteado deva Marketing ser responsável pelas atividades mais nobres ou mais significativas para a empresa. No entanto, posicionou-se Marketing como uma disciplina que imprime orientação quanto à orientação a ser seguida pela empresa.

A Comunicação Interna de Marketing como instrumento integrador

Existe ainda pouco consenso quanto ao nível de influência e de autoridade do Marketing: “o vice-presidente de Marketing deve trabalhar mediante o uso da persuasão em lugar da autoridade” (KOTLER, 1997a : 757). Se pensar de forma contrária, ampliando a autoridade da Diretoria de Marketing, as influências acabariam por prevalecer em função da força pessoal de cada dirigente, acima, propriamente, das estratégias adotadas. “Em empresas onde o diretor de Marketing é extremamente forte, as promoções de vendas orientadas para curto prazo interferem constantemente no planejamento da produção e nas necessidades de *cashflow*” (KOTLER, 1986: 73).

Na formulação do planejamento de marketing, em relação à seqüência de execução das tarefas de planejamento, depreende-se não ser esse um processo de cima para baixo nem de baixo para cima. Ele é muito mais “uma atividade complexa a requerer uma grande participação dos gerentes-chaves da empresa. Aqui os objetivos são propostos no topo e as

alternativas programáticas específicas são sugeridas nos níveis de negócios e funcional” (HAX & MAJLUF, 1991: 20). Isso gera confusões nas áreas de produção e administrativo-financeira, acabando por provocar conflitos tão indesejáveis em relação à política de integração adotada pelas empresas.

Na realidade, tanto em relação à sua atuação direta como quando da formulação do planejamento de marketing, é conveniente para o Diretor de Marketing, com maior ou menor poder, fazer uso da CIM para coordenar as atividades interdepartamentais. “O Diretor de Marketing tem duas tarefas: coordenar as atividades internas de marketing da empresa e coordenar marketing com finanças, operações e outras funções da organização para atender ao cliente” (KOTLER, 1997a : 757).

No sentido de evitar batalhas

A realidade mostra como o nível de consciência quanto à necessidade de um enquadramento de toda gestão administrativa aos princípios de marketing é aceita e considerada fundamental pela unanimidade dos indivíduos dentro da empresa. No entanto, essa aceitação dificilmente corresponde àquilo em tese almejado. “Em princípio todas as funções do negócio da empresa deveriam interagir harmoniosamente para perseguir os objetivos gerais da empresa. Na prática, no entanto, as relações interdepartamentais são freqüentemente caracterizadas por profundas rivalidades e descréditos” (KOTLER, 1997a : 757).

Em particular, existe uma relação conflitante: aquela existente entre o marketing e o desenvolvimento. Se, por um lado, a Diretoria de Marketing insiste na observação das ações de seus clientes e *prospects* dentro do mercado, para em função delas ser possível determinar o desejável de se produzir, por outro, a Diretoria de Desenvolvimento vê-se propensa a oferecer para produção os produtos e as idéias mais atraentes em termos tecnológicos, em termos criativos e em termos de inovações. Esse direcionamento da empresa em busca de novos produtos é freqüentemente frustrado pela pobre relação entre Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento. “De muitas maneiras estes grupos representam culturas distintas na organização. Uma empresa balanceada é aquela onde esses departamentos dividem a responsabilidade pelo sucesso de inovações orientadas para o mercado” (KOTLER, 1997a : 758).

Se for mantida como hipótese básica a necessidade de todos os departamentos serem orientados para mercado, aqui sendo incluída a Diretoria de Desenvolvimento, é necessário haver por parte da CIM e das ações de marketing interno um despertar de interesse para preparar os espíritos e informar, adequadamente, quem por sua formação ou natureza própria não tenha sido originalmente enriquecido com a visão de atendimento ao cliente, de atendimento ao mercado.

Vendas

Mesmo parecendo incrível, uma das áreas dentro da empresa - por motivos de dificuldades de recrutamento, seleção, treinamento e mesmo qualificação - não originalmente enriquecida com a visão de atendimento ao cliente, de atendimento ao mercado, é a área de vendas. Não se pode crer e propagar a crença de serem os vendedores homens de marketing. A realidade reside no fato de ser o ato de vender uma atividade extremamente focada em seus objetivos, da qual se exige resultado financeiro mensurável, a qual pode ser controlada, criticada e execrada caso não consiga cumprir seus objetivos. “Em tais circunstâncias, numa visão sistêmica, a área de interesse do gerente de vendas é, logicamente, o departamento de vendas. É um subsistema do programa de comercialização da empresa, o qual por sua vez é um subsistema da empresa” (HENRY, 1986: 38).

É oportuno comentar os desvios e a miopia existente nas ações de vendas dentro de uma empresa. Porém, isso não condiz com a realidade; existem múltiplas ações incoerentes, tanto por parte dos vendedores, quanto por parte da gerência de vendas e mesmo dos mais altos escalões dentro das empresas, conduzindo a situações paradoxais quanto ao propagado como imagem, como política de marketing, como definição de segmentação dentro do mercado e como **posicionamento**.

Sendo o posicionamento um processo de distinção da empresa ou do produto em relação a seus concorrentes, com base em dimensões reais, para tornar a empresa ou o produto preferido no mercado (considerando não apenas a concepção dos consumidores a respeito do produto ou da empresa, mas o auxílio dado para poderem distinguir as diferenças entre produtos concorrentes, de modo a escolherem aquele percebido como de maior valor) (TOLEDO & HEMZO, 1994), então, alterar deliberada e equivocadamente o posicionamento representa ato lesivo à organização

Como exemplo, “intuitivamente admite-se como lógico e automático o departamento de Vendas vender tudo quanto a fábrica sabe produzir com qualidade e em quantidades adequadas ao processo e à capacidade. Esse procedimento, na realidade, é uma meta e não um padrão” (GOI, 1994).

O paralelo entre marketing e vendas

Ao serem isolados os homens de marketing dos homens de vendas procura-se estabelecer uma distinção quanto ao modo de pensar desses profissionais. É desejável ver todos com as idéias de marketing em seu espírito praticando as políticas de orientação para mercado e foco nos clientes, como disseminado. No entanto, sabe-se, isso nem sempre ocorre.

“Se os profissionais de vendas polarizam suas ações de acordo com seus interesses, os executivos de marketing, em contraste, raciocinam nos seguintes termos: planejamento de lucro; tendências, ameaças e oportunidades em longo prazo; tipos de clientes e diferenças de segmentos; bons sistemas para análises de mercado, planejamento e controle” (KOTLER, 1986: 72).

Essas diferenças precisam ser destacadas e explicadas adequadamente a todos os participantes do processo de vendas. Se a CIM proporciona esta comunicação, então é válido buscar conhecer quais são suas contribuições e indicar se elas são reconhecidas, transparentes e visualizadas pelos diversos departamentos e gerando participação e contribuição dos indivíduos para a melhoria da focalização em marketing e do processo de vendas.

Todos fazem parte da força de vendas

Apesar das diferenças entre os membros de uma empresa, toda a análise de um plano de negócios precisa passar pela equipe de vendas, quantificando a sua força.

Nesse sentido de força, a empresa precisa distribuir sua atenção para **todos os seus funcionários serem considerados membros da equipe de vendas**, propiciando o ponto de partida para a orientação para mercado, para a inteligência de mercado. Todos precisam olhar e compreender as necessidades e preferências dos consumidores, incluindo uma análise de fatores influenciadores de suas necessidades e preferências. “As necessidades do

mercado exigem a participação de todos os departamentos dentro da organização, desde a área de pesquisa e desenvolvimento, passando pela manufatura, compras, finanças etc.” (KOHLI & JAWORSKI, 1990: 4).

Por seu turno, os vendedores precisam ser hábeis para compreender e mesmo exigir para todos os indivíduos participantes de uma cadeia de atendimento ao cliente uma postura de vendas, pois, “as atividades do departamento de vendas ligam-se praticamente a todas as outras funções da empresa. Conseqüentemente, é necessário haver coordenação eficaz entre vendas e os departamentos não-comerciais, bem como entre vendas e outras unidades de marketing” (STANTON & BUSKIRK, 1990: 43). Se for possível agir de forma integrada, as atividades de vendas serão bem compreendidas e suavizadas em relação ao peso carregado dentro das organizações.

Engenharia

Os engenheiros são excelentes administradores no tocante à sua capacidade tecnológica e matemática. Se, por um lado, a Engenharia consegue vislumbrar até com maior facilidade os fatos tecnológicos e numéricos das ações empresariais, por outro, a formação básica do engenheiro deixa a desejar quando os assuntos se relacionam com fatos e eventos de comunicação social, ou relacionados com as ciências humanas. A integração do Marketing com a Engenharia não pode prescindir de uma forte atenção, muito particular, quando os assuntos não tenham uma definição cartesiana, amparada por argumentos absolutamente lógicos. “No ambiente da produção, os engenheiros estão interessados em atingir qualidade técnica, custo econômico e facilidade de manufatura. Eles conflitam com os executivos de marketing quando estes últimos desejam diversos modelos produzidos com características especiais em lugar de componentes padronizados” (KOTLER, 1997a : 759).

No ambiente de desenvolvimento de projetos o problema torna-se mais evidente, principalmente ao ser examinado o conceito de projeto enxuto, onde a equipe trabalha estreitamente interligada e em íntima relação com o marketing.

Nestes processos, a integração do Marketing com a Engenharia de Projetos não é grande e, por isso, os aspectos relacionados com a postura, a comunicação, a participação e

a transparência de marketing tornam-se evidentes. Isso mostra a necessidade da CIM ter uma habilidade especial em relacionar os desenvolvimentos de engenharia com as prospecções do marketing, com a finalidade de integrá-las e de dar-lhes um direcionamento unívoco.

Produção, Qualidade e Operações

De certa forma, as referências à área de produção precisam coincidir com os aspectos associados às relações com a Engenharia. Isso se deve ao fato dos engenheiros serem os responsáveis pelas áreas produtivas. Apenas os aspectos logísticos devem diferir totalmente daqueles considerados pela Engenharia quando do exercício do desenvolvimento e pesquisa de produtos. Nos demais aspectos tudo se passa como sendo um único perfil profissional associado a distintos departamentos. “O pessoal de manufatura é responsável por manter a fábrica rodando suavemente para produzir os produtos corretos, em quantidades corretas, nos momentos adequados, pelos custos corretos. Este pessoal reconhece o Marketing como tendo pouco conhecimento da economia ou política industrial” (KOTLER, 1997a : 759).

Se o quadro mostra uma figura onde os homens de marketing são considerados como pouco afeitos aos custos e à engenharia financeira desenvolvida na produção, passa a ser natural esteja a abordagem a esse assunto cercada por certo tabu.

A direção geral das empresas está sempre buscando reduzir custos de suas operações. Se isso já se faz após dezenas de anos, e havendo consciência por parte de todos os bons administradores a respeito da necessidade de buscarem a redução com toda ênfase, desde os primeiros momentos de suas gestões, é natural nada nesse sentido ser trivial. Ao contrário, em redução de custos, tudo é muito complexo e aí aparece o conceito de melhoria de produtividade para que o custo marginal dos itens produzidos seja reduzido. Nessas circunstâncias, as palavras dos homens de marketing podem ter um peso muito superior ao de outros profissionais. Quando em uma indústria alguém fala em produtividade, todos voltam os olhos para a fábrica e para as áreas para-produtivas, como a engenharia de dispositivos e processos e a programação da produção.

De fato, há sempre algo a fazer nessas áreas em benefício da produtividade. No entanto, pode-se chamar atenção para uma etapa anterior à fabricação, “onde se pode

produzir grandes impactos de ganho ou perda de produtividade: o momento da venda do produto” (GOI, 1994).

A venda, como atividade de marketing, tem um peso grande na redução de custos e na produtividade, porque gera impactos em toda a cadeia de desenvolvimento, produtiva e administrativa da empresa. Não deveria ser admissível deixar os profissionais de marketing sem treinamento rigoroso em relação às áreas de desenvolvimento e produção da empresa, no tocante ao conhecimento das dificuldades em fazer ‘pequenas’ alterações de produtos e ‘pequenas’ adaptações para atender aos clientes. Num certo sentido, as empresas orientadas para mercado compreendem que o respeito ao cliente precisa passar, antes de tudo, pelo respeito à própria organização. “Quando as empresas são orientadas para marketing num sentido onde a empresa sai de seu caminho para satisfazer aos consumidores, o pessoal de marketing dispara tiros e o pessoal de manufatura permanece na linha, independentemente dos custos de horas-extras ou outros. O resultado é uma alta flutuação dos custos de manufatura bem como uma qualidade variável para os produtos” (KOTLER, 1997a : 760).

Nas empresas de serviços, a manufatura dá lugar à área de Operações. O conceito de manufatura é usado para indústrias fabricantes de produtos físicos, enquanto o conceito de operações aplica-se para indústrias criadoras ou fornecedoras de serviços. “Porque marketing faz promessas a respeito dos níveis de serviços da empresa, marketing e operações trabalham muito bem em conjunto” (KOTLER, 1997a : 760). A manufatura, mesmo sendo muito flexível, não tem a mesma facilidade em alterar seus rumos como tem a operação associada a um serviço. Dessa forma, é natural que os homens de marketing tenham uma relação fácil com Operações, pois em serviços, quanto mais se oferece e quanto mais se expandem as idéias, maior a rentabilidade dos trabalhos.

Ao vislumbrar as diferenças de postura diante do mercado entre a Produção e Vendas, a CIM tornar-se-ia mais efetiva como instrumento de informação e orientação da área de Vendas em relação aos aspectos produtivos. O inverso já não seria tão fácil. De certa forma pode-se admitir ser mais necessária a orientação dos vendedores a respeito das limitações da produção do que os engenheiros em relação ao mercado. Aliás, os engenheiros são bem informados a respeito de marketing e os vendedores não o são a respeito de produção.

Hoje, em qualquer tipo de empresa, seja pelo lado da manufatura, seja por operações, estão em voga os conceitos de qualidade total arregimentando todos os seus funcionários. O conceito de qualidade total tem como premissa básica a melhoria em todos os sentidos dos produtos e serviços ofertados. Porém, dentro da mesma filosofia, outra função da 'qualidade' reside no apoio ao trabalho de equipes interfuncionais (formadas por representantes de marketing, pesquisa e desenvolvimento, produção, pós-venda etc.) e, *ad hoc*, a constituição de equipe mutável à medida da evolução do projeto. "Esse apoio é obtido com procedimentos e atividades destinadas a melhorar em muito a comunicação, a estruturação do trabalho e a geração de idéias" (ABREU, 1997: 49).

Finanças e Compras

Nenhum executivo gosta de despender recursos da empresa sem a certeza de um retorno efetivo e substancial. A mesma coisa pensam os executivos de marketing ao buscarem a 'certeza' da rentabilidade de suas ações. Porém, as ações de marketing são probabilísticas e não determinísticas como seria de desejar, gerando muitas dúvidas quando da destinação de recursos financeiros às suas atividades. Os executivos financeiros orgulham-se de serem hábeis em avaliar as implicações nos resultados para diferentes ações negociais. Quando esta atividade atinge as despesas de marketing eles se frustram. "Os executivos de marketing solicitam orçamentos substanciais para propaganda, promoções de vendas e para a força de vendas, sem terem condições de provar o quanto em resultados esses gastos irão produzir" (KOTLER, 1997a : 760).

Como consequência natural dessa frustração inerente ao processo probabilístico gerado por marketing, existe um potencial contencioso entre a Diretoria de Marketing e a Diretoria Financeira. Esse potencial pode transformar-se em conflito explícito quando não é exercido um bom nível de comunicação e quando as relações entre estas áreas de interesse não são politicamente bem coordenadas, principalmente se a área financeira for dotada de poder excepcional, como, de praxe, acontece.

Como aqui reside o maior volume de conflitos dentro das organizações, destaca-se o seguinte fato: "quanto maiores os conflitos interdepartamentais, menor a orientação para mercado da organização e quanto maior a conectividade entre os departamentos, maior a orientação para mercado da organização" (KOHLI & JAWORSKI, 1990: 9).

Assim, é importante observar qual o volume de atritos existente entre as Diretorias Financeira e de Marketing para poder avaliar quais as contribuições da CIM e indicar se elas geram participação inequívoca da área financeira da empresa em prol do processo de vendas.

Talvez por não poder ser bem informada por Marketing, a área financeira tende a exacerbar a dimensão dos problemas, além de reagir com restrições quanto às informações passíveis de serem cedidas à área de marketing. “Nesse sentido, é importante destacar como a controladoria precisa trabalhar em estreito contato com o Marketing. Ela deve oferecer um sistema de controle sensível, fornecedor de informações, sabendo haver homens da área comercial necessitados delas para avaliar os resultados de seus gastos com marketing” (KOTLER, 1986: 78).

Relação mais suave

Em relação à área de compras, os conflitos são reduzidos e a integração não é muito relevante. De fato, dentro dos princípios a serem avaliados está em jogo a efetividade das comunicações de marketing e sua transparência também para a área de compras.

Mesmo a relação não sendo muito forte, é necessário que o setor de Compras participe do processo de marketing da empresa, podendo a comunicação ficar restrita a informar antecipadamente os passos desejados pelo mercado.

Mesmo sendo reduzido, o volume de conflitos com Compras precisa ser compreendido para poder ser contornado. “Os executivos de compras são responsáveis por obter materiais e componentes em quantidades e qualidade ao mais baixo preço possível. Eles vêm marketing lutando por diversos modelos na linha de fabricação, tornando-se necessário comprar muitos itens em quantidades reduzidas em lugar de grande quantidade de poucos itens” (KOTLER, 1997a : 759).

Assistência Técnica e Serviços

Na área de assistência técnica e de prestação de serviços, as atividades confundem-se com as dos vendedores e todos os indivíduos precisariam ser treinados e tratados como tais. Não há, no entanto, iniciativas para dotar os técnicos que tenham contato direto com

os clientes dos recursos de compreensão e implantação das políticas e posturas definidas por marketing. Isso desperta a atenção deste trabalho em relação à transparência com a qual as mensagens do marketing interno são visualizadas. No âmbito da alta direção das empresas - e orientados para a Assistência Técnica – busca-se identificar até onde se aceita como verdadeira a tese de que os funcionários representam o maior patrimônio da empresa; isso, a partir da compreensão do fato que mesmo “sem se importar a respeito do produto ou serviço vendido, a empresa vende os seus funcionários” (ABRAMS, 1994: 167).

Se em relação a diversas áreas produtivas é possível prescindir de uma postura mais incisiva em relação à matéria de marketing, o mesmo fato já não é verdadeiro em relação à assistência técnica. “Para o corpo técnico, os funcionários são a chave do seu sucesso: o quadro de funcionários é parte vital dos negócios, podendo, sua qualidade, determinar o sucesso dos mesmos negócios” (ABRAMS, 1994: 167).

Como a área de serviços pode ser desmembrada em setores de atendimento diferenciados por clientes ou por produtos, é de vital importância que todos se integrem às premissas estabelecidas, quando há referência aos aspectos de formação de uma equipe. Não se pode esquecer como os negócios, mesmo parecendo distanciados uns dos outros, fazem parte de um contexto central, onde a empresa imprime toda sua personalidade. “As empresas estão encorajando mais o trabalho em equipe orientado para os processos de seus núcleos de negócios - *core business* - tentando derrubar as paredes departamentais” (KOTLER, 1997a : 746).

Conclusão

Após apresentar e discorrer a respeito dos elementos participantes da organização das empresas e justificar a necessidade de integrá-los para eliminar os seus problemas de relacionamento, cumpre destacar que tais problemas internos não são totalmente eliminados, mesmo quando a comunicação, o foco nas atividades de marketing, a transparência de suas mensagens e algo mais acontecer. Isso porque permanecerão idéias de corporativismo setorial e de responsabilização particular, associados aos problemas existentes. Para tentar eliminar totalmente essa angústia relativa ao enfrentamento dos

percalços, a empresa torna claro que não existem problemas de marketing, produção, financeiro, de pessoal ou distribuição (ACKOFF, 1992). Todos os problemas são ‘da empresa’; todos os problemas são comuns a todas as áreas e a todos os indivíduos. Somente a transparência e a verdadeira orientação para mercado e vendas podem tornar isso absolutamente claro. “Os adjetivos e a particularização são indicadores somente de pontos de vista e da mentalidade do responsável por encarar o problema” (ACKOFF, 1992: 68).

Para melhor compreender o destacado acima é oportuno pensar na existência de algum problema numa área de uma organização, por exemplo Marketing, geralmente chamado de ‘problema de marketing’. “Então o esforço para resolvê-lo fica restrito à manipulação de variáveis de marketing. Esta, no entanto, não é, freqüentemente, a maneira mais adequada para lidar com ele” (ACKOFF, 1992: 68).

Seria temeroso apostar na solução dos problemas, visando a uma única área da organização. O compartilhamento das ações, das táticas específicas e da gestão dos processos torna muito mais proveitosa a estratégia geral de contingência a ser desenvolvida pela empresa. Se esse fato, por si só, já leva a pensar como a CIM pode colaborar, mais ainda se atentar para o fato de os problemas chamarem a atenção por seus efeitos e não por suas causas. Se for senso comum ser a solução definitiva obtida pelo ataque às causas e não aos efeitos, é natural, com toda a propriedade, que se imagine ser necessário identificar de onde provêm os elementos significativos geradores dos problemas. “Todas as vezes quando um problema aparecer, precisa ser considerado de tantos pontos de vista quanto possível antes de escolher-se um modo de atacá-lo. O melhor lugar para solucionar um problema não é necessariamente onde ele aparece” (ACKOFF, 1992: 68), restando como alternativa propiciar um amplo sistema de comunicação interna para o surgimento de soluções amplas e integradas envolvendo todo o corpo da empresa.

Se por intermédio da CIM for fixada em toda a política de marketing interno a necessidade de integração, não apenas nas ações favoráveis, causadoras de satisfação ao serem executadas, mas também nas exigentes de um grande esforço de contenção, de autocorreção, de restrição e de choque para atingir os objetivos, aí então poderá haver uma empresa bem dirigida e bem orientada para as políticas de marketing. Esta empresa poderá estar no melhor caminho administrativo para atingir a plenitude de sua capacidade e com a tendência de permanecer evoluindo dentro do mercado apesar de todas as dificuldades existentes.

Necessita-se da CIM como ferramenta para solucionar a falta de acesso interdepartamental nos ambientes de trabalho. Ela é um instrumento para promover acesso e aproximação, permitindo a todos participar e dar sua contribuição. O marketing apregoa a necessidade de boa comunicação interna, para conscientizar a todos a respeito da necessidade de buscar união.

Procurou-se mostrar neste tópico como os autores discutem o significado das **relações interdepartamentais** no trabalho e com o valor da CIM quando direcionada para este assunto.

II.3.2) A Comunicação Interna nas Relações Interpessoais

As pessoas se agrupam com indivíduos de valores e estilos de vida semelhantes. “Os interesses comuns reúnem as pessoas, como se formassem clãs, buscando prazer em aventuras sem risco, dentro ou fora de seus casulos” (POPCORN & MAIGOLD, 1997: 31,69 e 85). Na vida profissional os casulos correspondem aos departamentos e os clãs correspondem aos grupos formados dentro deles. Desta maneira, a análise das relações interpessoais deve levar em conta a tendência dos indivíduos em se agrupar com semelhantes, buscando aventuras nessa estrutura de casulos.

Transações entre os indivíduos

Considerando-se as relações profissionais, pode-se pensar a comunicação como um conjunto de transações exercidas entre dois ou mais indivíduos ou partes, para intercambiar símbolos como a semiótica apresenta e explica: símbolos buscando a persuasão, símbolos indicadores da união de elementos grupais e símbolos representativos de idéias.

O uso de símbolos complexos e combinados cria um significado e, justamente estes símbolos, apresentam as maiores dificuldades para a transferência do objeto a comunicar entre as partes, devido às falhas de compreensão mútua dos mesmos por parte dos indivíduos.

Desta forma, pode-se compreender como o significado de qualquer **estímulo** exercido pela Comunicação Interna de Marketing - CIM pode ser ao mesmo tempo rico e complexo, “colocando-se além do imaginável a partir de uma simples **verbalização** do enfoque desejado” (ENGEL, WARSHAL & KINNEAR, 1994: 31).

Se for imaginada a CIM como parte do uso da ‘**propaganda interna**’, como ferramenta auxiliar para a construção do relacionamento entre indivíduos e áreas, ela estará sujeita aos mesmos comentários válidos para a propaganda como um todo.

A propaganda é assunto controvertido em marketing. Sua ética é abordada em posições conflitantes onde se destaca a **distorção** como algo natural e necessário. Levitt fala da **distorção** e embelezamento da propaganda como **sinais** para induzir alguém a fazer algo relativamente ao qual, em condições normais, não faria.

Embelezar e distorcer são propósitos legítimos da propaganda. Em realidade, o homem necessita do embelezamento das coisas; “o consumidor não compra um produto, mas uma expectativa, escolhendo um produto ou objeto baseado em promessas e não em experiências. A descrição poética não tem a pretensão de ser realista, fazendo a desonestidade ou ilegitimidade da propaganda consistir apenas na falsificação fraudulenta” (GARCIA, 1984: 8 e 9).

Quando a CIM adota posturas de propaganda interna, sua ética admite a distorção como natural e necessária para induzir a fazer algo de interesse da empresa - nada preocupante - mas a qual não deve ser exagerada e nada decepcionante. O profissional - quando visto como um cliente interno da organização - também pede o embelezamento das coisas, pois comprará continuamente uma expectativa baseada em promessas. A CIM precisa promover o interesse do profissional neste sentido.

Foco nas relações pessoais

A caracterização da propaganda e da comunicação como descritas acima é fundamental para a compreensão desta sessão. Para sua adequada leitura, é oportuno ter em mente que aqui são feitas referências às relações interpessoais dentro do trabalho, em complemento ao que foi descrito anteriormente, onde as relações foram consideradas entre os departamentos da empresa. Há conceitos sobrepostos, notadamente quando o indivíduo se identifica com seu próprio trabalho dentro do departamento, ou inversamente, quando o departamento acolhe o indivíduo como ser humano e por ele preocupa-se. Enfim, é importante considerar-se como, por meio da CIM, são tratados os fatores humanos influenciadores das atividades profissionais, e, conseqüentemente, o marketing das empresas, avaliando quais podem impedir, ou ao menos reduzir, a capacidade dos indivíduos para a compreensão transparente das mensagens de marketing.

Os fatores humanos assumem cada dia mais relevância dentro das organizações “porque as pessoas estão retomando suas bases espirituais, vendo o confortante no passado para usar como âncora” (POPCORN & MAIGOLD, 1997: 32 e 135) e podem, por conseguinte, dificultar a atuação da empresa como uma entidade focada em marketing e em vendas.

Família e Equipe

Com a evolução das tecnologias usadas nas indústrias, a própria qualificação do pessoal operacional passou a exigir maior nível de escolaridade, de educação e de conscientização de sua qualidade dentro dos processos. Assim, “os funcionários não podem mais ser tratados como partes de uma máquina cujas peças possam ser trocadas” (ACKOFF, 1992: 13).

No caso da **equipe** de vendas, a evolução ainda não chegou. “Para a realidade do momento presente é necessário que todos os funcionários da empresa sejam considerados membros da equipe de vendas” (ABRAMS, 1994: 137).

Infelizmente isso ainda não acontece e, aparentemente, está longe de acontecer. Se persistir a terrível perseguição ao elemento humano dentro do trabalho, como se apresenta, ninguém se colocará a favor da empresa para ajudá-la a vender cada dia mais, porque, exceto os próprios vendedores, todos terão outras preocupações associadas aos níveis básicos de suas necessidades, as quais os impedirão de reagir favoravelmente. Sem dúvida, isso pode também passar com o próprio vendedor, o qual, por preocupação paralela com seu trabalho, considerando-se uma peça intercambiável, deixa de cumprir adequadamente com seu papel. Reportando-se a uma situação verdadeira, “é lógico seja motivo de preocupação da força de vendas a repercussão da crise em seus lares, fato motivador de ação exemplar, onde a direção da empresa [como parte integrante da CIM] deve enviar uma carta a todas as esposas dos vendedores, colocando-as a par da situação, frisando a importância da atuação do marido para as dificuldades serem superadas e o quanto ele depende do seu apoio para poder realizar a tarefa mais árdua” (ARANTES, 1975: 922).

A procura do desenvolvimento da motivação

Para evitar a ocorrência de fatos limitadores da ação de vendas, a grande contrapartida contra a perseguição citada anteriormente, envolvendo os indivíduos dentro das organizações, é a **motivação**.

“A motivação é um processo global tendo como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. É um processo seqüencial constituído pelas etapas de estímulo, esforço, desempenho,

valorização, recompensa, satisfação e comprometimento” (BEKIN, 1995: 68), embora surgindo naturalmente no âmago de cada indivíduo.

O conceito de motivação passará imperceptivelmente pelo senso amplo de amizade existente dentro das empresas. Promover a amizade corresponderá simultaneamente a promover a motivação ou quase isso. Tudo precisa ser bem absorvido como premissa de marketing e precisa fazer parte da CIM, “porque pessoas fazem para amigos até mesmo coisas desagradáveis, mas fazem pela satisfação a eles proporcionada. É muito grande o grau de satisfação obtido ao satisfazer outras pessoas. Esse é o motivo pelo qual programas de melhores condições de trabalho são direcionados a tornar o trabalho mais satisfatório e gratificante, fazendo os empregados valorizarem a organização, mesmo quando não dão apreço à sua finalidade” (ACKOFF, 1992: 32).

A forma como a empresa trabalha para criar um ambiente propício para o surgimento do sentido amplo de amizade é alvo da CIM e sua avaliação será também alvo da análise realizada pela pesquisa empírica a ser realizada como complemento desta dissertação.

Canais sociais e Amigos

É um pouco difícil conciliar a idéia de a comunicação de marketing com o ambiente externo da empresa ser feita com caráter social. No entanto, essa conciliação torna-se facilmente exequível quando é feita referência à CIM e sua função de clarear as mensagens dirigidas aos públicos internos da empresa. Mesmo considerando maior dificuldade dos canais sociais em relação ao ‘grande público’, ainda assim já existem iniciativas corporativas, para transformar-se em ferramenta de marketing essa via de comunicação.

Canais pessoais de comunicação distinguem-se nas atividades gerais e nas especializadas, bem como nas atividades sociais. “Os canais sociais consistem dos vizinhos, dos amigos, dos membros da família e colegas de trabalho ao conversarem com potenciais compradores. Em um estudo com 7000 consumidores em sete países europeus, 60% deles disseram ser influenciados para usar uma nova marca de produto por indivíduos componentes destes canais sociais” (KOTLER, 1997a : 617).

Se isso é verdadeiro em relação aos públicos externos das empresas, mais apropriadamente se pode o seja em relação aos indivíduos interessados no sucesso dos

processos de vendas pelas organizações. Por isso, interessa determinar, se, e até onde, as empresas esmeram-se em usar essa alternativa com o objetivo de difundir internamente suas políticas e ações de marketing. Em verdade, é válido analisar como a CIM enaltece o canal social como elemento componente do processo de venda das empresas. Como e com qual intensidade as empresas agem neste sentido representa um excelente indicador da preocupação de manter foco em marketing e gerar informações transparentes e bem definidas.

Integração, Envolvimento, Participação e Criatividade

A comunicação em âmbito social conduz a resultados muito atraentes em termos de integração, envolvimento e participação dos indivíduos dentro das empresas.

Em relação ao pessoal de vendas, dependente de todas as áreas da empresa, há um questionamento permanente quanto ao envolvimento dos vendedores com seus clientes externos, o qual pode ser reproduzido integralmente em relação àqueles considerados seus clientes internos - como apregoam as políticas de qualidade total: “como fazer as pessoas envolverem-se naquilo desejado por você? Na etapa ‘manter contato da venda’, as metas são: travar conhecimento pessoal com seu cliente em potencial; estabelecer um forte laço de confiança entre você e seu cliente em potencial; construir uma relação amigável e cordial entre ambos; colocar o processo de venda em andamento” (BROOKS, 1989: 66).

Ora, no âmbito interno as mesmas etapas são válidas. A empresa precisa estar atenta para permitir isso, criando condições favoráveis por meio de diversos mecanismos de relacionamento social. “A empresa deve fazer um mapa mostrando todos os pontos de interação entre seu pessoal e os clientes internos. Nesse sentido é necessário desenvolver um programa de treinamento destinado a mudar as atitudes dos funcionários” (KOTLER, 1997b : 10) e fomentar as idéias por meio da CIM.

Conclusão

Ao permitir o envolvimento social acontecendo dentro da empresa, a criatividade toma corpo num processo semelhante ao de *brain storming*, surgindo soluções atraentes para serem implantadas com o objetivo de facilitar a participação de todos, vindo ao

encontro da necessidade de disseminar informações límpidas e transparentes no ambiente interno de marketing. Além do aspecto relativo à comunicação, a criatividade no ambiente social impõe permanentemente um espírito inovador, “pois a criatividade é irmã siamesa da mudança - uma não sobrevive sem a outra. O motor de arranque da criatividade é a disposição natural para alterar; é o inconformismo, a propensão para o novo e o gosto pelo inédito” (DONADAIO, 1991).

Dentro do escopo do planejamento estratégico, “o último objetivo da estratégia precisa reconhecer os benefícios dos participantes, fornecendo a base para os contratos comerciais e sociais reguladores da ligação entre eles e a empresa” (HAX & MAJLUF, 1991: 6).

Com referência às relações sociais, as vantagens apresentadas por uma forte política de CIM não são diferentes daquelas obtidas em termos de relações interdepartamentais, como ferramenta usada para solucionar a falta de acesso nos ambientes de trabalho. Ela é um instrumento para promover o acesso e a aproximação e permite que todos possam participar e contribuir. O marketing realça a necessidade de boa comunicação interna para conscientizar a todos a respeito da necessidade de buscar união nas relações humanas.

A CIM conscientiza os indivíduos quanto à necessidade de colaborar para a obtenção de bom relacionamento interno para poder refleti-lo externamente. A partir do momento em que cada indivíduo se sente participante de um grupo, ele torna-se mais forte e mais confiante em suas ações.

A CIM permite mensurar as ações e os resultados obtidos junto aos indivíduos em relação às suas intenções de integrar-se ao ambiente profissional para conseguir apoio. Isso permite que suas atividades se tornem menos pesadas e suas ações mais confiantes.

Os autores estão preocupados com as **relações interpessoais**, com o significado do relacionamento humano no trabalho e com o valor da CIM, quando direcionada para este relacionamento. Não se pode deixar de ter em conta como a CIM, desde o recrutamento de pessoal, terá a difícil tarefa de promover e fomentar o relacionamento entre indivíduos e áreas da empresa. Claro está não ser apenas a área de Vendas beneficiada por uma política interna de comunicação bem orientada, mas por suas características é a área onde mais proveito se pode tirar por seu bom relacionamento com todos os demais departamentos.

II.4) COMUNICAÇÃO INTERNA DE MARKETING E O PROCESSO COMUNICATIVO

II.4.1) A Comunicação Interna no Sistema de Informação de Marketing

Informação - SIM

O Sistema de Informação de Marketing – SIM corresponde a um programa e uma postura de Coleta, Análise, Direcionamento e Disseminação de dados e informações dentro da empresa. A Comunicação Interna de Marketing apresenta-se como parte integrante deste Sistema, como ferramenta de disseminação.

Até aqui foi construída uma ideia básica: comunicar bem as mensagens de marketing a todos os indivíduos da empresa. É fundamental que as informações sejam corretas e tenham origem segura. Isso é conseguido a partir da construção de um Sistema de Informação de Marketing.

A prática tem mostrado, em muitas oportunidades, “sistemas não satisfazendo as expectativas dos indivíduos aos quais deveriam servir. Por isso, parece apropriado chamá-los de Sistemas Gerenciais de Desinformação” (ACKOFF, 1992: 59).

A empresa consciente da importância da informação e da criação de um SIM para atingir seus *stakeholders*, terá uma responsabilidade **extra** na formulação das atividades internas de pesquisa de marketing. Terá a necessidade de atingir adequadamente sua fonte principal de informação: um ente social. “Na pesquisa social, o observado é geralmente um ser animado, capaz de exercer a comunicação e chamado sujeito ou entrevistado. Em algumas pesquisas sociais os observadores não experimentam necessidade de produzir estímulo; basta-lhes observar as respostas dos sujeitos em face de estímulos existentes” (ACKOFF, 1975: 12).

No sentido de conduzir pesquisas internas de marketing, a Comunicação Interna de Marketing tem uma abrangência ampla por ser a condutora dos estímulos existentes internamente, quer sejam criados com a finalidade específica de atingir seu público interno, quer não, e tem a responsabilidade específica de fazer os sistemas serem efetivamente de informação e não de desinformação.

Uso de inteligência não artificial

Em relação à obtenção de informações fidedignas, para ter-se garantia ampla sem incorrer em custos excessivos é necessário determinar onde podem ocorrer falhas no sistema de coleta, como se impõe o senso de urgência e quais as preocupações significativas com fatores incontroláveis. Estes fatores podem ser explorados e adequadamente comunicados, notadamente para os prestadores de serviços.

“Para as empresas de serviços revolucionários quando o contato com o cliente não é bom, torna-se muito importante receber a reclamação e buscar a recuperação e correção do serviço mesmo a qualquer custo” (HESKETT, SASSER & HART, 1994: 86) com o cuidado de registrar cada fato no SIM.

Todos esses elementos deveriam compor um quadro permanente de ações das empresas realmente orientadas para mercado. As ações de coleta de informação precisariam passar por um filtro eficaz, para ser possível evitar distorções dos sistemas de informação, as quais acabam por provocar sua inutilidade, ou pelo menos sua ineficiência. Parafraseando Ackoff, há muitos motivos para o desempenho malogrado dos sistemas de ‘desinformação’. Entre eles, destaca-se que os seus projetos e seu funcionamento são baseados na necessidade crucial de gerentes terem mais informação ‘relevante’, fato esse inverídico. Eles precisam muito mais de menos informação ‘irrelevante’.

Realmente, hoje em dia, “existem infindáveis fontes de informação a levar e trazer conteúdos absolutamente desnecessários e impróprios. Esse tipo de registro faz lembrar insistentemente ser ZERO o melhor tamanho de uma mensagem ruim” (ACKOFF, 1992) e zero precisaria ser o tamanho de uma infinidade de E-mails transitando pelas redes de dados nos dias de hoje.

Este tipo de informação inútil acaba sendo armazenado nos bancos de dados, e acaba por roubar um volume exagerado de precioso tempo de todos os indivíduos dentro das organizações.

O que dizer então de quem a todo custo deseja introduzir no SIM, em nome do processo de vendas, toda sorte de inutilidades existentes e girando pelo mundo da informação fácil? Estes indivíduos precisariam ser insistentemente bombardeados pela Comunicação Interna de Marketing para serem ilustrados quanto ao valor das informações,

para aprenderem a filtrar o interessante e o supérfluo, colocando sua inteligência a favor do SIM e evitando o desperdício de recursos das organizações.

A comunicação embutida no sistema de informação

Para comunicar efetivamente é necessário compreender os elementos básicos da comunicação. “Dois elementos representam as partes principais deste processo: o comunicador e o receptor; dois outros representam as ferramentas da comunicação: a mensagem e os meios - a ‘mídia’; quatro outros representam as principais funções: a codificação, a decodificação, a resposta e a realimentação. O último elemento no sistema é o ruído - mensagens aleatórias e espúrias interferindo com a comunicação pretendida” (KOTLER, 1997a : 605).

Um bom Sistema de Informação de Marketing, ao incluir as ferramentas de comunicação, não pode prescindir do controle e ação no tocante a todos os quatro elementos intrínsecos, quais sejam: a mensagem, os meios, a codificação e a realimentação.

As mensagens só conseguem fluir de forma efetiva e transparente quando bem codificadas, quando não houver um nível de ruído exagerado, quando houver meios acessíveis e adequados e quando se percebe, por realimentação, que o receptor consegue compreendê-la sem distorções significativas com relação ao desejado pelo comunicador. As distorções são naturais em qualquer sistema e as origens dos fatos geradores são diversas, implicando necessidade de atenção permanente para evitar erros irrecuperáveis na compreensão das mensagens.

Assim, é preciso observar como a Comunicação Interna de Marketing tem um papel interessante a cumprir nesta cadeia de atividades complementares à existência do SIM.

Atenção para com os problemas de comunicação

Mesmo os sistemas sendo bem projetados e definidos, o receptor pode não receber a mensagem pretendida. Isso pode ocorrer por três razões: “atenção seletiva - as pessoas são bombardeadas por várias mensagens diárias e tendem a não tomar consciência de todas elas; distorção seletiva - as pessoas podem distorcer as mensagens para ouvir apenas o de seu interesse; memorização seletiva - as pessoas retêm apenas uma pequena fração das mensagens recebidas” (KOTLER, 1997a : 606).

Por tais e diversos motivos, a informação não pode ser considerada como bem assimilada pelos receptores apenas pelo fato de terem tomado contato com ela, mesmo de uma forma eficiente. As informações precisam estar disponíveis para serem recuperadas a qualquer momento quando o interessado delas necessitar. Isso só é possível por meio do uso de um banco de dados com acesso **amigável**. O acesso não pode ser 'pressuposto' como amigável; ele precisa ser testado algumas vezes com diversos indivíduos e diversas formas para poder-se garantir que isto ocorra. Caso contrário, a transparência das informações permanecerá comprometida e a Comunicação Interna de Marketing será invalidada.

Estratégia de avaliação e realimentação

Todas as ações planejadas para despertar a atenção e estimular os indivíduos para o bom uso dos sistemas de informação dependem de **avaliação e realimentação** dos resultados obtidos. Isto significa dizer que a avaliação é "uma preocupação permanente em todo o desenrolar das atividades planejadas e em função dos fatos levantados deve-se realimentar cada passo anterior com a finalidade de corrigir os rumos e permitir adquira o planejamento uma característica dinâmica e não estática como se fosse um livro não passível de alterações" (ENGEL, WARSHAL & KINNEAR, 1994: 93).

Lente corretiva para miopia

A coleta de dados para o SIM precisa fazer uso da Comunicação Interna de Marketing. A associação adequada do SIM com a comunicação interna pode ser a lente corretiva da forte miopia dos gerentes ao imaginarem que, eles próprios, são eficientes em relação à comunicação verbal com seus subordinados, enquanto seus pares não o fazem com a mesma qualidade. A miopia pode dificultar ou mesmo impedir a comunicação e sua transparência, gerar confusão e desorientação em relação aos objetivos das empresas e, **pior de tudo**, não permitir a realimentação por parte das bases operacionais.

É imperioso reconhecer como os subordinados raramente dizem - e muito menos escrevem - seus pensamentos, mesmo quando eles próprios organizam uma sessão com seus superiores, pois temem conseqüências ao fazer isso. No entanto, coletando dados para o SIM, a abertura com a qual eles se comunicam com os seus superiores pode melhorar.

Isso só será possível se, por intermédio da Comunicação Interna de Marketing, for obtida a transparência no seio da corporação e se os diretores forem totalmente conscientes de sua importância. “A par disso tudo, infelizmente, muitos gerentes subestimam a inteligência e boa vontade de seus subordinados. Os gerentes ao superarem esse problema podem comunicar-se com seus subordinados tão bem quanto com seus pares” (ACKOFF, 1992: 54).

Às vezes é necessário fechar as portas

Tudo isso é dito e proposto considerando a existência de harmonia entre os membros dos grupos e das áreas cujas atuações devam ser integradas e façam uso de informações compartilhadas.

No entanto, nem sempre o despertar da atenção e o estímulo para o uso de sistemas de informação passam por indivíduos ou áreas convivendo em paz. Como proceder, então, se isso não for verdadeiro? É lugar comum afirmarem que as partes de uma empresa estão em guerra entre si, ou em competição. Há a observação atribuída a Peter Drucker, sugerindo haver muita competição dentro das empresas, acima da competição existente entre elas, e ser esta competição interna muito menos ética se comparada à competição externa.

No caso da ocorrência de uma situação conflitante, o sistema de informação e o processo de comunicação não poderão ser confiáveis e transparentes. Pode-se verificar em alguns casos até mesmo a ocorrência de fatos contraproducentes em relação à comunicação quando existem áreas em conflito. Quando partes da mesma empresa competem entre si, uma **maior** comunicação pode reduzir o desempenho da organização como um todo.

Numa situação limítrofe, precisa-se seguir a proposição de impedir a troca de informações e até mesmo impedir a comunicação entre as partes conflitantes, para o processo de comunicação não atingir um estágio de total opacidade em vez de transparência. “Não deixe inimigos dentro de uma empresa comunicarem-se, não importa quão amistosos eles pareçam. Melhor ainda, elimine-os ou elimine o conflito entre eles” (ACKOFF, 1992: 48 e 52).

Observação por cima

Para observar as comunicações internas de marketing no interior das empresas, não se pode poupar o nível mais alto das organizações. Existe, e não é novidade, conflito de interesses até mesmo entre sócios antigos, podendo levar a empresa a situações desfavoráveis. É citado um caso, já não muito recente na indústria brasileira: “ao mesmo tempo quando amargava um aumento significativo de prejuízos em suas operações, a Grow, ao entrar com pedido de concordata em São Paulo, viveu problema de divergências entre seus cinco sócios” (WAIB, 1992).

Não cabe aqui discorrer em relação aos interesses pessoais dos acionistas em uma organização. Cabe argumentar que a comunicação é uma ferramenta fantástica para abrir portas e tornar as visões mais transparentes a todos. Isso antes, durante ou depois dos fatos geradores de especulações internas e externas, os quais tendem a comprometer o relacionamento pessoal, bem como a imagem das empresas, quer junto a seus públicos externos, quer junto a seu público interno. Invariavelmente, quando a comunicação não é mais possível, há o inevitável rompimento das estruturas.

Propaganda e Promoção

O processo de comunicação não pode prescindir da propaganda e promoção. A abordagem da propaganda, quando dirigida ao público externo, já é devidamente explorada pelas empresas. Seria o mesmo fato verdadeiro em relação ao público interno?

As empresas na atualidade administram uma complexa estrutura de comunicação de marketing. Os emissores sabem quais públicos querem atingir, quais as respostas esperadas e quais os veículos mais apropriados para atingir o público-alvo desejado. A teoria semiótica tem por objeto a significação dos textos verbais, realizados por qualquer materialidade e veiculados pela ‘mídia’, isto é, “ela tenta ver o dito pelo texto e como este o faz para bem dizê-lo. Seja como for, a meta principal reside em alcançar a melhor comunicação possível com seus públicos internos e externos” (MODESTO, 1996).

Neste ponto destacam-se os aspectos da semiótica porque a simbologia usada no SIM não pode deixar de considerar aspectos particulares dos indivíduos e das áreas componentes da organização. Para ser efetivo em seu conteúdo em relação ao público

interno, o SIM necessita conter informações 'interpretáveis' à luz da semiótica, conforme o significado compreendido por esse mesmo público. Isto sugere ser o SIM uma fonte de símbolos destinados ao uso da propaganda interna, como se vendesse produtos a um público muito particular.

Conclusão

Se as organizações conseguem integrar todas essas 'ferramentas' - aqui chamadas de ferramentas por serem utilidades favoráveis à venda - e colocar seus *stakeholders* e os indivíduos interessados no sucesso de vendas num movimento de alto comprometimento com os resultados, então, a abordagem a eles será sempre muito positiva, transparente, límpida e permitirá a obtenção da orientação para mercado e o foco em vendas. Assim, entende-se ser objeto do processo de comunicação facilitar o acesso aos indivíduos, permitindo em tudo isso a máxima concretização.

As organizações precisam utilizar a CIM como formadora de conhecimento, este obtido a partir da disponibilidade de informações nos ambientes de trabalho. A informação isolada pode não mostrar seu valor se quem a detém não souber usá-la.

II.4.2) A Comunicação Interna e as Redes de Comunicação

As redes de comunicação existem há cerca de quarenta anos, sendo a Internet a mais representativa de todas elas.

A Internet começou a ser criada a partir de 1959 e já está disponível a longo tempo com muitas das concepções hoje conhecidas e dominadas.

As duas premissas expressas acima definem o espírito com o qual este tópico, relacionado com as redes de comunicação, será desenvolvido. As redes são bastante conhecidas e sua tecnologia dominada há muito tempo.

A tônica deste tópico residirá em analisar comedidamente as vantagens e as possibilidades de ação por meio das redes de comunicação, centrados na idéia de colocá-las a favor da Comunicação Interna de Marketing - CIM, compreendendo que não existem riscos elevados na adoção do uso das redes, bem como que inexistem soluções 'mágicas' por elas representadas.

Comunicação

Os sistemas de comunicação são suscetíveis às transformações causadas pela evolução dos computadores. Os computadores operam pela manipulação de dados digitais e informações na forma de gráficos e textos, além de várias grandezas físicas na forma numérica. Manipulam também as informações mais comuns dos sistemas de comunicação como voz, som, imagem e vídeo.

A comunicação pela WEB

Não havendo restrições técnicas na associação dos computadores com as redes de comunicação, é possível compartilhar os potenciais das duas tecnologias. Isso permite levar a capacidade de processamento e a flexibilidade dos computadores a todos os lugares do mundo.

Não é, portanto, surpreendente, que as empresas, as organizações, os governos e os indivíduos estejam descobrindo o crescente mundo da *World Wide Web* como uma forma rápida e econômica de **comunicação** com os seus **funcionários, sócios e clientes**.

“Igualmente toda a indústria da Internet está operando em tempo real, com o objetivo de instalar uma infra-estrutura eficiente, na esperança de oferecer um ‘conteúdo’ com valor” (McKENNA, 1998: 23), tanto no sentido monetarista quanto no sentido estratégico. A consequência desta descoberta - verdadeira corrida à tecnologia da comunicação oferecida pela Internet com o objetivo de sobre ela depositar muitas, se não todas, as ‘fichas’ da Tecnologia da Informação - está exigindo um esforço extra de gerenciamento e apresentando um risco potencial.

Poder e influência

Não se deve gostar e usar a Internet só porque todo o mundo gosta e usa. Isto representa mera reação automática desprovida de nexos, afastada da comunicação; essa reação leva a pagar um preço maior em relação ao valor real. Isto é decisão automática funcionando tanto para cobaias como para os seres humanos.

As facilidades de comunicação disponíveis precisam ser usadas com parcimônia e adequadamente às necessidades quer individuais quer coletivas da empresa, colaborando na tomada de decisão e sem criar influências inadequadas. Para tomar decisões corretas, sem influências contrárias aos interesses da empresa, é preciso conhecer as regras de comportamento automático. Depois, “temos de ficar atentos para determinar quando tais regras estão sendo usadas contra nós” (ANGELO, 1994: 119).

Deve-se ter horror à presença da expressão ‘todo o mundo’ com a intenção de corroborar uma tomada de decisão. Porque todo o mundo faz, ou porque deu na televisão ou no rádio, ou porque está na Internet, não significa **estar correto**. “Busca-se nestes casos o apoio de uma pressuposta comunidade, organização ou especialista para sustentar atitudes desprovidas de elos de ligação com outros indivíduos ou entidades a identificar nosso relacionamento ou comunicação. A regra da decisão aqui é: se um especialista disse, deve ser verdade. Do mesmo modo como o macaco obedece ao líder, nós nos curvamos ao poder da autoridade” (ANGELO, 1994: 120).

Assim são inaceitáveis argumentos do tipo ‘peguei na Internet’, ‘consultei a Internet’, como respaldo à tomada de decisão. Isso não passa de reflexo do poder de influência deste meio de comunicação a respeito das pessoas, as quais se omitem de relacionar-se com sua comunidade e realizam monólogo em lugar do diálogo.

A CIM é instrumento de relacionamento e diálogo; permite argumentação de forma muito mais eficaz quando se propõem ações tais como: ‘pesquisei e obtive **dados** na Internet e após dialogar com meus pares (obtendo ou não apoio) tenho as **informações** necessárias e decidi ...’

A postura de usuário das facilidades de comunicação interna é elogiável e deve permear as organizações. Ao haver comunicação com os públicos internos das organizações permite-se aceitar ou recusar sugestões obtidas, ou até mesmo descobrir não haver sugestões ou respostas para as questões formuladas.

A falta de CIM cria embaraços aos membros da comunidade organizacional e é tarefa válida identificar se sua existência contribui e desenvolve participação, notadamente em relação aos indivíduos integrantes do processo de vendas da empresa.

O poder da informação

A expressão ‘poder da informação’ é usada com tanta freqüência, a ponto de transformar-se em clichê ou, pior ainda, em *slogan* publicitário. No ambiente da Tecnologia da Informação “a expressão adquiriu conotação de ficção científica - o onipotente e perigoso supercomputador observando nossas vidas - e a informação ficou parecendo uma mercadoria preciosa e opressora” (DAVIDOW & MALONE, 1993: 47).

Assim, na busca do poder e da superioridade, os tecnólogos cunharam ou assimilaram a nova expressão *data mining*. *Data mining* tem a conotação de busca de ouro ou de dados ‘dourados’. “O sentido é de garimpagem por meio de grandes bancos de dados para encontrar informações transformáveis em jóias” (SHAKER & GEMBICKI, 1999: 121).

Ora, se todos tivessem profundamente enraizada dentro da mente a seqüência de valor - **Dado, Informação, Conhecimento** - precisariam usar a expressão *knowledge mining*, valorizando o conhecimento e inferindo a presença do **diálogo** e da **comunicação**. A informação isolada tem valor; o conhecimento isolado não. As ferramentas digitais - computadores e redes - propiciam a disseminação não apenas das informações como também do conhecimento. Portanto, é fundamental e imprescindível procurem as organizações disponibilizarem redes e terminais para todos, fazendo da CIM o instrumento de diálogo exigido, provocando uma revolução cultural dentro da empresa. O microcomputador, símbolo de igualitarismo e individualismo, foi a invenção de uma

revolução contra-cultural - contraposição ao ambiente dos *mainframes* - cujo grito de guerra foi: 'poder para as pessoas'.

“Este foi um exemplo da sociedade reformulando a tecnologia. Esta reformulação tornou famoso por sua advertência o co-fundador da Apple Computer, Steve Jobs; ele disse: “jamais confie em um computador o qual você não possa carregar”, plagiando com precisão o lema dos revolucionários: não confie em ninguém com mais de trinta anos” (McKENNA, 1998: 17).

Vive-se o exato momento de não permitir se implante o poder da Internet da mesma maneira exercida pelos *mainframes* e, dentro da corporação, a arma de ataque é a CIM.

“Existem preocupações sérias e totalmente pertinentes em relação aos efeitos futuros da Tecnologia da Informação e da comunicação com relação à sociedade” (McKENNA, 1998: 17).

As variáveis

Ao buscar identificar a natureza apropriada das variáveis da CIM, para poder relacioná-las com as facilidades de comunicação existentes na corporação, faz-se uma contraposição entre os clientes externos da empresa e seus clientes internos, pois se entende existir entre eles uma série de características coincidentes.

Assim é válido iniciar destacando como a elaboração de um composto de marketing adequado para a empresa pressupõe o conhecimento correto das variáveis ambientais de natureza tecnológica, econômica, psicológica, social, política, legal etc.. Isto permite à organização, “segmentar devidamente o mercado, posicionar corretamente seu bem ou serviço, e, em consequência, muito provavelmente contar com a satisfação dos clientes” (ANGELO, 1994: 75).

De forma similar pode-se inferir como variáveis apropriadas e informações úteis propiciam satisfação aos indivíduos envolvidos no processo de vendas e, como consequência, direcionam a organização para mercado.

Informações

Não há dúvida que a informação é fonte de poder, procurada, garimpada, com avidez cada vez mais intensa. Com a guerra do Golfo Pérsico, o valor da informação atingiu o auge: os *bytes* tornaram-se mais importantes em relação às balas. Ficou provado, com clareza, que a informação pode ser a base para uma destruição devastadora.

“Ao longo do tempo, melhores informações podem traduzir-se em vantagem competitiva decisiva. Com certeza, se dois concorrentes forem iguais em outros aspectos, quem fizer melhor uso das informações, sem dúvida, vencerá - algumas vezes com uma velocidade assombrosa” (DAVIDOW & MALONE, 1993: 48 e 49).

Com similaridade, nas arenas de vendas desenrolam-se batalhas diuturnas pelo exercício do poder no mercado, visando a uma correspondência com o volume de vendas e de recursos para a evolução da empresa.

“Se tais batalhas são precedidas de planejamento estratégico e de marketing é natural haver indivíduos envolvidos com o processo de vendas buscando informações, e informações relevantes, para alimentá-los. As informações para a preparação das previsões de vendas são obtidas por meio do uso de diversas técnicas de previsão e pela análise de mercado feita pela empresa. Podem ser usados métodos exigindo uma equipe grande de vendedores para realizar visitas rotineiras aos clientes, ou métodos sem visitação, onde o trabalho de vendas possa ser feito à distância via mala direta ou telefone, ou mesmo por meio de um sistema misto” (ANGELO, 1994: 131 e 132).

Neste conceito de sistema misto de coleta de dados é preciso incluir as facilidades de comunicação atuais, notadamente a Internet, mas não apenas ela. Como exemplo de facilidade de comunicação destaca-se que “as empresas norte-americanas estão gastando fortunas para coletar informações diretamente dos caixas dos supermercados para uso de seus clientes” (DAVIDOW & MALONE, 1993: 219) e tais dados não circulam pela Internet [embora seja possível] por questões estratégicas e de segurança. Esse tipo de acesso é feito por redes dedicadas e os dados coletados são - em casos mais representativos - armazenados em sistemas chamados de *Data Warehouse*.

De fato, embora esta seja uma época empolgante na Era da Informação, ela ainda está bem no início e o desconhecimento de suas possibilidades é enorme. “Em quase todos os lugares onde passamos aparecem perguntas a respeito de como a tecnologia da informação vai mudar as nossas vidas” (GATES, 1995: 308). De certa maneira, os exemplos citados anteriormente dão indicações de como a coleta de dados, e a conseqüente

geração de conhecimento a respeito de atitudes e desejos, poderão alterar o rumo das ações dos indivíduos.

Destaca-se ser esta coleta de dados e influência nas vidas das pessoas um dos alvos da CIM como instrumento de comunicação entre indivíduos ou áreas das empresas.

“Como acontece em todas as mudanças importantes, os benefícios da sociedade de informação vão ter seu preço. Haverá perturbações em alguns setores exigindo reciclagem de profissionais. A disponibilidade de comunicação e computação praticamente gratuitas vai alterar as relações entre as nações e entre grupos sócio-econômicos dentro das nações. A capacidade e a versatilidade da tecnologia digital vão levantar novas preocupações a respeito da privacidade individual, da confidencialidade comercial e da segurança nacional” (GATES, 1995: 309).

Trabalho com as informações

Com estas novas preocupações, a partir do momento em que as informações estão disponíveis, passa a ser necessário realizar um trabalho capaz de fomentar a aprendizagem e a geração de conhecimento a partir delas. Com a colaboração da CIM será possível motivar a todos com relação ao seguinte pressuposto: “a maneira mais significativa de diferenciar sua empresa da concorrência, o único modo de você distanciar-se da multidão, é fazer um trabalho destacado com a informação. O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se vencerá ou perderá. Há mais concorrentes. Há mais informação disponível a respeito deles e com relação ao mercado, agora global. Os vencedores serão os criadores de um sistema nervoso digital de categoria mundial, onde a informação possa fluir com facilidade através de suas empresas num constante **aprendizado**” (GATES, 1999: 21).

Não se deve separar as redes de informação da CIM, porque é necessário manter o conceito de relação pessoal ou departamental ativo para existir diálogo e, como consequência natural dele, a aprendizagem. Não se pode assumir o risco de haver sistemas de informação isolados da administração da empresa, como no passado. “Até mesmo os atuais sistemas de informação dos bancos, fazem muito mais além de processar números. Tratam de permitir o trânsito de informações funcionando em benefício do cliente”

(GATES, 1999: 29) e isso precisa ser coerente com as necessidades, também, dos seus públicos internos.

Parece natural ser necessária a existência de interfaces distintas de comunicação, para os públicos externos e para os públicos internos. Se esta tendência mostrar-se obrigatória no sistema existente, haverá a ocorrência de custos extras para seu desenvolvimento e implementação. “A alternativa, para não arcar com custos adicionais de mais uma interface de comunicação, é montar uma grande interface para os clientes consultarem dados pela Internet e depois usar a mesma interface para a visualização dos dados internamente. Se for montado um sistema novo, numa plataforma genérica, é possível substituir todas as diferentes maneiras de ver os dados” (GATES, 1999: 29).

É viável obter uma única interface baseada nos conceitos de Internet, o que seria muito mais fácil para ter acesso a todos os dados da empresa, “fazendo as pessoas de negócios perderem a noção de ser difícil obter informação. Na área de vendas, o trabalho com informações melhores pode expandir o papel dos gerentes de vendas, de fechadores de grandes contratos a gerentes de negócios” (GATES, 1999: 52).

Empresa

A nova empresa, a empresa do futuro, precisará ser caracterizada como uma empresa virtual. Se não em seu todo, ao menos em parte isso precisará acontecer para a empresa acompanhar a tendência mundial.

Literalmente **virtual** significa “existente como faculdade, mas sem exercício ou efeito atual” (BUENO, 1984). Evidentemente, a semântica da palavra pode permitir, pelo seu enunciado, a seguinte interpretação: existente como faculdade, com enorme efeito atual, mas sem estabelecimento físico regular.

Realmente o entendido por empresa virtual corresponde a uma organização operante por meios eletrônicos, sem apresentar portas abertas ao público, mas atingindo todo o mercado por meio das facilidades de comunicação, como a Internet. “A corporação virtual começou como uma visão de futurólogos, chegou a aparecer para os teóricos da administração e hoje se tornou uma necessidade econômica para os executivos das empresas” (DAVIDOW & MALONE, 1993: 4).

A questão da virtualidade da empresa não afasta a necessidade da CIM. Comunicação interna continuará sendo uma necessidade social e corporativa, “pois os indivíduos componentes de tais organizações continuarão a ter suas responsabilidades e precisarão atingir resultados - trimestrais, anuais e em longo prazo. Resultados para satisfazer as necessidades dos clientes, funcionários, acionistas e comunidades nas quais eles vivem” (DAVIDOW & MALONE, 1993: 157).

E-business

Como resultado da existência de corporações virtuais, surge o conceito de Comércio Eletrônico. Muitos são os textos a respeito de *e-business*; o uso quase exclusivo da Internet como meio associado aos processos negociais, em geral, significa *e-business*, mas, isto não pode ser caracterizado como a verdade absoluta.

“O termo comércio é visto por alguns como transações conduzidas entre parceiros de negócios. Por tal razão, o termo Comércio Eletrônico parece ser distante para algumas pessoas. Assim, muitos usam o termo *e-business*, como correspondente a uma definição mais ampla de Comércio Eletrônico, não apenas comprar e vender, mas também atendendo e servindo aos consumidores e colaborando com parceiros de negócios, bem como realizando transações eletrônicas dentro de uma organização. De acordo com Lou Gerstner, CEO da IBM, *e-business* corresponde a tudo que envolva a tempo de ciclo, velocidade, globalização, crescimento de produtividade, atingir novos consumidores e disseminação de conhecimento entre as instituições para obter vantagem competitiva” (TURBAN et al, 2000: 5).

Para a concretização do comércio por meios eletrônicos, a Internet precisa ser vista como meio e não pode ser confundida com o negócio em si, pois, caso em contrário, chegar-se-ia próximo de sumariamente eliminar todo o conceito de marketing a ele associado.

“O Comércio eletrônico pode tomar muitas formas dependendo do grau de digitalização do **produto** (serviço) vendido, do **processo** e do **agente** de entrega, ou intermediário” (TURBAN et al, 2000: 5). Entende-se e aceita-se o fato de todos os negócios serem negócios de informações. Mais fundamentalmente, “informação é o aglomerante da estrutura de um negócio e de todas as atividades realizadas desde o projeto,

passando pela produção, comercialização, entrega e suporte de seu produto, bem como todo o fluxo de dados dentro da empresa e entre a empresa e seus públicos” (TAPSCOTT, 1999: 15). A manipulação da informação com o uso de meios digitais, por si só, não deve caracterizar o conceito de *e-business*.

“Choi et al (1997) criou um modelo que explica as possíveis configurações do Comércio Eletrônico, dependendo das três dimensões - produto, processo e agente - e, se houver ao menos uma dimensão digital a situação será considerada como Comércio Eletrônico” (TURBAN et al, 2000: 5). Assim, se houver um produto digital (como informação, por exemplo), ou um processo digital (como a compra por meio da WEB), ou ainda um agente de entrega (como uma conexão *on line* para o *download* de software), o processo poderá ser considerado como Comércio Eletrônico, com as suas partes aglutinadas pela informação.

Auxiliando a conceituação de informação como aglutinadora de partes distintas, deve-se ver a Internet como o maior modelo de rede jamais disponível, a revelar uma verdade brilhante: “em uma economia ‘e-baseada’ o papel da gestão tradicional de negócios muda dramaticamente e em alguns casos chega até mesmo a desaparecer por completo” (TAPSCOTT, 1999: 63).

Resta, no entanto e apesar da dinâmica atual dos processos, a constatação de que “o Comércio Eletrônico está baseado em diversas disciplinas, incluindo, entre outras, o Marketing, a respeito da qual muitos problemas de marketing *offline* são relevantes no marketing do Comércio Eletrônico *online*” (TURBAN et al, 2000: 13).

Intermediários

As empresas fazem uso de uma estrutura complementar, sempre as auxiliando em muitas tarefas e correspondendo ao encadeamento de diversos elementos, a qual é formada pelos intermediários. “Os intermediários de mercado compreendem todas as instituições e indivíduos facilitadores das tarefas do fabricante em promover, vender e distribuir os produtos aos consumidores finais. Os intermediários de marketing auxiliam o produtor a proporcionar utilidade ao consumidor” (ANGELO, 1994: 154). “Para ser considerado como tal, o intermediário precisa agregar valor ao produto por meio de suas atividades” (GATES, 1999: 85).

“Outra categoria de intermediários de marketing é a representada por empresas prestadoras de serviços facilitadores como os de comunicação, as agências de propaganda, a mídia, empresas de consultoria e de pesquisa de marketing” (ANGELO, 1994: 155).

Diante do advento das organizações virtuais, seria possível eliminar os intermediários, imaginando todos os consumidores comprando diretamente da fábrica por meio de facilidades eletrônicas, caracterizando amplamente o *e-business*?

Parece, a resposta, negativa. Negativa ainda seria a resposta se acaso a questão fosse apresentada em relação aos públicos internos das empresas, verdadeiros facilitadores das operações. A comercialização eletrônica não elimina a necessidade de diálogo entre as partes; ela, isto sim, facilita este diálogo. Ela não elimina os intermediários, mas, sim, agiliza suas atividades.

Portanto, parece prematura qualquer atitude para justificar a adoção da metodologia *e-business* como atividade-fim em si própria, sem os intermediários, sem as políticas mais ‘convencionais’ de marketing, para ser criada uma empresa totalmente voltada para uma abordagem virtual.

Ainda que baseada em uma operação virtual, fortemente calcada nas facilidades de *e-business*, não poderia tal empresa carecer da comunicação com seus facilitadores, em particular da CIM com seu público interno.

Sistemas

“No princípio da década de 1980, quando a IBM lançou o seu primeiro computador pessoal (PC), a empresa representava quase a totalidade deste setor industrial. Em 1998, o computador pessoal já passara por quatro gerações de microprocessadores: 8088, 286, 386, 486, Pentium, Pentium-pro e Pentium II” (FINE, 1999: 20). Neste período, a IBM atravessou uma terrível crise comercial e, hoje, se depara com uma infinidade de provedores de soluções de *hardware* e *software* espalhados por todo o planeta.

Esta situação foi decorrente da disponibilidade de novas tecnologias e teria sido inevitável mesmo se a IBM conhecesse a priori todo o desenrolar dos fatos ao longo das duas últimas décadas.

Parecem muito simplórios e até mesmo um pouco ingênuos os raciocínios começando por ‘se a IBM tivesse feito isso e aquilo’. Eliminem todo o conceito de

rede local (LAN) e procurem imaginar se os escritórios estariam com centenas de computadores *off-line*, ou se existiria um *mainframe* poderoso com centenas de terminais interligados à sua Unidade Central de Processamento.

Da mesma forma, pode-se pensar o futuro da NASA quando, em lugar de ônibus espaciais mirabolantes, estiverem falando de ‘carrinhos lunares’. Não se poderá imaginar a NASA mantendo sua total hegemonia com relação ao mercado espacial.

A tecnologia disseminou as redes. Claro, a tecnologia mudou o conceito de sistema e a IBM mostrou-se fantástica ao manter a posição ainda detida apesar dos ‘erros’ cometidos.

Mudou a forma de processar a informação e, conseqüentemente, o mercado deixou de ser monopolizado. Com isso, o **conhecimento** passou a ser compartilhado entre muitos outros indivíduos se comparado com o estágio anterior. A geração de novos sistemas foi ampliada incondicionalmente e a padronização permitiu o surgimento não apenas de idéias mas também de produtos interconectados com facilidade, propiciando a ampliação das redes então existentes.

“Os novos sistemas vieram com a promessa de eliminar os papéis, mas o escritório sem papel, como a inteligência artificial, é uma daquelas coisas para qualquer momento sempre aguardado mas nunca presente” (GATES, 1999: 53). De maneira semelhante, as novas redes, parece, vieram para eliminar toda a retaguarda das empresas.

Não se acredita que isso venha a ocorrer e as empresas precisam reagir. A CIM é uma opção para a reação, ensinando a ganhar tempo e a aumentar a produtividade, notadamente na área de vendas.

A conseqüência inevitável de melhores sistemas de informática é o **uso mais inteligente do tempo** das pessoas. “Com mais tempo e maior nível de inteligência no processamento dos dados, pudemos transferir as pessoas de trabalhos repetitivos, automáticos, para atividades mais produtivas” (GATES, 1999: 215).

A rede Internet

Uma nova regra fundamental dos negócios é: a Internet muda tudo. “As tecnologias da Internet estão mudando o modo como as empresas, mesmo as pequenas, relacionam-se com seus **empregados**, parceiros e fornecedores” (GATES, 1999: 85).

Para este trabalho, interessa de perto estudar a nova possibilidade de relacionamento e comunicação da empresa com seus funcionários, destacando, em particular, o relacionamento com os indivíduos participantes do processo de vendas.

“Em sua origem a internet era um projeto do Departamento de Defesa Norte-americano, chamado ARPAnet, por haver sido fundado pela *Advanced Research Projects Agency* (ARPA). A arquitetura da ARPAnet foi desenvolvida na década compreendida entre 1959 e 1969, imaginada pelos militares e implementada por um grupo de engenheiros e cientistas trabalhando em conjunto com universidades e institutos de pesquisa” (LEONOTTI, 1998: 16).

A partir desse núcleo pioneiro, a Internet desenvolveu-se e expandiu-se até atingir seu estágio atual. “No presente, a Internet está diminuindo os custos das transações e da distribuição dos produtos e está **transformando as relações das empresas com seus públicos**. Provoca mais competição entre os vendedores e mais acesso de clientes potenciais aos fornecedores” (GATES, 1999: 85).

A competição entre os vendedores exige ser a CIM mais efetiva na disseminação de informações relevantes, para criar o conhecimento específico das condições de contorno das arenas negociais, gerando vantagens competitivas exploráveis pelos agentes de vendas. O conhecimento parece ser a melhor arma a ser usada nas batalhas comerciais travadas no mercado de acesso direto.

“Michael Dell - presidente da Dell Computers - caracteriza o comércio direto hoje como diferentes combinações de face a face, ouvido a ouvido e teclado a teclado. Cada uma tem o seu lugar. A internet não substitui as pessoas. Torna-as mais eficientes” (GATES, 1999: 104).

O atendimento tête a tête

A eficiência não pode assustar ao usuário - mesmo o usuário interno - e a empresa precisa ser cuidadosa na elaboração da interface da rede. A própria Microsoft foi cuidadosa ao montar seu sistema na Internet. “O sistema ficou muito convincente ao garantir para seus clientes vantagem ao usar a rede, mesmo quando comparado ao ato de **falar ao telefone ou ao conversar com um agente de vendas**. Essa foi a única maneira de afastá-los do contato face a face ou ouvido a ouvido. Foi um grande obstáculo a vencer” (GATES, 1999: 105).

No entanto, “ter mais informações *on-line* para os clientes não diminuiu o valor da equipe de vendas corporativas da Dell. Com mais ferramentas de relatórios e cotações *on-line*, disponíveis tanto para vendedores como para consumidores, o pessoal de vendas tinha encontros menos freqüentes mas de maior conteúdo com os clientes” (GATES, 1999: 105).

Esta afirmação, por si só, deixa claro ser necessário compreender as vantagens apresentadas pela Internet, sem se surpreender com suas características desfavoráveis. Ademais, a CIM precisa estar presente em todas as oportunidades de ação onde o diálogo e o relacionamento sejam fundamentais.

Intranet

Como dito anteriormente, as corporações precisam usar a Internet como meio para conduzir seus negócios. Elas estão construindo **Intranets** - redes internas para funcionar como a Internet, mas limitadas ao acesso da empresa, não ficando disponíveis ao público. “A Intranet é uma Internet dedicada à própria empresa, onde o acesso é protegido por um *firewall*. Como a Intranet é uma plataforma efetiva de implementação de fluxos de trabalho baseados na WEB, esta plataforma está tornando-se um padrão para os sistemas de informação da corporação” (TURBAN et al, 2000: 203). “Uma Intranet usa a tecnologia de teia (*WEB*), incluindo a linguagem HTML, *browsers*, e conectividade TCP/IP e constrói uma teia privada dentro do serviço interno de informações corporativas” (SHAKER & GEMBICKI, 1999: 121).

“Uma Intranet é separada do resto da Internet por um bloqueio - uma combinação de *hardware* e *software* - protetor da rede interna dos olhos espiões e de ataques mal-intencionados. O bloqueio possibilita o uso da Internet pelos **funcionários** da empresa, assim como permite acesso a certas partes da Intranet - como áreas designadas ao comércio eletrônico - por terceiros” (GRALLA, 1996: 136).

Internet em uso

“Atualmente há mais de cem milhões de pessoas, em todo o mundo, conectadas à Internet. Mais de 1,5 milhão de nomes de domínios estão registrados na Internet. Estima-se a duplicação do tráfego a cada cem dias. O comércio eletrônico rendeu 20 bilhões de dólares em 1998 e espera-se chegar a 327 bilhões no ano 2002. Podemos perceber diante

desses números, o desaparecimento de cena dos comerciantes, vendedores à moda antiga” (KOTLER, 1999: 249 e 250).

Tais números abrem horizontes para concluir que “diversos problemas gerenciais estão relacionados com a implementação de indústrias de serviços *online* e, entre eles, destacam-se os **problemas éticos**, que são extremamente importantes em um sistema sem agentes [totalmente eletrônico]. Nos sistemas tradicionais os agentes desenvolvem um importante papel garantindo comportamentos éticos de compradores e vendedores” (TURBAN et al, 2000: 189). Este papel não pode ser garantido nos sistemas totalmente eletrônicos. Neste enfoque, quando voltados para dentro das empresas on line, os agentes internos podem necessitar do apoio de ferramentas conceituais para saberem avaliar os aspectos éticos dos negócios e, potencialmente, a CIM poderá colaborar para que tais ferramentas cheguem a eles de forma efetiva e oportuna.

Conclusão

A revolução da informação “modificará significativamente o cenário do marketing-[e da CIM] - e alterará o destino de diversos participantes no processo de fornecimento de valor, com os canais eletrônicos sobrepujando os canais varejistas” (KOTLER, 1999: 254).

A compreensão e o uso da Internet modificarão o entendimento do valor dos meios de comunicação. A televisão, o rádio e a **tele-difusão** serão abandonados, deixando seu lugar para o sentido de **acesso**; será deixado o **monólogo** na busca do **diálogo**. “Televisão, rádio e tele-difusão significam a disseminação das mesmas informações a todos em forma pré-digerida; acesso significa consumidores escolhendo informações desejadas, onde, quando e na forma como as desejam. Falamos de uma mudança conceitual onde mudamos do conteúdo dos dados para o conteúdo das pessoas” (McKENNA, 1998: 119 e 123).

Adotando uma visão futurista, Internet praticamente confunde-se com comunicação. De forma semelhante, Intranet confunde-se com comunicação interna.

Diante desta constatação a CIM será mais e mais associada à Intranet, quando este tipo de facilidade estiver disponível nas empresas.

É necessário compreender a existência de ‘um marketing todo especial’ em torno do novo conceito de comunicação disponível atualmente pela Internet. A pré-disposição de todos em aceitar este novo conceito preconiza, também, a necessidade de existir um novo

marketing interno amparado por uma nova rede de comunicação interna. Assim, a nova CIM aparece como o mesmo instrumento já destacado em todos os tópicos anteriores, fazendo uso das ferramentas tecnológicas disponíveis para tornar-se mais efetivo.

Quem escreve a respeito da Internet pode enfocá-la sob um aspecto essencialmente técnico ou essencialmente de negócios. Qualquer abordagem, no entanto, acaba por destinar a maior parte de seu enfoque aos aspectos relativos à aplicação deste novo meio de comunicação. Até o presente procurou-se mostrar no texto a importância da Internet como **rede de comunicação** no ambiente comercial a partir do destaque dado a diversos tópicos relacionados com o mercado eletrônico. É válido, então, a partir do uso do SIM e da Comunicação Interna de Marketing, poder-se pesquisar empiricamente a forma de atuar da empresa em relação a como disseminam e usam a informação fazendo uso de facilidades tecnológicas e observar as contribuições advindas destes meios de comunicação. Assim, é possível concluir por seu valor, seu oportunismo, sua orientação e seus resultados práticos na área de vendas.

BIBLIOGRAFIA DO CAPÍTULO II:

ABERJE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL
Seminário da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, 1991.

ABRAMS, Rhonda M. Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso. São Paulo: Erica, 1994.

ABREU, Fábio de Souza QFD: Desdobramento da Função da Qualidade. RAE - Revista de Administração de Empresas - FGV São Paulo, v.37, n.2, p. 47-55, abr./jun. 1997.

ACKOFF, Russel L. Planejamento de pesquisa social. Rio de Janeiro: Campus, 1975.

- ACKOFF, Russel L. **Gerência em pequenas doses**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ANDRADE, C.T.S. **Curso de Relações Públicas**. São Paulo: Atlas, 4^a. ed., 1988.
- ANGELO, C. F. **Varejo, modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994. (CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. Cap. 6 - MATHIAS, W. F. Cap. 9 - SANTOS, D. G. Cap. 10 - TOLEDO, G. L. Cap. 13)
- ARANTES, Affonso C. A. et al **Administração Mercadológica: Princípios e Métodos**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- BEKIN, Saul F. **Marketing Interno Apóia Aumento das Vendas**. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 jan. 1990.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, W.C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 4^a. ed., 1997.
- BROOKS, William T. **Vendas de Alto Impacto: Estratégia Vencedora e Inovadora para o Sucesso das Vendas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- BROWN, S. W.; FISK, R. P. **Marketing theory: distinguished contributions**. USA: John Wiley & Sons, 1984. (SHETH, J. N.; GARDNER, D. M. - Cap 8 / KOTLER, Philip - Cap. 9)
- CABRAL, V. Aparecida; **Comunicação interna no setor bancário: estudo de caso sobre a importância estratégica das Relações Públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil**. 1999. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação para o Mercado) ECA - Escola de Comunicação e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CARVALHO, Dirceu Tomavoi **Sistemas de Inteligência Competitiva**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CHANLAT, J. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 3^a. ed., 1994.
- CHAPPEL, R.T.; READ, W.L. **Comunicação Interna na Empresa moderna**. Rio de Janeiro: Forum, 1973.
- CLANCY, K. J.; SHULMAN, R. S. **Marketing myths that are killing business**. New York: McGraw Hill, 1994.
- COBRA, Marcos **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COUTO, Alberto Ignácio **Vender bem é mais fácil**. São Paulo: Ed. Gente, 1995.
- D'AVENI, Richard A **hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. São Paulo: Campus, 1995.

- DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. **A corporação virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DONADAO, Dorival Criativo é Quem Provoca Mudanças. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 set. 1991.
- DUFF, Mike O Importante é Vender. **HSM Management** São Paulo, v.1, n.2, p. 24-28, mai./jun. 1997.
- ENGEL, J.P.; WARSHAL, M.R.; KINNEAR, T.C. **Promotional Strategy: Managing the Marketing Communications Process**. USA: Irwin, 1991.
- ENGEL, J.P.; WARSHAL, M.R.; KINNEAR, T.C. **Promotional Strategy: Managing the Marketing Communications Process**. USA: Irwin, 1994.
- FINE, C. H. **Mercados em evolução contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GARCIA, M. N. A propaganda sob os olhos da ética. **Revista IMES** São Paulo, set./dez. 1984.
- GATES, Bill **A estrada do futuro**. São Paulo: Empresa das Letras, 1995.
- GATES, Bill **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo: Empresa das Letras, 1999.
- GIL, Antonio de Loureiro **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOI Jr., Roldo Vendas Influenciam na Produtividade. **O Estado de São Paulo** São Paulo, 3 mar. 1994.
- GOLDHABER, G. **Comunicação organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.
- GOLDMANN, Heinz M. **Estratégias inovadoras de vendas: como conquistar e manter clientes em mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações, 1997.
- GOMES, Pedro Gilberto **Tópicos de teoria de comunicação**. São Leopoldo: Ed. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1999.
- GRALLA, Preston **Como funciona a Internet**. São Paulo: Quark, 1996.
- HAMPTON, D. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: A pragmatic approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- HENRY, Porter **Como Administrar a Força de Vendas**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de administração)

HESKETT, James L.; SASSER, W. E. Jr; HART, C. W. L. **Serviços revolucionários**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HOOLEY, G. J.; SAUDERS, John **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

JOHANSSON, J.; NONAKA, I. Marketing à japonesa. **Revista Executive Digest** São Paulo, No.35, p. 58-62, set. 1997.

KANTER, R. M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Principles of global marketing**. Englewwod Cliffs: Prentice-Hall, 1997.

KIMBALL, Bob **Vendas bem-sucedidas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, USA, abr. 1990.

KOTLER, Philip **Da Obsessão de Vendas a Eficiência em Marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de administração)

KOTLER, Philip **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. Englewwod Cliffs: Prentice-Hall, 1997a.

KOTLER, Philip **Pensar globalmente - Agir localmente** HSM Management São Paulo, v.1, n.2, p. 6-12, mai./jun. 1997b.

KOTLER, Philip **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, J. Jacques **Marketing Estratégico**. Madrid: McGraw Hill, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEDUC, R. - **Propaganda: Uma Força a Serviço da Empresa**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEONOTTI, H. V. L. **E-business: O mundo dos negócios via Internet**. São Paulo: ESPM, 1998.

LONG, Richard K. **A comunicação como uma força de mudança: (O estudo de um caso sobre mudança de cultura corporativa)**. São Paulo: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 1990. Io. Encontro Internacional de Comunicação Empresarial

McKENNA, Regis **Competindo em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MODESTO, Edith Lopes O texto publicitário à luz da semiótica. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 8 mar. 1996.

MORAES, Geraldo Leal As perigosas Falhas na Ação de Vendas. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 24 out. 1996.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, USA, abr. 1990.

POPCORN, Faith; MAIGOLD, Lys **CLICK 16 tendências que irão transformar sua vida, seu trabalho e seus negócios no futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, T. M. (Trad.) **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. (Coletânea de artigos da revista Harvard Business Review - ARGYRIS, Chris; ROGERS, Carl R.; ROETHLISBERGER F. J.; DAVIS, Keith; McCASKEY, Michael B.; KIESLER, Sara) Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHAKER, Steven M.; GEMBICKI, Mark P. **The WarRoom Guide to Competitive Intelligence**. New York: McGraw-Hill, 1999.

SIMÕES, R. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SLEELYE, Richard J. **A venda começa quando o cliente diz não São Paulo**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STANTON, Willian J.; BUSKIRK, Richard H. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1990.

TAPSCOTT, Don et al. **Creating value in the network economy**. USA: The Harvard business review book series, 1999.

THOMPSON, Stewart **Como as Empresas Planejam**. São Paulo: MCB, 1967.

TICHY, Noel M.; SHERMAN, Stratford **Controle seu destino antes que alguém o faça**. São Paulo: Educator, 1993.

TOLEDO, Geraldo Luciano **Segmentação de mercado e estratégia de marketing**. 1972. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA - Universidade de São Paulo, São Paulo.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M.A. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. São Paulo: FEA-USP, 1994.

TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David; CHUNG, H. Michael **Electronic Commerce: a managerial perspective**. USA: Prentice Hall, 2000.

WAIB, Lilian Grow **Pede Concordata Após Crise Interna**. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 jan. 1992.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

PESQUISA EMPÍRICA

A estrutura do trabalho de pesquisa empírica

A pesquisa empírica foi estruturada explicitando e esclarecendo os seguintes pontos:

- 1) Identificação da situação problema
- 2) Questões da pesquisa - Tema, enfoque e objetivo
- 3) Justificativas da pesquisa
- 4) Variáveis investigadas
- 5) Tipo de pesquisa
- 6) População, amostra e fontes de dados
- 7) Método de coleta de dados - Instrumento de coleta
- 8) Trabalho de campo
- 9) Método para análise dos dados coletados

III.1) IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A orientação para mercado

É muito usada nos meios empresariais a expressão 'estar focado em marketing'. No entanto, o foco, o ponto de convergência, só pode ser obtido quando todos se dirigem para um mesmo alvo, para um mesmo objetivo, visualizando-o de forma clara, aparente, manifesta, acessível, transparente, deixando perceber um sentido oculto (BUENO, 1984). Assim, a expressão 'estar focado' pode ser falaciosa, principalmente devido às falhas de comunicação e às falhas de como as pessoas tomam conhecimento, enxergam ou entendem o assunto, participam e contribuem para as empresas estarem realmente orientadas para um mesmo alvo. As próprias empresas desvirtuam o foco quando criam obstáculos representados por processos administrativos (notadamente meios de monitoração e gestão) conflitantes com seus fins primordiais: suas vendas.

As empresas também desvirtuam o foco quando não esclarecem as razões e os motivos de suas ações, dificultando a compreensão dos rumos a serem seguidos por todos, permitindo trilhar diversos caminhos de forma ineficaz.

A Comunicação Interna de Marketing - CIM pode ser uma ferramenta importante para reduzir a falta de visão, a miopia relativa, ou a falta de transparência da empresa. Isso acontecerá ao conseguir deixar claro, ao menos para a maioria dos indivíduos, as forças motoras da empresa em direção a seu mercado.

Realizou-se uma pesquisa empírica para buscar conhecer as contribuições da CIM, e indicar se elas são reconhecidas (com o sentido de admiti-las como certas) (BUENO, 1984), bem como se geram participação e contribuição por parte dos indivíduos.

Para o desenvolvimento da pesquisa sobre as questões pertinentes ao tema em evidência - CIM e sua contribuição para a melhoria do processo de vendas pelas empresas - escolheu-se um segmento particular: empresas industriais produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações, onde os contatos com clientes sejam realizados por diversos departamentos.

A escolha deste segmento foi determinada inicialmente pela própria formação acadêmica e profissional do autor (engenheiro em telecomunicações) e pela natureza peculiar do ramo de atividade, o qual envolve a geração de facilidades de telecomunicações usadas como mídia em múltiplas áreas no enfoque desta dissertação e com abrangência ampla sobre o espectro da comunicação comercial: tele-informática, internet, fonia, vídeo-conferência, vídeo, serviços de mensagens, redes, entre outras.

A identificação do problema

Percebe-se uma falta de evidências objetivas capazes de indicar uma efetiva orientação para mercado, por parte do segmento industrial fabricante de equipamentos e sistemas e prestador de serviços para as empresas de telecomunicações. A grande maioria dos administradores deste segmento possui formação acadêmica em engenharia eletrônica - talvez a mais técnica de todas as habilitações - e eles acabam por assumir as funções de Marketing, não por capacitação, mas por ausência, dentro das empresas, de especialistas na área.

A natureza das empresas de telecomunicações, a formação de seus executivos e o alto nível tecnológico existente no contexto de suas atividades, conduzem seus administradores a uma postura voltada mais para seus produtos e menos orientada para mercado. Devido a esta característica particular, o segmento resente-se de abordagem mais técnica, melhor conduzida e direta e mais especificamente orientada por políticas de Marketing.

Em termos de Comunicação Interna de Marketing - CIM, entre distintos níveis hierárquicos ou mesmo entre departamentos ou indivíduos, as falhas existentes sugerem existir um problema propício para ser analisado.

O problema visualizado

Nas empresas de telecomunicações são abrangentes o uso de tecnologia de ponta e a manipulação de recursos e facilidades avançadas para permitir a comunicação entre as pessoas.

Parece estar claro para tais empresas que a comunicação - tônica de suas atividades de 'telecomunicação' - é necessária, também, no sentido de Comunicação com o Mercado e, também, de CIM para poderem atingir seus objetivos.

O alto volume de propaganda, tanto institucional quanto orientada a seus produtos e seus preços, reflete esta necessidade e tem sido observado em todos os veículos existentes. Isto é verdade tanto em relação a empresas fornecedoras de infra-estrutura e sistemas de base, quanto em relação às concessionárias de serviços públicos depois da privatização das empresas desse segmento.

No entanto, são constantes as reclamações efetuadas contra as empresas de telecomunicações. Os meios de comunicação refletem a permanente insatisfação dos consumidores em relação aos serviços por elas prestados; os sistemas em operação, variados, dispersos e não integrados refletem a existência de muitos problemas de foco em marketing, os quais precisam ser estudados e avaliados e este, como já foi destacado, só pode ser obtido quando todos convergem para um mesmo ponto, para um mesmo objetivo, visualizando-o de forma transparente.

A definição do problema da pesquisa

Quando se trabalha com as empresas de telecomunicações, e em particular com as empresas fornecedoras de sistemas e equipamentos de infra-estrutura, é possível sentir seus funcionários, com atribuições associadas ao processo de vendas, não executarem suas atividades consoantes à necessidade de estarem focados no marketing desenvolvido por suas empresas, em muito, devido à falta de Comunicação Interna de Marketing - CIM.

A fundamentação teórica - base desta dissertação - por meio de diversos destaques feitos pelos autores estudados mostrou a real discrepância existente no plano teórico das propostas de marketing em relação às posturas dos indivíduos.

Parece ser este problema devido, principalmente, a falhas de CIM, as quais desvirtuam a forma como as pessoas tomam conhecimento, enxergam, participam e contribuem para as empresas estarem realmente focadas. Também parece ser a CIM

responsável pelas falhas cultivadas pelas próprias empresas, quando fogem do foco, ao criarem processos administrativos conflitantes com seus fins primordiais: suas vendas.

(no caso da pesquisa as vendas são efetuadas a organizações prestadoras de serviços, num processo identificado como Vendas *Business to Business - B2B*).

Ademais, parece ainda ser a CIM responsável por falhas cujo aparecimento desvirtuam o foco, quando não conseguem esclarecer as ações adotadas pelas empresas, dificultando a compreensão dos rumos a serem seguidos por todos e, em particular, pelos indivíduos participantes do processo de vendas da organização.

Buscando-se literatura adequada para a compreensão deste tipo de comunicação depara-se com um número reduzido de fontes a respeito do assunto e com um número ainda mais reduzido de autores interessados em estudá-lo. No Brasil o assunto CIM não foi amplamente abordado, resultando em restrição ainda maior para a obtenção de literatura a respeito.

Mesmo no horizonte internacional, poucas são as publicações destinadas a explorar este assunto de forma abrangente.

Para quem se interessa pelo tema, resta a opção de realizar uma busca intensa a grande variedade de títulos, os quais apresentam poucos e restritos comentários que contribuem para a sua compreensão. Essa opção, como citado anteriormente, foi adotada com a certeza de ser a pesquisa bibliográfica uma forma efetiva de buscar conhecimentos a respeito de um problema de pesquisa.

O trabalho de pesquisa bibliográfica foi útil para a fundamentação teórica do estudo e a pesquisa empírica levou à formulação de um amplo questionamento com relação à possível contribuição da CIM para a melhoria do processo de vendas em empresas fabricantes de equipamentos e sistemas de telecomunicações.

De fato a visão do problema conduziu ao delineamento deste trabalho e muitos detalhes foram considerados na pesquisa empírica realizada. Nos detalhes buscou-se a definição clara das questões formuladas e de seus objetivos, embasando e apresentando todas as características formais da mesma.

III.2) QUESTÕES DA PESQUISA

TEMA, ENFOQUE E OBJETIVO

O **tema** escolhido discorre a respeito da Comunicação Interna de Marketing - CIM e sua contribuição para a melhoria do processo de vendas pelas empresas fabricantes de equipamentos e sistemas de telecomunicações. Dentro deste tema, o **enfoque** reside no segmento de empresas industriais, produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações, onde os contatos com os clientes sejam realizados por diversos de seus departamentos. O **objeto** da pesquisa é o estudo a CIM junto aos diversos indivíduos e departamentos da empresa possivelmente envolvidos com o processo de vendas.

Considerando-se o tema, o enfoque e o objeto, entende-se ser este assunto, e o resultado da pesquisa decorrente desta dissertação, de interesse da comunidade acadêmica quando orientada para a ‘comunicação’, bem como quando orientada para os ‘mecanismos de vendas’, dentro da abrangência do Marketing. Também, pode-se antever o interesse das empresas, quando interessadas em melhorar os aspectos relativos ao relacionamento entre suas áreas operacionais, ocupadas, de alguma forma, com o processo de vendas e com a atenção a seus clientes.

As possibilidades de aplicação dos resultados são imediatas por descreverem e abordarem temas práticos e pertinentes às atividades de vendas, presentes em todas as organizações. Ademais, considerando-se a falta de estudos amplos sobre a CIM, este trabalho apresenta uma originalidade ímpar, capaz de vir a atender a grande número dos interessados indicados anteriormente.

O contexto do objeto da análise

A CIM e sua influência nas relações departamentais fornece o contexto para o objeto de análise na pesquisa.

A inexistência de Comunicação Interna de Marketing - CIM pode levar ao mau uso de métodos de abordagem aos clientes ou aos *prospects*, pode provocar um esvaziamento da noção de foco, ou ainda provocar a perda total do foco na atividade-fim das empresas. A venda, pode até mesmo deixar de ser visível e não contar com a participação da maioria dos

indivíduos participantes dos processos de vendas pelas organizações. Existem muitos elementos influenciadores deste objeto. As influências, muitas delas nocivas, afetam o objeto estudado e completam o contexto onde se desenvolve a pesquisa.

Objetivo

O **objetivo** da pesquisa é conhecer quais são as contribuições da Comunicação Interna de Marketing - CIM e indicar se elas são reconhecidas, transparentes e visualizadas pelos diversos departamentos e se geram participação e contribuição dos indivíduos para a melhoria do processo de vendas. Para atingir o objetivo da pesquisa é verificado se existem influências nocivas ao processo de comunicações; quando isto acontece, determina-se como elas aparecem e verifica-se como podem ser eliminadas.

Questões da pesquisa

O problema de pesquisa sugere as questões apresentadas a seguir:

As contribuições da Comunicação Interna de Marketing nas empresas industriais produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações são reconhecidas, transparentes e visíveis por todos os indivíduos participantes, internamente, do processo de vendas?

A Comunicação Interna de Marketing gera participação e contribuição para a melhoria do processo de vendas nas empresas industriais produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações?

A Comunicação Interna de Marketing mostra as relações dos processos administrativos e o de vendas para integrá-los?

Quantas pessoas se ocupam direta e indiretamente com o ato de vender e como elas se apóiam na Comunicação Interna de Marketing?

A direção da empresa demonstra ter uma preocupação específica e particular em relação à gestão da Comunicação Interna de Marketing?

Estas questões esclarecem como, filosoficamente, a CIM é compreendida e recebida por todos, para permitir à empresa assumir o sentido da expressão 'estar focada'. Desvendam, também, quais os tipos de **processos** operacionais usados nas empresas e como eles se relacionam.

A questão **quantitativa** - quantas pessoas - pode dar uma indicação qualitativa do peso do grupo de vendas dentro das organizações, completando a última questão apresentada, a qual mostra se o corpo diretivo da empresa tem orientação de marketing, caracterizando a **importância** representada pelos profissionais de marketing e vendas dentro da organização.

Cabral apoiou-se em questões semelhantes para avaliar a Comunicação Interna em Organizações Bancárias. Questionou ela: "que função estratégica exercem as Relações Públicas para o Público Interno nas instituições bancárias? [E completou], os banqueiros e a alta gerência reconhecem a importância da comunicação interna?, os funcionários são priorizados nos processos de comunicação?, os funcionários são suficientemente bem-informados sobre as metas e os negócios das instituições que trabalham?, os funcionários são ouvidos e se sentem participantes e envolvidos nas principais ações? [e, finalmente perguntou] quem responde pela comunicação interna nos bancos?" (CABRAL, 1999: 13).

Com as respostas obtidas a partir das perguntas da pesquisa determinou-se qualitativamente se os indivíduos participantes do processo de vendas reconhecem e vêm de forma transparente suas orientações. Verificou-se como a Comunicação Interna de Marketing - CIM colabora, ou não, para isso acontecer e se os diversos departamentos contam com a participação e contribuição dos indivíduos deles participantes, para melhorar o processo de vendas.

III.3) JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

O presente trabalho buscou identificar as contribuições da Comunicação Interna de Marketing - CIM, porque, conhecidas as contribuições ou sua ausência, é mais fácil reconhecer adequadamente as raízes da perda de foco.

De fato, existe um esforço realizado pelos diversos departamentos das empresas para garantir a participação dos indivíduos, sendo a comunicação ferramenta importante para isso.

Procurou-se identificar a existência de influências nocivas ao processo de comunicação, porque este tipo de influência surge de fontes diversas, dificultando a compreensão das mensagens de marketing.

Em geral as influências nocivas não são percebidas, porque todos os indivíduos se consideram lúcidos, fiéis e competentes em suas atividades, restando para a comunicação o perfeito esclarecimento das orientações da empresa..

As questões desenvolvidas foram dirigidas aos verdadeiros nichos onde o problema de pesquisa identificado se instala, porque os nichos fazem parte do processo de vendas e a CIM pode ser capaz de eliminar os mal entendidos geradores de equívocos na abordagem aos clientes.

A comunicação precisa gerar maior participação e contribuição para a melhoria do processo de vendas. As empresas orientadas para marketing podem fazer da CIM uma ferramenta de apoio, porque qualquer elemento mal compreendido acaba por gerar deformações na visão geral de seus objetivos.

As deformações oriundas de falhas na integração entre as diversas áreas da empresa têm na CIM um instrumento corretivo significativo.

A compreensão das idéias e o consenso em torno delas pode ser ao menos almejado, porque a CIM, quando chega a atingir um nível de satisfatório promove a aceitação, a compreensão e a adesão por parte da maioria de todos por ela envolvidos.

Acima de tudo é natural em todos os indivíduos a busca de canais de comunicação para promoverem favoravelmente seu progresso e sua melhor adaptação ao meio ambiente onde trabalham e vivem.

Justificativas

Diante do exposto, admite-se como justificativas para a pesquisa:

1. O interesse em buscar as contribuições da CIM, para reconhecer de maneira mais direcionada as raízes da perda de foco e para identificar formas mais adequadas capazes de garantir a participação dos profissionais nos processos de vendas.
2. A necessidade de identificar influências no processo de comunicação, para ser possível controlar as diversas fontes que interferem, positiva ou negativamente, com a compreensão das mensagens de marketing, objetivando melhorar o esclarecimento quanto às orientações das empresas.
3. A preocupação em integrar, por meio da CIM, os nichos que fazem parte do processo de vendas, para eliminar os equívocos na abordagem aos clientes, procurando reduzir, pela participação e contribuição, as deformações na visão dos objetivos das empresas.
4. A necessidade de compreender e disseminar idéias e ideais, buscando, por intermédio da CIM, o consenso em torno deles, para promover sua aceitação e adesão por parte da maioria.
5. A possibilidade de fortalecer os melhores canais de comunicação identificados, para promoverem o progresso dos profissionais e sua maior adaptação ao meio ambiente onde trabalham e vivem.

III.4) VARIÁVEIS INVESTIGADAS

Uma visão preliminar sugere a existência de falhas de comunicação, ensejando perda de foco nos procedimentos exercidos pelas empresas quando da execução de suas atividades em relação ao processo de vendas. A perda de foco surge de uma miopia relativa quanto aos reais objetivos de marketing perseguidos e esta miopia é decorrente da falta de informação.

Amparado pela fundamentação teórica infere-se a razão de a falta de informação ser responsável pela miopia. Não há, por parte da Alta Direção de uma empresa, razões aparentes para a desvirtuação do foco, pois, em termos gerais, todas as ações são exercidas por profissionais competentes e especialistas em suas respectivas áreas. Há má interpretação dos fatos e das notícias, resultando no traçado de caminhos diversos, os quais conduzem aos desvios em relação aos reais objetivos de marketing.

Por esta razão realizou-se a análise de variáveis adequadas para caracterizar essas falhas e entrevistaram-se indivíduos capazes de enriquecer com dados concretos esta visão preliminar, buscando esclarecê-la, tornando-a sólida e consistente.

O pretendido, então, resume-se em considerar uma série abrangente de elementos orientadores para tentar evitar as falhas existentes, sendo esta orientação possível a partir da própria indicação fornecida pelos profissionais entrevistados.

Justamente em função das variáveis abordadas foi possível estabelecer um grupo de perguntas, o qual está apresentado no Roteiro de Questões no ANEXO 2.

As principais variáveis consideradas envolvem a observação das contribuições da Comunicação Interna de Marketing - CIM e se concentram em: objetivo, alvo, foco, abordagem, atendimento, ato de vender, participação na venda, observação da venda, interesse, postura de venda, influência ao processo, política, comportamento, orientação, colaboração, dedicação, determinação, autoproteção, controle, e qualidade.

Tais variáveis precisam ser adequadamente comunicadas a todos os envolvidos com vendas, em todas as etapas de evolução da organização e em todas as suas áreas de atuação.

Estas variáveis, tangíveis ou intangíveis, exigiram a definição de guias referenciais para representá-las com sentido eminentemente qualitativo, para permitir a sua análise.

Classificação da natureza das variáveis

Segundo Kirk & Miller, a natureza da pesquisa é uma função da natureza das variáveis abordadas e consideradas no trabalho (KIRK & MILLER, 1986). Segundo os mesmos autores, “uma variável qualitativa expressa a presença de um ente qualquer, um signo”. Desta forma, considera-se a natureza da pesquisa como essencialmente qualitativa, em função de suas variáveis, as quais apresentam no contexto várias entidades e sinais apropriados ao estudo desta dissertação.

Coerentemente com as propostas iniciais, para as variáveis envolvendo a observação das contribuições da Comunicação Interna de Marketing - CIM foi perguntado ‘**como é**’ e nunca - ou quase nunca - ‘**o quanto é**’. Algumas das perguntas efetivamente determinam certas quantidades, mas, em essência, a busca é prioritariamente a respeito da qualidade das variáveis e da qualidade dos fatos e ações pertinentes ao ato de comunicar internamente e conseguir participação dentro das organizações.

Realizada a pesquisa, justamente em função da qualidade das variáveis analisadas e da qualidade das respostas obtidas, foi possível julgar o resultado do estudo exploratório, determinando se as mensagens da Comunicação Interna de Marketing são reconhecidas e visualizadas pelos diversos setores e indivíduos participantes do processo de vendas e se geram participação e contribuição para a melhoria do processo de vendas.

III.5) TIPO DE PESQUISA

O processo da pesquisa

O processo da pesquisa consistiu em um estudo **exploratório** com **método qualitativo** e abordagem **fenomenológico-hermenêutica**. Fenomenológico por estudar fenômenos interiores com caráter ontológico, relativo aos indivíduos, independentemente da forma como se manifestam, e hermenêutica por interpretar o sentido dessas manifestações a partir de suas palavras.

Esta abordagem torna-se válida visto tratar-se de assunto onde as questões impostas não poderiam ser respondidas a partir de questionamentos padronizados ou por análise e inferência estatística das respostas obtidas. De fato, “os estudos exploratórios não se prestam à verificação ou demonstração, mas conduzem a proposições” (SELLTIZ, 1987).

As proposições, destinadas aos casos avaliados entre os indivíduos selecionados, são oportunas porque “o pesquisador de marketing estuda o fenômeno dentro do contexto no qual ele ocorre” (BONOMA, 1985).

III.6) POPULAÇÃO, AMOSTRA E FONTES DE DADOS

Caracterização e justificativa do universo da pesquisa

Empresas e participantes pesquisados

Como citado anteriormente, o autor trabalha na área de telecomunicações e, por tal razão, o segmento escolhido para este estudo foi naturalmente definido dentro dessa área. Ademais, a escolha das empresas, a sugestão dos tipos de profissionais participantes e a obtenção de informações para a concretização dos trabalhos foram bastante facilitadas pelo conhecimento prévio do autor.

O universo da pesquisa envolveu empresas industriais produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações, sediadas na cidade de São Paulo, dedicadas a atividades de vendas a outras organizações, as quais vão utilizá-los para a prestação de serviços. Nestas empresas destaca-se como **'muito importante'** a atuação dos indivíduos participantes do processo de vendas, direta ou indiretamente, como Marketing, Relações Públicas, Propaganda, Vendas, propriamente ditas, Instalação, Suporte e Assistência Técnica.

A atuação dos indivíduos influi na decisão de compra do consumidor, representando cada atividade, de fato, a agregação de um valor único e exclusivo, aumentando o benefício percebido pelo cliente.

Amostra

Para compor a amostra foram selecionadas intencionalmente seis empresas fabricantes de equipamentos ou sistemas da área de Telecomunicações:

1. **Avaya e Lucent**, a primeira empresa recentemente desmembrada da segunda, como fabricantes internacionais de sistemas de grande porte para as redes de telecomunicações;

2. **Procomp** como fabricante nacional de equipamentos para redes de transações bancárias e **NCR** como representante internacional nesta mesma arena de negócios;
3. **Vicon** e **Digitel** como fabricantes de equipamentos e sistemas acessórios para as grandes redes.

No ANEXO 1 destacam-se os nomes e as funções exercidas pelos respondentes, os quais, ao responderem às questões, colaboraram para o enriquecimento não só deste trabalho, como também de todo o conhecimento relativo à Comunicação Interna de Marketing - CIM em suas próprias empresas.

Fontes dos dados - Indivíduos pesquisados

As fontes primárias para a coleta de informações são os indivíduos identificados nas empresas. Como perfil, eles estão diretamente envolvidos com o processo de vendas em cada setor de interesse e suas funções estão explicitadas no Anexo 1. O envolvimento com o processo de venda não significa sejam tais indivíduos vendedores, mas, de alguma forma, seu contato com os clientes propicia influências nesse processo.

Além deles, como fontes secundárias, foram coletadas informações baseadas em documentos internos, onde se observam citações, ordens, programas, rotinas, princípios e outros elementos indicadores da veracidade e intensidade das informações coletadas junto aos indivíduos.

Dentro deste espírito foram entrevistados 24 indivíduos nas cinco empresas já citadas - representativas no mercado - coerentemente com o modelo sugerido para a comunicação empresarial, particularmente a Comunicação Interna de Marketing - CIM, e com o perfil delineado para cada participante da pesquisa.

Justifica-se esta postura, como descrito acima, lembrando admitirem as pesquisas qualitativas os relatos verbais e a observação como fontes de dados primários (BONOMA, 1985) e com a oportunidade de usar diferentes fontes de evidência (YIN, 1989). Assim, “a análise de documentos poderá ser uma valiosa técnica de abordagem a dados qualitativos usada para completar informações de outras fontes” (GODOY, 1995).

III.7) MÉTODO DE COLETA DE DADOS

INSTRUMENTO DE COLETA

Para o levantamento de dados adotou-se uma situação **formalizada** por um Roteiro de Questões, não estruturada, com comunicação oral em entrevistas pessoais, individuais, previamente preparadas, permitindo aos entrevistados expor seus pontos de vista com total liberdade (o Roteiro de Questões encontra-se apresentado no ANEXO 2).

Esta liberdade permitiu ao entrevistador determinar o ritmo e a ordem de abordagem aos vários temas e detalhes pesquisados.

Quando se investigam pessoas em situações formalizadas, mas não estruturadas, é difícil introduzir medidas de controle capazes de neutralizar a subjetividade da observação. No decorrer das entrevistas a rigidez foi parcialmente eliminada sem representar introdução de subjetividade a atrapalhar a obtenção dos dados necessários para as conclusões. Este fato foi sempre explicitamente avaliado e controlado e é a base para a abordagem fenomenológico-hermenêutica.

Entrevista

Os conceitos aqui expressos em relação às características da entrevista como método de acesso a informações têm base no trabalho de Schrader - Introdução à Pesquisa Social Empírica (SCHRADER, 1974)

A entrevista é um método pelo qual podem ser destacadas algumas características:

- a) a interação social onde se realizam as comunicações orais é uma forma especial de interação verbal, induzida por determinado fim e limitada por determinada área temática, onde componentes secundários precisam ser eliminados;
- b) como situação limitada temporalmente, sem compromissos para o entrevistado, em grande parte livre de sanções, é típica para formas de interação, especialmente para as camadas intermediárias na sociedade organizacional onde a pesquisa é realizada;
- c) ao investigador, na análise, interessa menos o resultado das interações de informações individuais - a entrevista propriamente dita - e mais

o resultado conjunto de muitas interações; d) a entrevista é uma interação preponderantemente verbal, relativamente curta, induzida pelo entrevistador com a finalidade de coletar informações e limitada a uma área temática.

Mediante entrevista podem ser examinados objetos (pessoas) individuais ou coletivos, sendo as propriedades dos objetos caracterizadas verbalmente por meio da interação com o indivíduo. No caso de objetos coletivos os resultados das análises individuais necessitam ser agregados.

Em todos os casos é indispensável comunicar ao entrevistado verbalmente qual o comportamento esperado ante os estímulos. Por intermédio de perguntas podem ser medidos muitos fenômenos: fatos, valoração dos fatos, sentimentos, padrões de comportamento, comportamento presente e passado, motivos conscientes de valoração e estratégias.

O entrevistador, quer queira quer não, obrigatoriamente assume um papel social.

Aplicabilidade ao tema escolhido - Análise

Admitindo-se uma variável qualitativa expressar a presença de uma verdade particular, torna-se fundamental a avaliação das conclusões por meio de análise de atitudes e opiniões. Assim, admite-se uma observação participante e sistemática junto aos indivíduos definidos e a partir desta observação inferir as conclusões de forma sustentada pela abordagem fenomenológico-hermenêutica.

Segundo Martins, a grande maioria das abordagens dos trabalhos de mestrado tem relação com métodos empíricos: “aí é mais fácil buscar dados e comprová-los, enquanto em métodos hermenêuticos, envolvendo tipicamente a interpretação dos fatos e das verdades, a análise mais teórica e filosófica cria dificuldades no estabelecimento das idéias, em função dos problemas associados à prova das teses abordadas” (MARTINS, 1994).

Martins (1994) ainda destaca:

“As abordagens fenomenológico-hermenêuticas são constituídas por estudos teóricos/práticos, bibliográficos, buscando a compreensão-explicação dos fenômenos administrativos. O método de pensamento da fenomenologia atém-se exclusivamente ao dado da experiência. Mediante a redução fenomenológica chega-se a um nível puro do fenômeno, livre de elementos pessoais e culturais - encontram-se as essências. Os trabalhos orientados pela fenomenologia e pela hermenêutica manifestam interesse em perscrutar o sentido oculto dos textos, admitindo haver no contexto algo mais, por vezes, a ser buscado”.

Este sentido oculto faz refletir a respeito da conceituação teórica das idéias e permite surgir maior criatividade e arrojo nas suas definições.

Formulação das questões das entrevistas

O Roteiro de Questões usado nas entrevistas, preparado a partir da base teórica, está apresentado no ANEXO 2 deste trabalho.

A partir das respostas obtidas determinaram-se as preferências dos indivíduos entrevistados quanto a um **conjunto de instrumentos destinado a um trabalho** - em particular o trabalho de vendas. Considerou-se também que o pesquisador poderia “obter um substituto verbal para figurar no lugar do **ambiente**” (ACKOFF, 1975).

No caso da pesquisa, o conjunto de instrumentos considerado foi aquele relativo à Comunicação Interna de Marketing - CIM, destinado ao trabalho de vendas por parte das organizações e as respostas obtidas nas entrevistas foram colocadas no próprio lugar do ambiente de trabalho.

Instrumento de coleta de dados

Algumas perguntas foram desenvolvidas a fim de servirem como base de criação do Roteiro de Questões formal usado nas entrevistas. Tais perguntas - batizadas de Questões

da Pesquisa em III.2) - orientaram o raciocínio e posicionam o leitor dentro do contexto do trabalho.

Partindo da fundamentação teórica desenvolvida no Capítulo II deste trabalho, foram formuladas as questões do Roteiro de Questões formal usado nas entrevistas, apresentado no ANEXO 2.

A orientação aos entrevistados, como esclarecimento à abordagem das questões apresentadas no Roteiro de Questões, levou em conta os seguintes fatos:

1. A opinião pessoal do entrevistado é o mais interessante, pois na metodologia adotada considera-se ser o indivíduo a fonte de informação dentro de sua empresa.
2. A opinião pessoal do entrevistado é o mais interessante mesmo fora de sua área direta de trabalho, pois suas observações são relevantes, também, nas interações realizadas com seus pares, subordinados e superiores.
3. Nas referências aos indivíduos, consideram-se os membros internos da empresa, mas principalmente os preocupados, direta ou indiretamente, com o ato de vender, quer como suporte, como assistência técnica ou como vendedor.
4. Só interessa a Comunicação Interna de Marketing relativa à empresa onde o entrevistado exerce sua atividade. No entanto, seu conhecimento anterior em empresas congêneres pode ser considerado nos fatos condicionantes das respostas.
5. As respostas precisam refletir o ambiente de sua empresa e não sua opinião genérica; se não houver relação alguma com a empresa a pergunta efetuada não deve ser respondida.
6. Se determinado fato, objeto de uma questão, não ocorrer na empresa, a resposta deve indicar se a não ocorrência é circunstancial ou há fator relevante - técnico ou operacional - impeditivo. A resposta deve também indicar se seria bom e interessante, ou, ao contrário, se seria inconveniente para a empresa se o fato considerado viesse a ocorrer.
7. A Comunicação Interna de Marketing precisa ser entendida como ação de dupla direção, ou seja, o indivíduo tanto recebe comunicados como também os comunica, pelos meios disponíveis na empresa. Se o exercício desta ação não permitir a dupla direção, a comunicação precisa ser considerada insatisfatória ou até mesmo inexistente.
8. As perguntas apresentadas no Roteiro de Questões sempre consideram as duas direções da comunicação.
9. As respostas precisam contemplar a possibilidade do indivíduo agir nas duas direções.

10. Todas as respostas precisam ser comentadas, evitando a sumarização de resposta do tipo sim ou não. Os comentários permitem avaliar conceitos como os esperados apropriadamente pela abordagem fenomenológico-hermenêutica .
11. O entrevistado precisa ser orientado para não ter acanhamento em afirmar - não sei - não entendi a pergunta - não concordo com a proposta - quando porventura não tiver segurança para responder a uma questão.
12. O entrevistado precisa ser orientado para disponibilizar documentos internos capazes de representar evidências objetivas de suas respostas. A partir deles pode-se observar citações, ordens, programas, rotinas, princípios e outros elementos indicadores não apenas da veracidade mas a intensidade das informações coletadas junto ao entrevistado.
13. Muitos são os meios de comunicação. No âmbito deste trabalho considera-se todo e qualquer meio disponível e, entre eles, é possível citar: jornal interno, revista, folheto, reunião, festa, mural, foto, declaração, rede eletrônica, sistema de informação e toda e qualquer outra forma de diálogo pertinente à comunicação e ao relacionamento, realizados em nome da Comunicação Interna de Marketing.

III.8) TRABALHO DE CAMPO

Os indivíduos pesquisados dentro de suas empresas precisam ser abordados segundo o nível de suas respostas em razão da destinação do questionamento e da pesquisa em si.

É importante notar como a pesquisa qualitativa tem por preocupação central a compreensão das coisas em vez de sua medição, fato importante para permitir a adoção de uma amostra direcionada.

Desta forma, para evitar distorções, a abordagem foi efetuada a uma gama representativa de indivíduos em cada organização, embora não seja possível atingir grande número de pesquisados em torno do assunto na amostra.

Os indivíduos pesquisados foram buscados dentre os participantes do processo de vendas em diversos setores das empresas escolhidas como elementos da amostra, ligados direta ou indiretamente a tal processo, de alto, médio e baixo escalão, para permitir atingir o objetivo de determinar qual é o envolvimento e o comprometimento de todos.

Estrutura metodológica

A estrutura metodológica adotada vem de um modelo simplificado do processo de investigação, construído de forma a evidenciar quatro elementos necessariamente integrados: o interessado na pesquisa, o cientista, o observador e o observado. Estes indivíduos podem não se tratar obrigatoriamente de quatro entidades distintas, mas, sim, de elementos representando papéis na comunicação. “Muitos ou todos estes papéis podem ser desempenhados por uma só pessoa” (ACKOFF, 1975).

No caso específico desta dissertação, por se tratar de trabalho e pesquisa de caráter acadêmico, realizados no âmbito da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA, da Universidade de São Paulo - USP, são interessados toda a sociedade acadêmica e empresarial, como cientista e observador o próprio autor e como observadas todas os indivíduos citados anteriormente, particularmente os entrevistados.

O modelo, simplificado, não explicita mas também não ignora as grandes dificuldades na obtenção apropriada das informações de interesse da pesquisa. As grandes dificuldades de avaliação dos fatos e opiniões residem na natureza mutável dos ambientes empresariais onde os dados foram coletados. Em relação a essas dificuldades, repete-se agora uma referência anterior onde Kenneth E. Boulding, professor de economia da Universidade de Michigan, resumiu a idéia com clareza em uma entrevista: “A dificuldade de se fazer previsões em matéria de ciência social, a respeito das quais se baseia grande parte do planejamento empresarial, resulta da existência de sistemas sujeitos a grandes mudanças” (THOMPSON, 1967).

Na abordagem do estudo, fartamente explicada e explorada na fundamentação teórica do objeto, procedeu-se a uma acurada representação dos passos investigativos, da definição e formulação do problema de pesquisa investigado, bem como da forma de registro e processamento das informações coletadas. Na investigação, as fases de solução do problema compreendem: “a existência de um problema, a formulação do problema e planejamento de um método para resolvê-lo, o transporte para o ambiente onde as observações devem ser feitas - ou criação deste ambiente - o registro dos dados, o processamento dos dados e a escolha de uma via de ação dirigida para solução do problema” (YIN, 1989).

Evitou-se qualquer ação própria caracterizando uma postura de senso comum e juízo de valor em lugar de uma postura científica pura.

Cuidou-se, na condução da pesquisa, de garantir estivessem caracterizados experimentos no âmbito das organizações, entendidos como uma estratégia de pesquisa “onde a forma do problema de investigação é abordada perguntando-se Como e Por que?” (YIN, 1989). A investigação experimental tem sido historicamente distinguida da investigação baseada no senso comum, de duas diferentes maneiras: com base no tipo de problemas investigados, ou seja, os objetos e em como são investigados estes problemas, ou seja, os métodos.

Nesta dissertação, na fundamentação teórica do trabalho, qualificou-se extensa e intensivamente o objeto, de onde foi criado o Roteiro de Questões utilizado na pesquisa e de onde, também, foi pensado todo o método de trabalho.

III.9) MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados coletados foi efetuada com base na avaliação das variáveis consideradas na pesquisa. O Roteiro de Questões sugerido para as entrevistas incorpora as variáveis descritas em III.4) VARIÁVEIS DE PESQUISA INVESTIGADAS - CLASSIFICAÇÃO DA NATUREZA.

Todas as questões do roteiro foram construídas para possibilitar as investigações sobre as QUESTÕES DA PESQUISA. Após a realização da pesquisa, as respostas às questões do roteiro foram agrupadas em torno das variáveis exploradas segundo uma lista de referências cruzadas.

As variáveis exigiram a definição de guias referenciais para representá-las e estes foram sendo verificados à proporção do encaminhamento da análise.

Por meio de avaliação conceitual, amparada pela Hermenêutica, foi possível relacionar, nas quatro perspectivas, os 14 tópicos da fundamentação teórica desenvolvida com as diversas variáveis abordadas.

Coletadas, avaliadas e relacionadas, as variáveis da pesquisa permitiram atingir os resultados descritos neste trabalho, os quais indicam seguramente a contribuição da Comunicação Interna de Marketing - CIM para a melhoria do processo de vendas.

BIBLIOGRAFIA DO CAPÍTULO III:

ACKOFF, Russel L. **Planejamento de pesquisa social**. Rio de Janeiro: Campus, 1975.

BONOMA, T.V. Case research in marketing. **Journal of marketing research**, USA, v. XXII, 1985.

BUENO, Francisco da Silveira Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, 1984. FAE Ministério da Educação e Cultura.

CABRAL, V. Aparecida; Comunicação interna no setor bancário: estudo de caso sobre a importância estratégica das Relações Públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil. 1999. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação para o Mercado) ECA - Escola de Comunicação e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo.

GODOY, Arilda Schmidt A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas **RAE - Revista de Administração de Empresas - FGV São Paulo**, v.35, n.4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

KIRK, J.; MILLER, M.L. Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

MARTINS, Gilberto de Andrade Epistemologia da pesquisa em administração. 1994. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA - Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHRADER. A Introdução à Pesquisa Social Empírica. Porto Alegre: Globo, 1974.

SELLTIZ, C.; WRGHTSMAN, L.S.; COOK S.M. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2a. Ed. São Paulo: EPU, 1987. v.2

THOMPSON, Stewart Como as Empresas Planejam. São Paulo: MCB, 1967.

YIN, Robert K Case study research design and methods: Applied social research methods. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DOS DADOS

E RESULTADOS

Guias referenciais para as variáveis de pesquisa

Os objetivos deste estudo congregam aspectos múltiplos pertinentes à Comunicação Interna de Marketing – CIM e estiveram orientados para os processos de vendas encontrados nas empresas, mediante o testemunho dos colaboradores das mesmas.

A procura de guias referenciais e vínculos, existentes entre os dados obtidos nas entrevistas e as considerações obtidas da fundamentação teórica, foi a tônica na análise dos resultados deste estudo. Isto redundou em inúmeros desdobramentos, relacionados com as áreas onde a CIM pode exercer influência e colaborar com a melhoria do processo de vendas.

Como amplamente destacado, as opiniões e os sentimentos dos indivíduos dentro das empresas foram os alvos almejados na pesquisa.

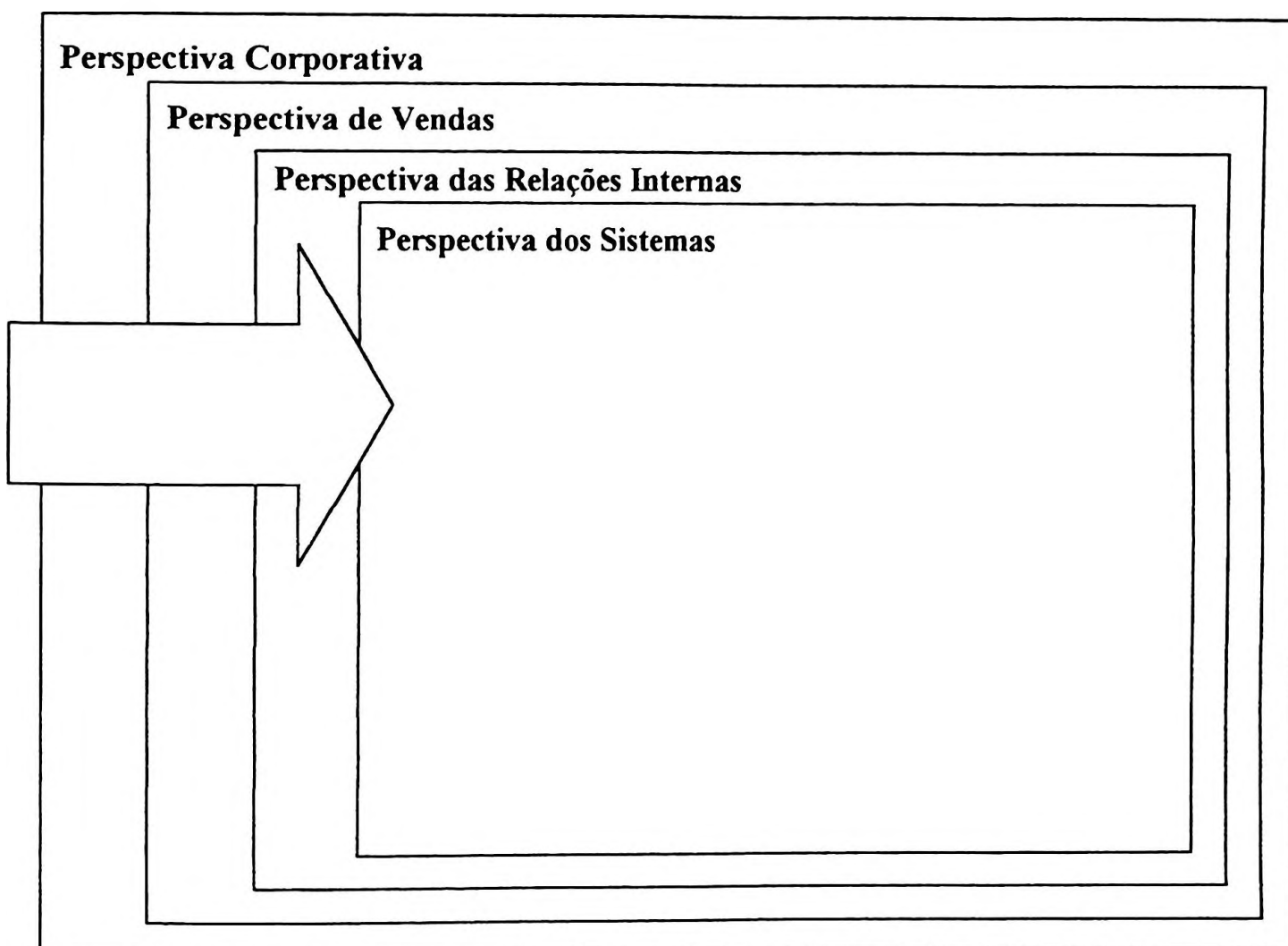
Desta maneira, a análise dos dados e dos resultados encontrados na pesquisa empírica, busca, amparada na hermenêutica, apresentar as principais considerações cruzadas entre os estudos teóricos e os objetos práticos encontrados nas palavras dos entrevistados.

Diagrama esquemático da estrutura usada na análise dos dados e resultados

No capítulo I foi apresentada uma representação das perspectivas e tópicos considerados e o diagrama de fluxo da dissertação. A análise dos dados e resultados é feita dentro daquelas perspectivas, considerando a Corporação como um todo, a área de Vendas

em particular, as Relações interdepartamentais e pessoais da área de vendas com as demais áreas e os Sistemas usados para integrar a todos.

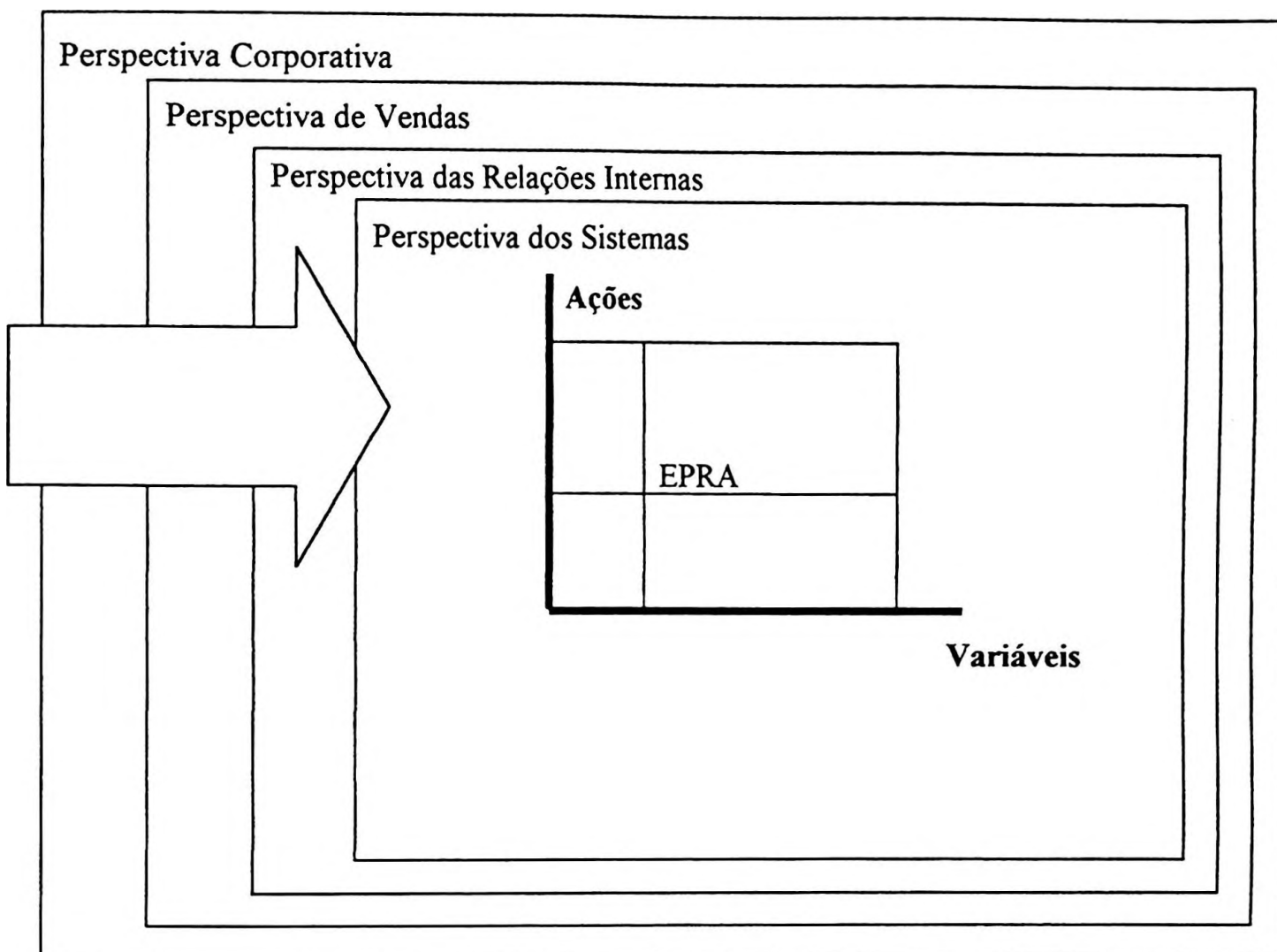
Assim, a análise pode ser vislumbrada como uma sucessão de perspectivas tal como mostrado no quadro IV.1:



Quadro IV.1: perspectivas consideradas

Sob todas as perspectivas foi considerada uma matriz de ações x variáveis, para caracterizar o que pode ser abordado pela CIM (tais ações e variáveis foram descritas anteriormente e estão listadas a seguir no tópico referências cruzadas). Em cada cruzamento da matriz observou-se a presença de guias referenciais tal como Existência, Polaridade, Relevância e Abrangência (EPRA), explicadas adiante.

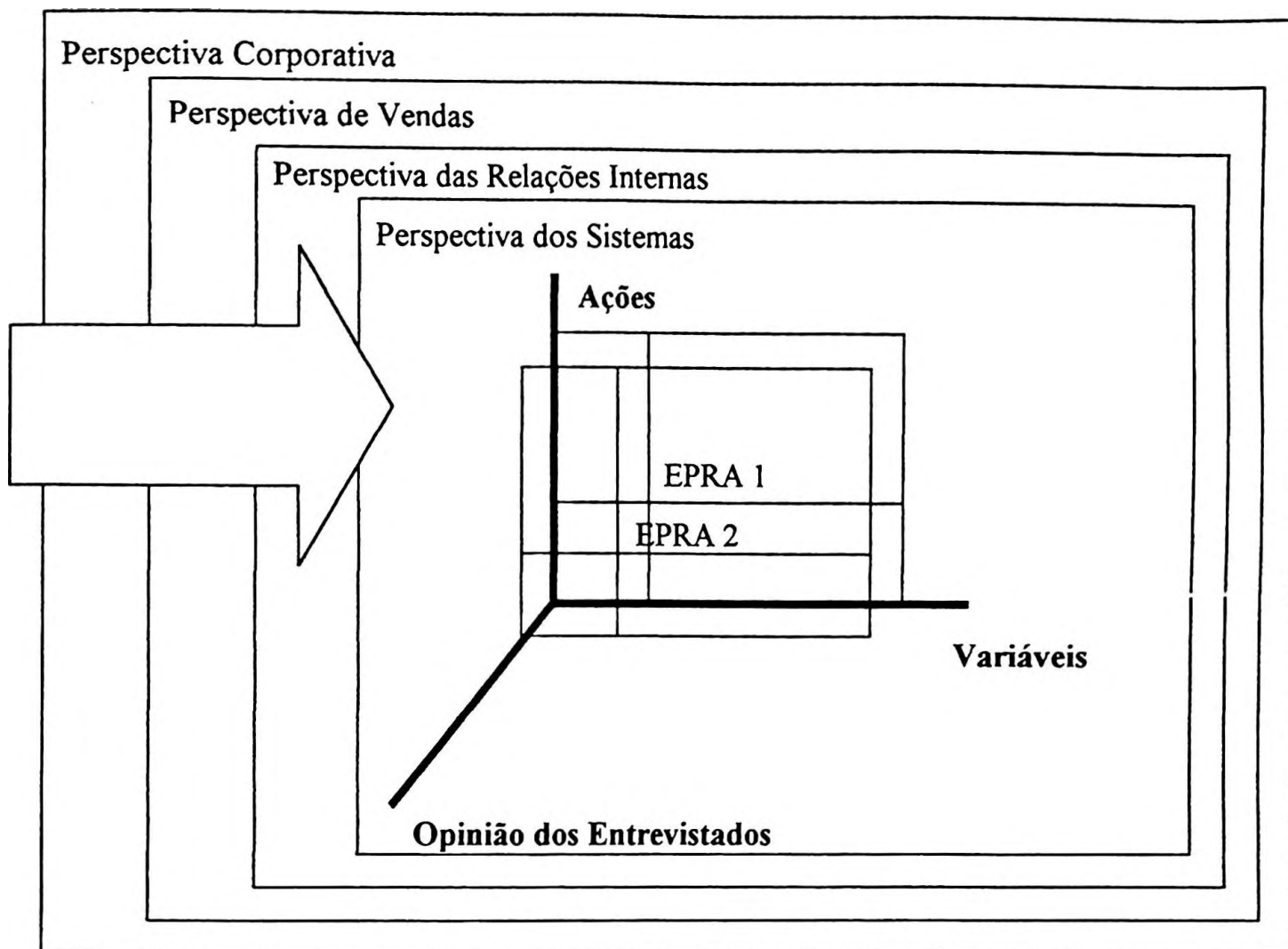
Desta forma, o diagrama da análise fica ampliado como mostrado no quadro IV.2:



Quadro IV.2: matriz de ações e variáveis sob as perspectivas consideradas

Finalmente, considerou-se que a matriz de ações x variáveis é mutável em função da opinião de cada entrevistado, o que gera uma terceira dimensão para o diagrama. Considerando-se uma sucessão de referências cruzadas na matriz e a associação de temas similares, é possível estabelecer a base analítica para os dados e resultados.

O diagrama da análise altera-se, como mostrado no quadro IV.3:



Quadro IV.3: matriz tridimensional com a opinião dos entrevistados

Referências cruzadas

Os estudos teóricos revelam um grande número de ações, práticas e sugestões a serem buscadas, identificadas, analisadas e avaliadas dentro das empresas, no sentido de ser percebida a contribuição da CIM em relação aos seus processos de vendas. Os estudos teóricos revelam, também, inúmeras variáveis de interesse destes processos.

Nas entrevistas, conduzidas segundo o roteiro de questões apresentado no Anexo 2, foram apresentadas aos entrevistados as questões da pesquisa e foram amplamente sugeridos temas ou elementos relacionados com as variáveis, capazes de influenciar e de ampliar o escopo de cada resposta.

Cumprе salientar, as entrevistas não tiveram um desenrolar baseado num quadro de perguntas e respostas, mas sim, no desenrolar de uma conversa, onde o roteiro de questões foi utilizado como guia para a formatação do conteúdo, dando plena liberdade para os

entrevistados apresentarem suas idéias, amparados pelos temas ou elementos sugeridos, tal como aceito pela metodologia adotada.

A análise de dados foi feita a partir de uma matriz tridimensional, onde foram vinculadas as ações e variáveis do estudo teórico com aquelas encontradas na pesquisa exploratória. Em consequência, criou-se uma lista de referências cruzadas: por um lado, as ações e variáveis do estudo; por outro, as constatadas nas entrevistas.

Em todos os diálogos foram verificadas ações – identificadoras de contribuições da CIM para a melhoria dos processos de vendas – relacionadas com os seguintes objetos da comunicação: os objetivos das empresas, sua organização e sua visão de projetos e qualidade; o atendimento das necessidades e desejos pelas vendas de produtos e serviços agregados; o enfoque de administração e de “marketing” externo e interno; a propaganda e relações públicas no composto de “marketing” das empresas; a construção do “*business plan*”, do planejamento de gestão e do plano de vendas; a formação do corpo de vendedores, da força de vendas e do time de vendas; recrutamento, seleção e treinamento; os esforços de vendas, a venda pessoal e suas características; o controle da força de vendas; a falta de foco em “marketing” e o lado do cliente; as relações interpessoais e os fatores humanos; o processo de comunicação.

Também, em todos os diálogos, foram destacadas variáveis identificadoras de contribuições da CIM para a melhoria dos processos de vendas, considerando: objetivo; alvo; foco; abordagem; atendimento; ato de vender; participação na venda; observação da venda; interesse; postura de venda; influência ao processo; política; comportamento; orientação; colaboração; dedicação; determinação; auto-proteção; controle; qualidade.

Guias referenciais

Na CIM de determinada empresa, as ações envolvendo alguma variável podem contribuir ou não para a melhoria dos processos de vendas, em todos os sentidos e direções onde a comunicação se implanta. Existindo, ou não, seus reflexos podem ser positivos ou negativos e sua intensidade pode ser grande ou pequena. Da mesma forma, sua amplitude pode ser aberta ou restrita.

Estes fatos revelam a **existência**, a **polaridade**, a **relevância** e a **abrangência** da CIM, em relação a cada variável estudada, aqui considerados como guias referenciais para a análise dos dados.

A base analítica

Uma vez identificadas e constatadas as ações e as variáveis e estabelecidos os guias referenciais, bem como realizados os cruzamentos das considerações de todos os indivíduos entrevistados, tal como obtidas na pesquisa, foi possível concretizar a análise dos dados coletados.

Todas as variáveis, tangíveis ou intangíveis por meio das ações da CIM, foram classificadas *vis a vis* as referências teóricas, para serem apresentadas com sentido qualitativo, amparado pela Hermenêutica, buscando a compreensão das contribuições da CIM para os fenômenos administrativos relacionados com o processo de vendas.

Análise dos dados e resultados

Como parte da Comunicação Empresarial, a CIM é componente do modelo de gestão, sendo formada por todos os instrumentos - escritos, verbais ou de qualquer natureza aceita pela Semiótica – usados para obter e melhorar a participação de todos no relacionamento com o mercado. Está presente no processo de Inteligência Competitiva, na etapa de distribuição das informações, influenciando a postura, a participação e a observação da venda.

As conclusões expressas a seguir indicam, nas quatro perspectivas estudadas, a presença dos quatro guias referenciais definidos na análise dos dados: existência; polaridade; relevância; abrangência. Nas conclusões, estabelecem-se as ações onde a CIM está presente ou ausente. Caracteriza-se a presença ou ausência com caráter positivo ou negativo e estabelece-se o peso desta polaridade, bem como a amplitude de suas contribuições ou da preocupação pelo não envolvimento dos indivíduos.

A CIM na perspectiva corporativa

Considerando-se a visão geral da organização, a CIM não facilita a orientação para mercado, pois, a filosofia do negócio não é explicitada e explicada por seu intermédio. Os fundamentos da orientação para mercado não são expressos pela CIM, a qual não se mostra influente e colaborativa para facilitar tal orientação. Neste sentido, não contribui para a melhoria do processo de vendas. Em particular, não consegue obter o comprometimento formal de todos para os objetivos das empresas serem atingidos.

Nas empresas com Vendas descentralizadas, a orientação para mercado também não é explicada pela CIM. Inexistem equipes multidisciplinares e, portanto, elas não se apóiam na CIM com a intenção de manter a orientação para mercado e cumprir com a idéia de integração.

A CIM não aparece como proposta de solução (nem como veículo destinado a promover as possíveis soluções) para destacar o valor agregado por cada indivíduo aos produtos comercializados. Não mostra a necessidade de 'customizar', personalizar, particularizar e promover, por meio dos recursos pessoais, os valores agregados por cada um, para dar ao consumidor a segurança e a garantia da boa aquisição. A postura de venda, bem como a participação na venda e a observação da venda não são enfatizadas pela CIM.

O controle da ação de Vendas não é abordado pela CIM e inúmeros deslizos das operações são citados freqüentemente por todos os entrevistados.

Pode-se afirmar ser inexistente a CIM na Visão Geral da Organização. Neste sentido, a ausência da CIM denota um caráter negativo, muito abrangente e intenso, pois, todos os entrevistados afirmam que ela é necessária e importante para disseminar as informações. Lamentam sua ausência e gostariam de vê-la implantada com grande intensidade.

Instrumentos formais não são efetivos em suas intenções e não são considerados pelos profissionais, mesmo quando existentes em seus ambientes de trabalho.

Com relação à visão dos consumidores, os entrevistados mostraram-se satisfeitos com o Posicionamento de suas empresas. Destacam eles a CIM como divulgadora do Posicionamento. Porém, a CIM não prepara todos para atenderem às necessidades dos clientes, particularmente em relação a aspectos negativos influenciadores do processo de vendas. A Venda Pessoal, relação de confiança entre comprador e vendedor, não é ancorada pela CIM, a qual não dá destaque aos fatos e elementos representativos desta relação. Sem destaque, não serão sustentados pelas áreas funcionais envolvidas com o

cliente. A equipe de atendimento não é persuadida pela CIM no sentido de ampliar o envolvimento de diversos indivíduos, no sentido de comprovar o posicionamento da empresa na mente do consumidor e no sentido de integrar as atividades e nivelar as atitudes e informações por parte de quem venha a ter contato com o cliente.

A CIM não mostra a importância das ações individuais dentro do trabalho de equipe; não indica, controla e cobra o exercício das responsabilidades individuais, em relação às atividades praticadas.

A CIM atua apenas parcialmente em nome dos consumidores, ajudando a promover no grupo a visão dos próprios clientes e estabelecendo padrões da realidade sem distorções.

Em termos de visão dos consumidores, a CIM mostra-se presente, ou seja, ajuda a divulgar esta visão, de forma positiva, porém pouco intensa e com abrangência limitada. Os pontos fracos ou negativos não são divulgados, sob a alegação de poderem chegar até os clientes. Nos níveis hierárquicos mais elevados, os entrevistados afirmam que destacam os pontos negativos a seus subordinados por meio de reuniões e contatos pessoais. Nos níveis hierárquicos inferiores, normalmente aqueles relacionados com atendimento técnico aos clientes, os entrevistados reagem dizendo que descobrem os pontos negativos, de produto e de atendimento, apenas na presença, ou ao menos nos ambientes, dos próprios clientes.

No enfoque de Administração Geral e de Administração de Marketing há um claro sentimento de que o público interno precisa ser atingido e motivado com a mesma ênfase do público externo. Os diretores e gerentes afirmam que a CIM é uma ferramenta apropriada para tal. Neste sentido, no entanto, a Administração de Marketing não consegue reconhecer suas incompetências devido à ausência de *feedback*. Realmente, quase todos os entrevistados consideram a CIM como uma via de mão única, pouco democrática.

No âmbito da Administração de Marketing, não foram identificadas posições conflitantes entre Vendas e Marketing devido a um intenso trabalho de conciliação de todos os interesses, mediante um diálogo permanente propiciado pela CIM. Em outro ângulo, os ajustes com as áreas produtivas não são exercidos por meio da CIM, a qual não tem um papel preponderante para eliminar os conflitos e ajudar na conciliação de interesses e na coordenação das atividades.

A CIM não consegue eliminar a distância existente entre aqueles destacados para atender aos clientes na área de Vendas e os destacados para atuar como suporte em qualquer aspecto. Também não ajuda a eliminar a autoproteção existente em algumas áreas.

Para Gerentes e Diretores há um nítido sentimento de que, em termos de comunicação, a importância dada aos públicos externos se reflete, também, em relação aos públicos internos. Para os técnicos, funcionários administrativos e vendedores esta premissa é falsa. No entanto, para todos, há um sentimento de que a CIM está presente, de forma positiva, porém com pouca penetração e pouca ênfase. É opinião geral que a CIM é um elemento importante para conciliar os interesses entre as diversas áreas abordadas pela Administração das empresas.

No Planejamento, a CIM não é usada como ferramenta de disseminação, participação, ou co-gestão. A CIM não se preocupa em apresentar o planejamento de gestão, não alivia as tensões de planejamento e não compartilha as informações. Os fatos relevantes não são informados pela CIM, de sorte não haver transparência para todos, principalmente para os envolvidos com vendas, não sendo obtida deles a necessária colaboração.

Para a obtenção do plano de vendas a CIM é fortemente colaborativa. Ela é um veículo adequado para promover o acesso de todos. Em relação ao plano de vendas, a comunicação é realizada dentro da área de vendas e envolve a participação de todos, tendo como instrumentos a concretização de reuniões departamentais e o preenchimento de relatórios de previsão de vendas. De fato, neste caso, a CIM, embora restrita a dois instrumentos formais específicos da área de vendas, dá acesso a todos para poderem participar do planejamento. Em relação a todos os outros planejamentos, a CIM não está presente e sua ausência não é vista como uma falha nem por quem planeja ou por quem não participa.

No entanto, os entrevistados não participantes do planejamento declaram sentir, por seu afastamento, um sentimento de não co-responsabilidade. Acreditam eles que, com a existência da CIM de forma mais ampla e intensa, ela poderia gerar maior sentido de cooperação na busca das ações planejadas.

Nenhum dos entrevistados declarou existir uma área específica de Relações Públicas em suas empresas. Porém, raciocinando em termos de Relações Públicas, a publicidade, quando relacionada com os públicos internos, não merece a mesma atenção que a dedicada aos públicos externos. A CIM também não usa a área de propaganda da empresa. A atuação

dos profissionais desta área não indica uma efetiva orientação para mercado. Tampouco indica haver consciência de suas atribuições como elemento de ligação entre todos os departamentos e todos os indivíduos. Não há indicação de comprometimento com a criação de um programa para a CIM.

Há um caráter positivo de grande relevância e muito abrangente em relação a todas as ações da CIM quando divulga os aspectos de atendimento pessoal aos clientes, quer nas ações individuais, quer nas ações em equipes. De fato, os respondentes deixam claro ser atraente, para todas as áreas, a divulgação de ações colaborativas para atendimento pessoal.

Por outro lado, a não divulgação de pontos fracos (embora considerados os aspectos do sigilo necessário) é vista como fato negativo que precisaria ser mais amplamente exposto para todas as áreas das empresas.

A integração entre as áreas produtivas, de vendas e de suporte precisaria ser mais amplamente divulgada, pois é considerada como muito relevante para eliminar interesses restritos e de autoproteção.

Na perspectiva corporativa, como um todo, os entrevistados deixam claro não existirem ações onde a CIM seja vista como instrumento fundamental para o exercício da gestão empresarial. No Planejamento, a CIM é usada apenas nos elementos relacionados com o plano de vendas. A orientação para mercado, a melhoria do processo de vendas, o controle da ação de Vendas não são alvos da CIM. Para compreender a visão dos consumidores, a CIM está presente, porém com pouca intensidade. Para a Administração o público interno precisa ser atingido, mas não existem ações particulares neste sentido.

A CIM na perspectiva de Vendas

Denota-se das respostas obtidas dos entrevistados, existir, nas empresas consideradas, o sentido de Corpo de Vendedores, mas sem treinamento para compreender a importância das políticas de marketing e sem disposição para receber a CIM.

Para o corpo de vendedores, a CIM não destaca ser o conhecimento um parâmetro fundamental. De fato, embora sua ausência neste aspecto seja considerada com negativa, a relevância é pouco considerada e mostra-se pouco abrangente. Os respondentes não deram destaque ao uso da CIM como instrumento de divulgação do conhecimento. Por outro lado, a colaboração integra o foco da CIM e é um estímulo para a força de vendas. A CIM é

motivadora e provê orientação e controle. A CIM promove a aproximação dos vendedores e ajuda a montar a equipe.

Os entrevistados indicaram serem os murais e os quadros de avisos, os melhores mecanismos capazes de promover orientação, controle, focalização e colaboração por parte dos vendedores. Também deixaram claro que tais instrumentos são os mais democráticos, com duplo sentido na comunicação, de forma a propiciar a mais intensa participação e colaboração dos indivíduos.

Quanto ao Recrutamento de Vendedores, a CIM não consegue orientar a empresa para mercado, a partir da atenção dedicada à contratação de sua equipe de Vendas. Também não consegue tornar esta mesma equipe transparente em suas ações e integrada às demais equipes da empresa.

Os entrevistados declararam não observarem o uso da CIM para orientar suas áreas de seleção, no sentido de melhor identificar os indivíduos adequados para o trabalho em vendas. A CIM não é atuante em relação aos interesses de Treinamento. A CIM não é ferramenta divulgadora das tarefas importantes na montagem de um programa de treinamento de vendedores.

As empresas consideradas não fazem do treinamento uma base para a troca de idéias, para o envolvimento de seu pessoal, com a intenção de orientar o foco e o direcionamento para as políticas de marketing e com a intenção de criar o interesse e a preocupação para com a CIM. Nas etapas de recrutamento, seleção e treinamento, a CIM não mede as ações e os resultados dos indivíduos em relação às suas intenções e às suas necessidades, deixando de colaborar com a melhoria do processo de vendas.

No Esforço de Vendas e no Apoio ao vendedor a CIM é um elemento muito manipulado para facilitar a melhoria da postura dos vendedores. Os entrevistados destacam sempre os instrumentos mais simples – os mais democráticos – como os mais contributivos para as ações da CIM. A Comunicação pessoal boca-a-boca, como instrumento da CIM, atua fortemente entre os vendedores, dentro e fora da empresa.

A CIM está presente no controle do corpo de vendas, usando os instrumentos convencionais de controle e, por meio deles, as políticas de marketing são resguardadas. Esta presença tem um caráter positivo, intenso e abrangente.

Os relatórios de visitas são usados como controles propriamente ditos, mas, como limitação da CIM, não são usados como base para a inteligência de marketing. Os entrevistados são claros quando declaram sentir que os relatórios não são preenchidos com

informações pertinentes à inteligência de marketing, e mostram-se implicitamente constrangidos ao serem questionados quanto à omissão dos relatórios em evidenciar atitudes, relacionamento e postura geral adotados. De fato, a CIM não dissemina a visão de inteligência de marketing, porém, em geral, os entrevistados acreditam ser interessante maior direcionamento neste sentido. A CIM não capitaliza informações obtidas em contato pessoal e não evidencia qualquer aspecto relativo à atribuição de quotas de vendas. Por outro lado, divulga índices para incentivar a equipe de vendas.

A CIM é um instrumento usado parcialmente pelas empresas para informar seus colaboradores a respeito de tudo quanto acontece no mercado em geral, e de tudo quanto é necessário em cada negociação em particular. Os entrevistados destacam que poucas informações são divulgadas e desejariam muito mais.

Interessante é a declaração dos detentores de poder para implantar uma CIM mais ampla, quanto ao real interesse em fazê-lo. Tal interesse é limitado apenas pelo tempo e pela prioridade na execução, mas, em seu espírito reside a assertiva: 'posso e vou fazer mais neste sentido'.

No contexto da orientação para mercado, a CIM ajuda a explicitar qual o cliente-alvo e realça os pontos fortes da organização (no entanto, nunca mostra os pontos fracos). Os aspectos de interesses e foco da empresa são destacados pela CIM, bem como os aspectos de comportamento na prestação de serviços. A CIM, em termos de orientação para mercado, segundo as declarações dos entrevistados, está presente em suas organizações, com um caráter sempre positivo, porém pouco intenso e não muito abrangente. Há carência de mecanismos formais capazes de ampliar o escopo da CIM em relação à orientação para mercado.

De forma geral, no âmbito de Vendas, a CIM está presente intensa e positivamente, pedindo a colaboração de todos. É orientadora e motivadora, promovendo a aproximação da equipe e contribuindo para melhorar a participação dos vendedores. De forma restrita, ela não promove endomarketing e nem mesmo explica as nuances entre as ações de Marketing e Vendas; isto seria bem recebido, embora de forma restrita e não muito relevante.

Em relação ao recrutamento, treinamento e integração com os demais grupos, a CIM não está presente e sua ausência é vista com um caráter negativo, porém sem muita relevância e restrita a apenas alguns aspectos. O mesmo ocorre em relação à captação de

informações e à ampliação da inteligência de marketing a partir dos dados coletados pelos vendedores.

A divulgação de índices de desempenho, pontos fortes e a focalização em clientes-alvos é vista positivamente, porém sem grande relevância e restrita à área de vendas.

Quando cria condições para envolvimento e participação, a CIM é extremamente positiva, abrangente e relevante. Por outro lado, por não desenvolver ações motivadoras e não promover a amizade, sua ausência é fortemente sentida por todos.

A CIM na perspectiva das Relações Internas

Considerando-se, inicialmente, as Relações Interdepartamentais, os entrevistados declaram, sistematicamente, a importância e o grande significado da CIM como instrumento integrador. Porém, a CIM não é usada para coordenar as atividades interdepartamentais.

A área de Marketing não coordena marketing com finanças, operações e outras funções da organização para atender o cliente.

Há uma tendência generalizada, cultural, de enxergar Marketing como uma área isolada. Até mesmo os vendedores não se consideram parte integrante do Marketing. Citam freqüentemente o setor de marketing como se fosse um departamento isolado de Vendas, em geral pensado como Propaganda ou outro serviço de apoio a vendas, ou, ainda, como algo voltado para a 'filosofia': remoto e inacessível. Mesmo os técnicos de serviço citam Marketing e Vendas, isolando-os.

Não há, por parte da CIM, ações de marketing interno para despertar interesse para a integração. Tampouco há ações para preparar quem não tenha a visão de atendimento ao cliente, de atendimento ao mercado, por não pertencer à área de vendas ou marketing. A CIM não destaca e explica o paralelo entre Marketing e Vendas, bem como suas diferenças. Dentre os entrevistados, apenas os diretores e gerentes de marketing admitem a participação de todos como parte da força de vendas. Não há, de fato, consciência dessa necessidade.

Não foram citados atritos entre as diversas áreas, como Finanças, Engenharia, Produção e Compras, os quais pudessem ser objeto de contribuições da CIM, nem mesmo qualquer habilidade especial, a ser desenvolvida, para relacionar os desenvolvimentos de engenharia com as prospecções do marketing.

As contribuições da CIM são praticamente inexistentes e sua ausência implica um caráter negativo, ressaltando o interesse de todos para sua aplicação, buscando uma penetração abrangente em todas as áreas da empresa.

Nas relações interpessoais, os entrevistados dividem as possíveis ações da CIM em dois tipos de abordagens. A primeira considera os contatos estritamente profissionais e a segunda os contatos de natureza privada.

Nos contatos profissionais a CIM faz uso dos canais sociais e as transações entre os indivíduos são ricas e complexas, acima da verbalização do enfoque desejado. Todos os entrevistados declararam fazer uso do contato pessoal como a mais eficiente ferramenta de comunicação, para a obtenção de informações de marketing. A CIM torna-se efetiva pelos canais sociais, promovendo o interesse do profissional em relação aos objetos de marketing. Como tal, a CIM permite que sejam tratados os fatores humanos influenciadores das atividades profissionais.

A existência da CIM é extremamente positiva, intensa e abrangente, sendo uma ferramenta utilizada em inúmeras oportunidades.

Nos contatos de natureza privada, envolvendo questões de foro íntimo, família e equipe, não há preocupação com qualquer elemento particular que afete um membro da força de vendas provocador de repercussões em suas atividades. Não há identificação de ações para o desenvolvimento da motivação. A CIM não promove a amizade dentro das empresas, com o objetivo de estimular a motivação e criar um ambiente propício para a atividade profissional. Os mesmos canais sociais, os mesmos amigos, explorados no âmbito profissional, não recebem referências da CIM em relação aos aspectos privados, de foro íntimo, dos indivíduos.

A CIM reconhece o canal social como elemento componente do processo de venda das empresas, o qual mantém foco em marketing e gera informações transparentes e bem definidas. Por meio dos canais sociais, a CIM cria condições favoráveis para a integração, envolvimento, participação e criatividade dos indivíduos.

Nos aspectos privados, a CIM é inexistente e sua falta não é percebida, não havendo indicações de sua relevância e intensidade quando, porventura, vier a existir.

A CIM na perspectiva dos Sistemas

Considerando-se o Sistema de Informação de Marketing, e de acordo com as afirmações dos entrevistados, pode-se afirmar que a comunicação não é uma preocupação inerente a como obter a informação ou como realimentá-la. Em síntese, apenas os diretores e gerentes de marketing manifestam a existência, mesmo rudimentar, de tal tipo de sistema. Os demais entrevistados, em sua maioria, nem mesmo conhecem os conceitos do Sistema de Informação de Marketing.

Os dados e informações existentes no Sistema de Informação de Marketing são difíceis de serem acessados e, em relação ao acesso, não é dada atenção para os problemas de avaliação e realimentação. Por tal motivo, as organizações não utilizam a CIM como disseminadora de conhecimento, obtido a partir da disponibilidade de informações existentes nos sistemas.

A total ausência da CIM nos sistemas de informação não permite sua avaliação.

Por outro lado, também como parte integrante dos sistemas, existem as redes. Estas correspondem aos meios mais usados para a comunicação dentro da empresa.

Todas as vantagens e possibilidades de ação por meio das redes de comunicação são colocadas a favor da CIM. Todos os entrevistados afirmaram usar a rede para a comunicação interna. No entanto, poucos analisaram-na como instrumento de diálogo, tecendo considerações quanto à troca e valorização de conhecimento e inferindo a presença de relacionamento e de efetiva comunicação. De fato, a CIM neste caso é compreendida como troca de mensagens, sem a preocupação central com a compreensão dos textos e a realimentação dos interlocutores.

As redes de informação não são separadas da CIM, porém, conforme assumiram os entrevistados, quase sempre existem dois monólogos em lugar de um diálogo. Isto redundando na existência do risco de haver sistemas de informação isolados dos indivíduos, bem como isolados da administração da empresa.

O uso intenso das facilidades da CIM existentes nas redes conferem a ela um caráter altamente positivo. Sua abrangência mostra-se ilimitada. A rede Internet ou Intranet permitiu à CIM ser mais eficiente na disseminação de informações aos vendedores, porém a CIM precisa tornar-se mais presente em todas as oportunidades de ação, onde o diálogo e o relacionamento sejam fundamentais.

Quadro resumo dos resultados

No quadro IV.4 está apresentado o resumo esquemático dos resultados obtidos na pesquisa, os quais foram descritos sob a óptica das quatro perspectivas deste estudo.

Legenda

E	Existência – está presente ou não em relação à contribuição citada
S	Sim – está presente
N	Não – está ausente
P	Polaridade
P	Positiva – presente ou não é (ou seria) bem recebida
N	Negativa – a ausência é mal recebida
R	Relevância – demonstra o peso da presença ou da ausência da contribuição
G	Grande – é ou seria muito relevante
P	Pequena – é ou seria pouco relevante
A	Abrangência – demonstra o volume de indivíduos atingidos pela contribuição
A	Aberta – muitos indivíduos são atingidos
R	Restrita – poucos indivíduos são atingidos

Contribuições da Comunicação Interna de Marketing	Guias Referenciais			
	E	P	R	A
Facilita a orientação para mercado	N	N	G	R
Explica a filosofia do negócio	N	N	G	R
Expressa os fundamentos da orientação para mercado	N	N	G	R
Contribui para melhorar o processo de vendas	N	N	G	R
Obtém comprometimento para atingir objetivos	N	N	G	R
Integra equipes multidisciplinares com vendas descentralizadas	N	N	G	R
Destaca valor agregado	N	N	G	R
Mostra necessidade de ‘customizar’	N	N	G	R

Quadro IV.4: resumo dos resultados

Contribuições da Comunicação Interna de Marketing	Guias Referenciais			
	E	P	R	A
Enfatiza a postura de vendas	N	N	G	R
Mostra a importância de participar no processo de vendas	N	N	G	R
Mostra o controle da ação de vendas	N	N	G	R
Cita deslizes das ações de vendas	N	N	G	R
Divulga o posicionamento	S	P	G	R
Prepara para atender necessidades dos clientes	N	N	G	R
Ancora a venda pessoal	N	N	G	R
Destaca fatos relevantes da venda pessoal	N	N	G	R
Sustenta as áreas funcionais envolvidas com os clientes	N	N	G	R
Busca ampliar o envolvimento com os clientes	N	N	G	R
Mostra a importância das ações individuais dentro da equipe	N	N	G	R
Cobra o exercício das ações individuais na equipe	N	N	G	R
Atua em nome dos consumidores	S	P	P	R
Mostra a visão dos consumidores	S	P	P	R
Divulga pontos fracos da empresa	N	N	G	A
Propicia diálogo entre Marketing e Vendas	S	P	G	A
Propicia ajuste com áreas produtivas	N	N	P	R
Reduz distância entre Vendas e Suporte	N	N	G	R
Ajuda a eliminar a tentativa de autoproteção	N	N	G	R
Comunica a importância do público interno	S	P	P	R
Concilia interesse entre áreas	S	P	P	A
Divulga o planejamento	N	N	G	R
Divulga fatos relevantes do planejamento	N	N	G	R
Colabora na obtenção do plano de vendas	S	P	G	R
Atua em contato com a área de propaganda	N	N	G	R
Destaca 'conhecimento' para o corpo de vendedores	N	N	P	R
Pede colaboração da força de vendas	S	P	G	A
É motivadora, orientadora e colaboradora para a equipe de vendas	S	P	G	A
Promove a aproximação dos vendedores	S	P	G	A

Quadro IV.4: resumo dos resultados – continuação

Contribuições da Comunicação Interna de Marketing	Guias Referenciais			
	E	P	R	A
Ajuda a montar a equipe de vendas	S	P	G	A
Propiciam participação e colaboração dos vendedores	S	P	G	A
Colabora no recrutamento de vendedores	N	N	P	R
Integra a equipe de vendas aos demais grupos	N	N	P	R
É atuante em relação ao treinamento de vendedores	N	N	P	R
Colabora com o esforço de vendas	S	P	G	A
Ajuda na definição da postura dos vendedores	S	P	G	R
Ajuda a controlar o corpo de vendas	S	P	G	A
É usada como base para a inteligência de marketing	N	N	P	R
Capitaliza informações obtidas nos contatos de vendas	N	N	P	R
Divulga índices de incentivos para vendedores	S	P	P	R
Explicita o cliente-alvo para os vendedores	S	P	P	R
Destaca pontos fortes para vendas	S	P	P	R
É usada para coordenar atividades interdepartamentais	N	N	G	A
Coordena Marketing, Finanças e Operações	N	N	P	R
Propicia ações de endomarketing	N	N	P	R
Explica o paralelo entre Marketing e Vendas	N	N	P	R
Mostra a participação de todos como parte da força de vendas	S	P	P	R
Usa os canais sociais	S	P	G	A
Atua nos contatos de natureza privada	N	N	P	R
Atua para o desenvolvimento da motivação	N	N	G	A
Promove a amizade	N	N	G	A
Cria condições para envolvimento e participação	S	P	G	A
Dissemina informações dos sistemas	N	N	P	R
Usa as redes de dados	S	P	G	A
É usada como instrumento de diálogo	N	N	P	R

Quadro IV.4: resumo dos resultados - continuação

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES,

RECOMENDAÇÕES E

LIMITAÇÕES

Conclusões

Nas empresas pesquisadas, as contribuições da Comunicação Interna de Marketing são pouco reconhecidas, nem sempre transparentes e visíveis por todos os indivíduos. Alguns instrumentos, aqueles considerados como democráticos, permitem que as mensagens sejam recebidas, interpretadas e assumidas adequadamente. Entre os instrumentos democráticos encontram-se os quadros de avisos, os murais e os canais sociais.

Por outro lado, instrumentos formais, dirigidos em via de mão única, não são efetivos em suas intenções e nem ao menos são tomados em consideração pelos profissionais, embora estejam presentes em seus ambientes de trabalho. Dentre os instrumentos considerados, porém não muito efetivos, estão os jornais e boletins internos e, dentre os não considerados, estão os quadros onde são destacadas as políticas de qualidade, a visão e a missão da empresa, os quadros com diplomas e destaques recebidos pelas organizações, os quadros com cópias de anúncios e outros destaques de jornais ou revistas.

Quando bem recebidas, as mensagens da CIM são tidas como esclarecedoras, promovendo uniformidade de ação. No entanto, as mensagens não são consideradas como transparentes, efetivas e adequadas; há falha de linguagem na CIM. As mensagens indicam o alvo das empresas, destacam seus pontos fortes, mas nunca suas fraquezas. Atividades

sociais no âmbito pessoal, privado, não são vistas como instrumentos da CIM, embora sejam consideradas como viáveis para informar a respeito de marketing. Os Sistemas de Informação são inexistentes ou são desconsiderados como partes integrantes da CIM, enquanto a Internet, como instrumento, é considerada o meio atual mais efetivo e utilizado.

A Comunicação Interna de Marketing gera pouca participação e um mínimo de contribuição. Na realidade, a CIM é percebida como uma atividade de mão única, não democrática, a qual não abre espaço para a participação. Quando existente, facilita a sintonia de ações e a determinação do foco a ser percebido. A CIM permite a todos a observação das vendas, nos casos bem sucedidos, mas não informa sobre os casos perdidos, não permitindo, portanto, aprender com os próprios erros e obter indicações para melhorar o processo de vendas. Pelo caráter pouco democrático a ela associado, a CIM não discute as ocorrências comerciais e obtém poucas colaborações e inserções para a melhoria do processo de vendas.

Os canais sociais são os principais instrumentos da Comunicação Interna de Marketing capazes de mostrar as relações dos processos administrativos e o de vendas, para integrá-los. Também os instrumentos mais simples e mais participativos apresentam esta característica. Quando presentes, a CIM consegue obter sinergia, dedicação, quebra de barreiras e articulação entre as áreas da empresa. Da mesma forma a CIM confere responsabilidade individual, controla as ações, evita a dispersão e gera uniformidade de comportamento. Ela também promove a conciliação e o diálogo. Conforme citado diversas vezes, apenas a CIM, por meio dos canais sociais, transfere informações financeiras compreensíveis por parte de todos. Isto denota haver, também, dificuldades de linguagem quanto à disseminação de informações financeiras nas empresas (quando existentes).

Os mecanismos existentes para a divulgação da CIM precisam ser ampliados para permitir a todos trabalhar em equipe, voltados para a melhoria dos processos de vendas, em particular quando tais processos envolvem a venda pessoal e a abordagem direta aos clientes, pois todos atuam como canais sociais neste processo.

Apenas os diretores e gerentes de marketing afirmaram serem todas as pessoas da empresa direta ou indiretamente responsáveis pelo ato de vender, reconhecendo que elas pouco se apóiam na Comunicação Interna de Marketing para realizar suas atividades.

Em algumas empresas, a direção demonstra ter uma preocupação específica e particular em relação à gestão da Comunicação Interna de Marketing; em outras não. Os executivos usam a CIM, mas nem sempre demonstram usá-la. Isto traduz um comportamento que não enfatiza uma colaboração, não enfatiza o uso sistemático da CIM como instrumento de disseminação de informação. Ademais, a Diretoria faz uso da CIM como instrumento unidirecional, não democrático, bloqueador de melhor penetração e abrangência.

Recomendações

Diante das conclusões apresentadas, para serem obtidos resultados e ampliar a atuação da CIM, de modo a melhorar o processo de vendas, é válido considerar como recomendáveis as seguintes ações:

1. Implantar a CIM onde e como for possível, pois, quando existente e democrática, há alta receptividade associada a este instrumento;
2. Implantar a CIM associada aos aspectos de Inteligência de Marketing e Sistema de Informação de Marketing;
3. Associar a CIM com as áreas Financeira e Engenharia;
4. Associar a CIM ao programa de recrutamento, seleção e treinamento;
5. Associar a CIM às atividades conduzidas por meio das redes de comunicação;
6. Associar a CIM ao planejamento;
7. Ampliar a visão dos consumidores na CIM, pelo aumento de sua frequência e pela disseminação em veículos simples, para facilitar o acesso do público interno à compreensão das necessidades e desejos dos consumidores;
8. Ampliar o escopo da CIM, em particular, para os vendedores, inserindo os aspectos relacionados com o conhecimento dentro dela;
9. Ampliar o escopo da CIM nos aspectos dos relacionamentos interpessoais;
10. Abordar o público interno com a mesma intensidade com a qual o público externo é abordado;
11. Facilitar os aspectos de realimentação das informações pela democratização e simplificação dos instrumentos;
12. Aumentar o número de murais e quadros de avisos;

13. Considerar a comunicação boca-a-boca como um programa.

Limitações

As limitações impostas a este trabalho estão associadas a aspectos inerentes ao tipo de estudo efetuado e à pesquisa empírica realizada.

O trabalho consistiu em um estudo exploratório, com método qualitativo. A forma de abordagem (fenomenológico-hermenêutica) não é baseada em questionamentos padronizados e não permite inferência estatística das respostas obtidas. Os estudos exploratórios conduzem a proposições inerentes aos casos estudados.

O número de casos estudados é reduzido. Foram consideradas apenas 6 empresas, com 24 entrevistados, e, embora o número total de empresas fabricantes de equipamentos ou sistemas de telecomunicações não seja muito grande, o número de empresas exploradas é muito pequeno para o universo existente.

A amostra foi intencional, não probabilística, direcionada para um perfil definido de empresas e profissionais, de tal sorte não ser possível inferir resultados para a população.

Tais limitações impedem a generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA E REFERENCIAL TEÓRICO

Foram identificados diversos tipos de referências bibliográficas para apoiar a análise efetuada neste trabalho. Foram aglutinados autores determinados a descrever, analisar e propor, baseados em **casos reais** de sucesso ou insucesso significativos, ilustrando com facilidade algo já acontecido e também autores não vinculados com a análise de casos, mas ocupados com fatos possíveis de virem a acontecer se forem adotadas posturas e medidas no momento atual, capazes de colaborar com a obtenção de resultados futuros. Foram considerados autores e artigos recentes e atualizados para todos os temas, e também estudados e citados autores e artigos mais antigos, quando estes se mostram ainda atuais e adequadamente aplicáveis ao tema.

Os títulos de onde foram retiradas as referências usadas nesta dissertação, em geral relacionam-se com os aspectos da comunicação e marketing e neles foram identificados os tópicos voltados para dentro das empresas.

Bibliografia (*)

- ABERJE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**
Seminário da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, 1991.
- ABRAMS, Rhonda M. Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso.** São Paulo: Erica, 1994.
- ABREU, Fábio de Souza QFD: Desdobramento da Função da Qualidade. RAE - Revista de Administração de Empresas - FGV São Paulo, v.37, n.2, p. 47-55, abr./jun. 1997.**
- ACKOFF, Russel L. Planejamento de pesquisa social.** Rio de Janeiro: Campus, 1975.
- ACKOFF, Russel L. Gerência em pequenas doses.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ANDRADE, C.T.S. Curso de Relações Públicas.** São Paulo: Atlas, 4ª. ed., 1988.
- ANGELO, C. F. Varejo, modernização e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 1994. (CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. Cap. 6 - MATHIAS, W. F. Cap. 9 - SANTOS, D. G. Cap. 10 - TOLEDO, G. L. Cap. 13)
- ARANTES, Affonso C. A. et al Administração Mercadológica: Princípios e Métodos.** Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- BEKIN, Saul F. Marketing Interno Apóia Aumento das Vendas. Folha de São Paulo, São Paulo, 28 jan. 1990.**
- BEKIN, Saul F. Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, W.C. Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 4ª. ed., 1997.
- BONOMA, T.V. Case research in marketing. Journal of marketing research, USA, v. XXII, 1985.**
- BROOKS, William T. Vendas de Alto Impacto: Estratégia Vencedora e Inovadora para o Sucesso das Vendas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- BROWN, S. W.; FISK, R. P. Marketing theory: distinguished contributions. USA: John Wiley & Sons, 1984. (SHETH, J. N.; GARDNER, D. M. - Cap 8 / KOTLER, Philip - Cap. 9)**
- BUENO, Francisco da Silveira Dicionário Escolar da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro, 1984. FAE Ministério da Educação e Cultura.

CABRAL, V. Aparecida; **Comunicação interna no setor bancário: estudo de caso sobre a importância estratégica das Relações Públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil.** 1999. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação para o Mercado) ECA - Escola de Comunicação e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARVALHO, Dirceu Tornavoi **Sistemas de Inteligência Competitiva.** 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA - Universidade de São Paulo, São Paulo.

CHANLAT, J. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1994.

CHAPPEL, R.T.; READ, W.L. **Comunicação Interna na Empresa moderna.** Rio de Janeiro: Forum, 1973.

CLANCY, K. J.; SHULMAN, R. S. **Marketing myths that are killing business.** New York: McGraw Hill, 1994.

COBRA, Marcos **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

COUTO, Alberto Ignácio **Vender bem é mais fácil.** São Paulo: Ed. Gente, 1995.

D'AVENI, Richard A **hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** São Paulo: Campus, 1995.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira, 1993.

DONADAO, Dorival **Criativo é Quem Provoca Mudanças. O Estado de São Paulo,** São Paulo, 28 set. 1991.

DUFF, Mike **O Importante é Vender. HSM Management** São Paulo, v.1, n.2, p. 24-28, mai./jun. 1997.

ENGEL, J.P.; WARSHAL, M.R.; KINNEAR, T.C. **Promotional Strategy: Managing the Marketing Communications Process.** USA: Irwin, 1991.

ENGEL, J.P.; WARSHAL, M.R.; KINNEAR, T.C. **Promotional Strategy: Managing the Marketing Communications Process.** USA: Irwin, 1994.

FINE, C. H. **Mercados em evolução contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GARCIA, M. N. **A propaganda sob os olhos da ética. Revista IMES** São Paulo, set./dez. 1984.

GATES, Bill **A estrada do futuro.** São Paulo: Empresa das Letras, 1995.

GATES, Bill **A empresa na velocidade do pensamento.** São Paulo: Empresa das Letras, 1999.

- GIL, Antonio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio de Loureiro **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GODOY, Arilda Schmidt A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas **RAE - Revista de Administração de Empresas - FGV São Paulo**, v.35, n.4, p. 65-71, jul./ago. 1995.
- GOI Jr., Roldo **Vendas Influenciam na Produtividade**. **O Estado de São Paulo** São Paulo, 3 mar. 1994.
- GOLDHABER, G. **Comunicação organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.
- GOLDMANN, Heinz M. **Estratégias inovadoras de vendas: como conquistar e manter clientes em mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações, 1997.
- GOMES, Pedro Gilberto **Tópicos de teoria de comunicação**. São Leopoldo: Ed. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1999.
- GRALLA, Preston **Como funciona a Internet**. São Paulo: Quark, 1996.
- HAMPTON, D. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: A pragmatic approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- HENRY, Porter **Como Administrar a Força de Vendas**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de administração)
- HESKETT, James L.; SASSER, W. E. Jr; HART, C. W. L. **Serviços revolucionários**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- HOOLEY, G. J.; SAUDERS, John **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- JOHANSSON, J.; NONAKA, I. Marketing à japonesa. **Revista Executive Digest** São Paulo, No.35, p. 58-62, set. 1997.
- KANTER, R. M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Principles of global marketing**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1997.
- KIMBALL, Bob **Vendas bem-sucedidas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- KIRK, J.; MILLER, M.L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing, USA**, abr. 1990.

KOTLER, Philip **Da Obsessão de Vendas a Eficiência em Marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de administração)

KOTLER, Philip **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1997a.

KOTLER, Philip **Pensar globalmente - Agir localmente HSM Management** São Paulo, v.1, n.2, p. 6-12, mai./jun. 1997b.

KOTLER, Philip **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, J. Jacques **Marketing Estratégico**. Madrid: McGraw Hill, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEDUC, R. - **Propaganda: Uma Força a Serviço da Empresa**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEONOTTI, H. V. L. **E-business: O mundo dos negócios via Internet**. São Paulo: ESPM, 1998.

LONG, Richard K. **A comunicação como uma força de mudança: (O estudo de um caso sobre mudança de cultura corporativa)**. São Paulo: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 1990. Io. Encontro Internacional de Comunicação Empresarial

MARTINS, Gilberto de Andrade **Epistemologia da pesquisa em administração**. 1994. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA - Universidade de São Paulo, São Paulo.

McKENNA, Regis **Competindo em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MODESTO, Edith Lopes O texto publicitário à luz da semiótica. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 8 mar. 1996.

MORAES, Geraldo Leal As perigosas Falhas na Ação de Vendas. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 24 out. 1996.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing, USA**, abr. 1990.

POPCORN, Faith; MAIGOLD, Lys **CLICK 16 tendências que irão transformar sua vida, seu trabalho e seus negócios no futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- RODRIGUES, T. M. (Trad.) **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas.** (Coletânea de artigos da revista Harvard Business Review - ARGYRIS, Chris; ROGERS, Carl R.; ROETHLISBERGER F. J.; DAVIS, Keith; McCASKEY, Michael B.; KIESLER, Sara) Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- SCHRADER. **A Introdução à Pesquisa Social Empírica.** Porto Alegre: Globo, 1974.

- SELLTIZ, C.; WRGHTSMAN, L.S.; COOK S.M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2a. Ed. São Paulo: EPU, 1987. v.2

- SHAKER, Steven M.; GEMBICKI, Mark P. **The WarRoom Guide to Competitive Intelligence.** New York: McGraw-Hill, 1999.

- SIMÕES, R. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.

- SLEELYE, Richard J. **A venda começa quando o cliente diz não São Paulo.** São Paulo: Makron Books, 1994.

- STANTON, Willian J.; BUSKIRK, Richard H. **Administração de Vendas.** Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1990.

- TAPSCOTT, Don et al. **Creating value in the network economy.** USA: The Harvard business review book series, 1999.

- THOMPSON, Stewart **Como as Empresas Planejam.** São Paulo: MCB, 1967.

- TICHY, Noel M.; SHERMAN, Stratford **Controle seu destino antes que alguém o faça.** São Paulo: Educator, 1993.

- TOLEDO, Geraldo Luciano **Segmentação de mercado e estratégia de marketing.** 1972. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA - Universidade de São Paulo, São Paulo.

- TOLEDO, G. L.; HEMZO, M.A. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico.** São Paulo: FEA-USP, 1994.

- TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David; CHUNG, H. Michael **Electronic Commerce: a managerial perspective.** USA: Prentice Hall, 2000.

- WAIB, Lilian Grow **Pede Concordata Após Crise Interna. O Estado de São Paulo,** São Paulo, 28 jan. 1992.

- YIN, Robert K **Case study research design and methods: Applied social research methods.** Newbury Park: Sage Publications, 1989.

Bibliografia complementar

BASTOS, Lilia da Rocha Bastos; PAIXÃO, L.; FERNANDES, L. M.; DELUIZ, N. **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias.** 4a. ed. São Paulo, LTC, 1996.

BLECHER, Nelson Avon Chama o Mundo com 1,7 milhão de Vendedores. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 set. 1994.

COREY, E. Raymond **Industrial marketing: Cases and concepts.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

CRAVENS, David W **Strategic Marketing.** USA: Irwin, 1994.

GELLER, L. K. **Respostas rápidas em marketing direto.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **Strategic Management: An integrative perspective.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

HOWARD, Thomas; GARDNER, David **Strategic marketing and management.** New York: John Wiley & Sons, 1985.

KANITZ, Stephen **O Brasil que dá certo: O novo nicho de crescimento 1995-2000.** São Paulo: Makron Books, 1995.

LEVINSON, Jay C.; RUBIN, Charles **Marketing de guerrilha On Line.** São Paulo: Best Seller, 1997.

LOVELOCK, C. H. **Services marketing.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

MANNING, George; CURTIS, K.; McMILLEN, S. **Building Community: the human side of work.** Cincinnati: Thomson Executive Press, 1996.

MORGENSTEIN, M.; STRONGIN, H. **Modern retailing.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

SANTOS, Dilson Gabriel **A experiência da Telebras na disseminação da cultura de marketing nas empresas operadoras de telecomunicações: um estudo exploratório.** 1982. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA - Universidade de São Paulo, São Paulo.

SUDHARSHAN, D. **Marketing strategy, relationships, offerings, timing & resource allocation.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1992.

WANG, Charles B. **Techno Vision II: Um guia para profissionais e executivos dominarem a tecnologia e a Internet.** São Paulo: Makron Books, 1998.

WEITZ, B. A. - **Strategic marketing.** Boston: Kent Publishing, 1984. (PIMS - A reexamination - ANDERSON C.R.; PAINE, F.)

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel A **máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

(*)

Nos registros bibliográficos desta dissertação foram adotadas as convenções da norma NBR 6023 - Informação e documentação - Referências - Elaboração, editada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, em agosto de 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 - EMPRESAS E INDIVÍDUOS CONSULTADOS

AVAYA BRASIL LTDA. - AVAYA COMMUNICATION

R. Verbo Divino, 1227
04719-002 - São Paulo – SP

Sr. Joel Vieira Ambar
Technical Support Manager - Technical Assistance Center

Sr. Ricardo Geraldo
Field Engineer - Technical Assistance Center

DIGITEL S.A. INDÚSTRIA ELETRÔNICA

R. Fidêncio Ramos, 100 – 14º. Andar
04551-010 - São Paulo – SP

Sr. Airton L. Novakoski
Supervisor Administrativo

Sr. Carlos Tamancoldi Neto
Gerente de Contas

Sr. Cláudio N. Saito
Analista da Unidade Estratégica de Negócios Networking

Sr. Nelson Mitsuo Shimabukuro
Gerente de Contas

Sr. Ricardo Guernelli Neto
Gerente de Contas

LUCENT TECHNOLOGIES

R. Verbo Divino, 1227
04719-002 - São Paulo – SP

R. Thomas Nilsen, 150
13097-660 – Campinas – SP

Sra. Liana Bertacini
Gerente de Contas a Pagar/Receber

Sr. Marcelo Leite
Gerente de Recursos Humanos

NCR BRASIL

R. da Figueira, 649 – 3º. Andar
03003-000 – São Paulo – SP

Sr. Artur Camarotto
Diretor de Soluções de Serviços

Sr. Eduardo Augusto Façanha
Gerente de Produto

Sr. Marcos Figueroa Garcia
Account Support Manager – Customer Services

Sra. Nádia M. Queiroz Feitosa
Gerente de Suporte a Negócios

Sr. Romeo Gonzalez
Diretor de Vendas – Self-Service Solutions – Financial Solutions Division

PROCOMP INDÚSTRIA ELETRÔNICA LTDA.

Av. Dr. Gastão Vidigal, 2001
05314-000 – São Paulo – SP

Av. Torres de Oliveira, 407
05347-020 – São Paulo – SP

Sr. Alberto Celso Kerr Affini
Engenheiro de Desenvolvimento de Produto

Sr. Davi Alves de Melo
Gerente de Marketing de Produto

Sr. João Abud Júnior
Diretor de Marketing e Vendas

Sra. Patrícia Fontana Bonadio Teixeira
Consultora de Treinamento

Sr. Ruben Araújo
Comprador Técnico

VICON LTDA. – EMPRESA GLOBO CABO

Av. Nações Unidas, 13797 – Bloco III – 21º. Andar
04794-000 – São Paulo – SP

Sr. José Maurício Sanhueza Salas
Gerente de Produtos

Sr. José Paulo de Camargo Mello
Gerente de Pós-Venda

Sr. Marcelo Gonçalves
Executivo Comercial

Sr. Marcelo Tadeu Hansen Papa
Executivo Comercial

Sra. Taciana Fonseca
Gerência de Pós-Venda

ANEXO 2 - ROTEIRO DE QUESTÕES

Instrumento de coleta de dados

Algumas perguntas foram desenvolvidas a fim de servirem como base de criação do Roteiro de Questões formal usado nas entrevistas. Tais perguntas - batizadas de Questões da Pesquisa em III.2) - orientaram o raciocínio e posicionam o leitor dentro do contexto do trabalho.

Partindo da fundamentação teórica desenvolvida no Capítulo II deste trabalho, foram formuladas as questões do Roteiro de Questões formal usado nas entrevistas, apresentado no ANEXO 2.

A necessária orientação aos entrevistados, completando as perguntas apresentadas no Roteiro de Questões foi amplamente descrita em III.7). Além daquelas orientações, foram esclarecidos os significados de palavras-chaves em negrito presentes no questionário para não haver confusão quanto ao sentido desejado para as mesmas. Tais palavras-chaves estão associadas com variáveis e conceitos desenvolvidos na fundamentação teórica desta dissertação.

PRIMEIRA QUESTÃO FUNDAMENTAL:

As contribuições da Comunicação Interna de Marketing nas empresas industriais produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações são reconhecidas, transparentes e visíveis por todos os indivíduos participantes, internamente, do processo de vendas?

- 1** Como os indivíduos **recebem, interpretam e assumem** suas obrigações diante das mensagens da CIM e como isto se relaciona com os objetivos de vendas?
- 2** Como a CIM **esclarece** as formas de trabalho e propicia **uniformidade** de postura de vendas àqueles em contato com clientes?
- 3** Como é possível observar se a CIM é **transparente** em suas mensagens e como os indivíduos **colaboram**, a partir da CIM, para influenciar o processo de vendas?
- 4** Se a empresa **exerce** a CIM, como justificar se este exercício é **efetivo e frutífero** para os objetivos de vendas?
- 5** Como a CIM ajuda a explicar o **alvo** do consumidor e como destaca os **pontos fortes** e atenua as **fraquezas** da organização para atingir deste alvo?
- 6** Quais são os **instrumentos** usados pela CIM para mostrar a importância da abordagem e da manutenção dos clientes atuais da empresa?
- 7** Quais **indicadores** mostram ter a área de Vendas - quando motivada pela CIM - a visão de um bom atendimento ao cliente?
- 8** A empresa realiza almoços e reuniões festivas, bem como eventos e torneios de caráter interdepartamental? Como a CIM **divulga** tais eventos para aumentar a **colaboração** de todos?
- 9** Quais os resumos fornecidos pela CIM sobre as informações contidas no **Sistema de Informação de Marketing** capazes de concentrar o interesse dos indivíduos?
- 10** A **Internet** permite a divulgação e diálogo para que a venda possa ser observada? Como a CIM se posiciona como instrumento de divulgação e diálogo pela rede?

SEGUNDA QUESTÃO FUNDAMENTAL:

A Comunicação Interna de Marketing gera participação e contribuição para a melhoria do processo de vendas nas empresas industriais produtoras de equipamentos e sistemas de telecomunicações?

- 1 Como você percebe a atuação da CIM para conseguir **sintonia e foco** por parte de todos na empresa?
- 2 Os objetivos da empresa são bem divulgados pela CIM? Como verificar se existem contribuições da CIM no sentido da **participação** dos indivíduos para atender aos desejos e necessidades dos clientes, até mesmo se existem aspectos negativos no processo de vendas e de atendimento?
- 3 Quais indicadores mostram ser a CIM uma via de **mão dupla** na troca de informações e quais indicam ser a mesma uma via de mão única?
- 4 A empresa tem uma 'rádio-peão' forte? Como a CIM **abre espaço** para as manifestações da mesma, para permitir influências no processo de vendas?
- 5 Como a CIM ensina aos vendedores a obter informações do mercado com melhor **observação das vendas**?
- 6 Como a CIM dá **indicações** de como abordar ao cliente, identificar suas necessidades, tratar suas objeções e conduzir uma negociação para o fechamento?
- 7 Como a CIM **discute** abertamente os conflitos internos, reduzindo as forças de autoproteção?
- 8 Quais **indicadores** mostram ser a CIM efetiva na relação entre indivíduos, alterando seu comportamento?
- 9 A CIM é democrática? Como mostrar ser representativo o volume de **colaborações e inserções** feitas na CIM pelas camadas mais modestas da empresa?

TERCEIRA QUESTÃO FUNDAMENTAL:

A Comunicação Interna de Marketing mostra as relações dos processos administrativos e o de vendas para integrá-los?

- 1 Como a CIM facilita a geração de **sinergia** pela eliminação de mal-entendidos e de conflitos como realimenta os resultados de ações indicadoras de ser a sinergia perseguida e almejada com **dedicação**?
- 2 Como a CIM tem exposto a necessidade da **quebra de barreiras** protecionistas e da **articulação** de Marketing com as outras áreas e tem mostrado não ser interessante uma área sobrepor-se a outra na empresa?
- 3 Como a CIM deixa claro ser necessária a **responsabilidade** individual quando se exerce função integrada com outras áreas? Como **controla** e cobra o exercício das responsabilidades individuais para **evitar dispersão** em relação às atividades praticadas, principalmente na ação individual do setor de Vendas?
- 4 Como a CIM prega a **uniformidade** de atitudes junto aos públicos externos e **conciliação** dos interesses mediante **diálogo** permanente?
- 5 Com qual frequência a CIM traz informações **financeiras** da empresa para prover orientação adequada a todos?
- 6 Como se percebe na empresa a existência de CIM especificamente dirigida para a **orientação integrada** de equipes?
- 7 Como a CIM **compara e divulga** os ambientes de trabalho de vendas em mercados, escritórios ou regiões diferentes?
- 8 Como a CIM discute e esclarece a falta de **consenso** na empresa para levá-la a um ambiente bem orientado e **sem conflitos**?
- 9 Quando você percebe na empresa a definição de problemas atribuídos a uma determinada área, a CIM **discute** este **problema** específico para aumentar o interesse sobre o assunto?
- 10 Se existem muitas '**panelas**' na sua empresa, como a CIM atua contra a criação das mesmas, evitando a criação de barreiras protecionistas?

QUARTA QUESTÃO FUNDAMENTAL:

Quantas pessoas se ocupam direta e indiretamente com o ato de vender e como elas se apóiam na Comunicação Interna de Marketing?

- 1 Por quais **mecanismos** a CIM deixa claro ser necessário na empresa que todos sejam considerados 'vendedores'? Quantos funcionários e vendedores trabalham para a empresa?
- 2 Como a CIM dá segurança ao vendedor, fazendo todos na empresa suportar suas ações e mostrando-se uma ferramenta capaz de ajudar a montar uma **equipe** participante da venda? Quanto é o faturamento anual da empresa?
- 3 Quais **indicadores** mostram se a empresa busca o envolvimento de todos na participação e concretização da **venda pessoal**?
- 4 Os indivíduos de Assistência Técnica são considerados, pela CIM, como 'vendedores' na **abordagem aos clientes**?
- 5 Se a empresa explora **canais sociais** (relações pessoais) para vendas, como a CIM divulga a existência destes canais como elemento influente no processo de venda?

QUINTA QUESTÃO FUNDAMENTAL:

A direção da empresa demonstra ter uma preocupação específica e particular em relação à gestão da Comunicação Interna de Marketing?

- 1 Os Executivos da empresa **fazem uso da CIM** para divulgar seus planejamentos? Percebe-se por parte destes executivos uma postura integrada e uníssona? Quanto deste **comportamento** é baseado naquilo que é propagado pela CIM?
- 2 Como é possível mostrar se o Gerente de Marketing da empresa tem **colaboração sistemática** nas ações da CIM?
- 3 Como é possível mostrar se o Gerente de Relações Públicas da empresa tem **colaboração sistemática** nas ações da CIM?
- 4 Como é possível mostrar se a Diretoria de Marketing **usa a CIM como instrumento** de integração?
- 5 Como é possível mostrar se a **Diretoria faz uso da CIM** para apoiar políticas internas da empresa? Quantos Diretores tem a empresa?