

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

CRISLAINE COSTA BORGES

**RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO ON-LINE:
O MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

CAXIAS DO SUL

2020

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

CRISLAINE COSTA BORGES

RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO ON-LINE:
O MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL

Monografia de conclusão de curso de comunicação social, habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial à obtenção do bacharel.

Orientadora: Prof.a Dra. Ana Cristina Fachinelli

CAXIAS DO SUL

2020

CRISLAINE COSTA BORGES

**RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO ON-LINE:
O MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à Universidade de Caxias do Sul, como requisito para aprovação na disciplina de Monografia II.

Aprovada em: 10/12/2020

Banca Examinadora

Prof^a. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Ma. Vanessa Roveda
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Ma. Suane Moshen
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora de projeto, Dra. Marlene Branca Sólido, que me auxiliou no início dessa trajetória, compartilhando seu vasto conhecimento e experiência comigo. Além disso, agradeço à Prof^a. Dra. Ana Cristina Fachinelli por aceitar o desafio de seguir me orientando para a conclusão deste trabalho e me dar apoio e me tranquilizar em diversos momentos difíceis dessa caminhada.

Sou grata a todos os professores que ao longo destes 6 anos de graduação dividiram sua sabedoria comigo, especialmente as professoras Vanessa Roveda, Jussania de Fátima Albe, Anaize Spada, Fiorenza Carnielli, Ana Fachinelli e Jane Rech, que além de me ajudarem a construir meu conhecimento sobre Relações Públicas, também estão presentes de forma afetiva na minha convivência pessoal.

Aos meus colegas e amigos que me ouviram de forma incansável falar sobre cada detalhe da minha graduação durante todo esse percurso e sempre me apoiaram e me auxiliaram.

Aos meus pais que sempre acreditaram no meu potencial e não duvidaram por sequer um segundo da minha capacidade de conquistar tudo que sempre sonhei. Por me auxiliarem em cada passo que dei durante esses anos desafiadores, por cada carona nas noites frias, por terem paciência ao me ouvir falar estressada sobre os trabalhos em grupo, por cada lanche caseiro que minha mãe fez carinhosamente para que eu comesse durante as aulas: meu eterno obrigada!

RESUMO

As relações públicas são fundamentais para a atuação estratégica da organização, bem como a área de *marketing*. Em um cenário onde as novas tecnologias transformaram a comunicação, o *marketing* digital surge como uma estratégia de atuação de muitas organizações. Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar de que forma as Relações Públicas podem fazer do *marketing* digital uma de suas estratégias de comunicação organizacional. A metodologia empregada foi a etnográfica, viabilizada por meio de um estudo de caso, com observação participante, análise documental da organização, entrevistas não estruturadas e bibliografia da área. Por meio da análise das práticas de *marketing* digital da organização estudada foi possível constatar que as relações públicas devem fazer uso dessa atividade como forma de se relacionar com os públicos de interesse e preservar a imagem da organização.

Palavras chave: Relações Públicas. *Marketing/marketing* digital. Comunicação organizacional. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

Public relations are fundamental to the strategic performance of the organization, as well as the marketing area. In a scenario where new technologies have transformed communication, digital marketing emerges as a strategy for many organizations. Given this scenario, the objective of this paper is to analyze how Public Relations can make digital marketing one of their organizational communication strategies. The methodology used was ethnographic, made possible through a case study, with participant observation, documentary analysis of the organization, unstructured interviews and bibliography of the area. Through the analysis of the digital marketing practices of the studied organization, it was possible to verify that public relations should make use of this activity as a way of relating to the stakeholders and preserving the organization's image.

Keywords: Public Relations. Marketing/Digital Marketing. Organizational Communication. Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada.....	38
Figura 2 - Estrutura do Planejamento.....	45
Figura 3 - Fases do planejamento estratégico da comunicação.....	50
Figura 4 - Classificação de Ciência de Bunge.....	53
Figura 5 - Cenário da construção desta pesquisa.....	56
Figura 6 - Divisão das empresas do Grupo Randon.....	61
Figura 7 - Marcas de consórcio administradas.....	62
Figura 8 - Pilares da organização.....	63
Figura 9 - Regiões de atuação da marca Racon.....	64
Figura 10 - Mapa do cenário de relações entre Administradora e seus públicos.....	65
Figura 11 - Metodologia de atuação do marketing digital.....	66
Figura 12 - Visão geral sobre as redes sociais.....	68
Figura 13 - Categorias de conteúdos do Blog Racon.....	69
Figura 14 - Materiais ricos do Blog Racon.....	70
Figura 15 - Marketing digital como estratégia de comunicação organizacional.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teses e dissertações que se aproximam do tema do trabalho.....	12
Tabela 2 - Principais tipos de Marketing.....	26
Tabela 3 - As quatro orientações do Marketing.....	27
Tabela 4 - Quatro princípios do planejamento estratégico da comunicação organizacional.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS	15
2.2 MARKETING	22
2.2.1 MARKETING DIGITAL	29
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	32
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
3. METODOLOGIA	52
3.1 ESTUDO DE CASO DE BASE ETNOGRÁFICA	56
3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO	59
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO	61
3.3.1 UNIDADE DE ANÁLISE - RANDON CONSÓRCIOS	61
3.3.2 A MARCA RACON CONSÓRCIOS	64
3.3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL	65
3.3.3.1 REDES SOCIAIS	67
3.3.3.2 INBOUND MARKETING	69
3.3.3.3 ANÚNCIOS DIGITAIS	71
4. ANÁLISE DOS DADOS	72
4.1 REDES SOCIAIS	73
4.2 INBOUND MARKETING	74
4.3 ANÚNCIOS DIGITAIS	75
4.3 ANÁLISE GERAL	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

Dentro deste universo tão vasto de possibilidades que é a comunicação, as relações públicas se fazem presentes buscando desenvolver estratégias comunicacionais que gerem valor entre as organizações e seus públicos. A área de atuação das relações públicas é de tal pluralidade, que permite que os mais diversos segmentos sejam pauta de suas estratégias. Para explorar esse olhar sobre tais segmentos, esta pesquisa tem como tema os conceitos de relações públicas e *marketing* digital, e como recorte o *marketing* digital como estratégia de comunicação organizacional das relações públicas.

Desenvolver um processo de comunicação organizacional bem estruturado é fundamental para qualquer empresa, independentemente do ramo de atuação. Assim como afirma Nassar (2008, p. 64),

todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe oferecem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. [...] É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões, informa, organiza e reconhece seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

Assim, é necessário que as estratégias comunicacionais de uma organização estejam alinhadas aos seus objetivos, entregando a mensagem correta a cada um dos públicos de interesse. Para que isso seja possível, é fundamental realizar o planejamento estratégico dessa comunicação. Para Kunsch (2009, p. 110), a aplicação desse planejamento é proveitosa,

[...] pois permite equacionar uma série de coisas, sobretudo produzir uma análise estratégica, capaz de construir um diagnóstico situacional com indicativos das ameaças, demandas e oportunidades do ambiente externo, e, ao mesmo tempo, avaliar o nível de resposta que uma organização possui em relação às suas possibilidades e fraquezas.

Dessa forma, se faz necessário ter um preparo adequado para que seja possível executar essas ações de maneira assertiva e de acordo com as expectativas da organização. Nesse contexto, as relações públicas são

fundamentais, uma vez que têm a capacidade de atuação em atividades como gestão de crises, relações com a mídia, bem como comunicação de *marketing*. (LATTIMORE et al, 2012). Essa versatilidade é o que o faz as relações públicas estratégicas para a atuação das organizações.

O trabalho do relações públicas “está muito relacionado ao desenvolvimento de relações eficazes entre organizações e grupos que são importantes a elas, incluindo mídia, clientes, funcionários, investidores, líderes e membros da comunidade”. (LATTIMORE et al, 2012, p. 21-22). Essa construção de relacionamento está alicerçada em um conhecimento estratégico da organização, para que se obtenha o melhor resultado no desenvolvimento do processo de comunicação. Como afirma Kunsch (2009, p. 187),

as relações públicas, como disciplina acadêmica e como atividade profissional, têm como objetos de estudo as organizações e seus públicos. Todo esse processo mediador só é possível acontecer com e por meio da comunicação. E, nesse contexto, a comunicação organizacional, como campo acadêmico de estudos, dará subsídios teóricos para fundamentar a prática da atividade na administração dos relacionamentos entre organizações e públicos, além, é claro, do suporte de outras ciências.

Isso quer dizer que toda a atividade praticada pelo profissional de relações públicas está embasada em fundamentos teóricos para a execução estratégica das práticas comunicacionais da organização. “As relações públicas são mais eficazes quando o profissional identifica os públicos estratégicos e desenvolve uma rede de relacionamentos que permite que ambas as partes possam ser beneficiadas”. (FERRARI, 2003, p. 8). Esses públicos estratégicos são desde clientes internos da organização, a consumidores dos produtos ou serviços desenvolvidos.

O mapeamento e desenvolvimento da comunicação organizacional direcionada para cada tipo de público estratégico da organização é trabalho do profissional de relações públicas. Em alguns momentos, essa atividade pode passar, também, pelo profissional de *marketing*. Assim, como afirma Kotler (2018, p. 3), “o *marketing* envolve a identificação de necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de *marketing* é ‘suprir necessidades gerando lucro’”. Para que seja possível realizar a identificação dessa “necessidade humana” é preciso entender o público de interesse, somente então se poderão desenvolver

ações assertivas. Nesse momento pode-se dizer que as relações públicas e o *marketing* andam em paralelo.

Quando falamos em *marketing*, é necessário salientar: para que as estratégias adotadas funcionem, é necessária a comunicação integrada de *marketing*. Conforme conceitua Ogden (2002, p. 3), “a comunicação integrada de *marketing* é uma expansão do elemento de promoção do *mix de marketing*. Ela é, essencialmente, o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo”. É importante entender que essa lógica de pensamento deve ser utilizada como um todo na comunicação organizacional, e não somente na atuação do *marketing* no âmbito dos elementos de promoção.

É necessário que a organização comunique suas estratégias e seu posicionamento de modo uniforme, na tentativa de que todos os públicos estratégicos possam ter o mesmo entendimento. Por isso, é fundamental que tanto o profissional de relações públicas quanto o de *marketing* estejam alinhados na forma de comunicar dentro do seu âmbitos de atuação na organização, ou seja, precisam trabalhar em conjunto.

Dentre as possibilidades da comunicação integrada de *marketing*, existe um recurso muito importante para as organizações, atualmente: a internet. Ela deu origem ao processo de *marketing* conhecido como *marketing* digital. Assim como afirma Ogden (2002, p. 89),

o objetivo do marketing digital é usar o poder da rede mundial de computadores interconectados para realizar um novo tipo de comunicação e de relacionamento com os consumidores, o chamado marketing interativo, no qual o relacionamento é bidirecional, isto é, o consumidor não é passivo, mas sim ativo ao longo do processo.

A forma de atuação dessa ferramenta traz um novo olhar por parte dos profissionais de *marketing* com relação aos públicos impactados por suas estratégias. Porém, esse olhar mais atento não é exclusividade do profissional de *marketing*. O profissional de relações públicas também precisa estar atento a esse novo comportamento. Assim como afirma Kotler (2010, p. 22 apud FERREIRA JUNIOR e AZEVEDO, 2015, p. 54),

a nova onda da tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para a criação de

valor. A tecnologia impulsiona a globalização à paisagem política e legal, à economia e cultura social, gerando paradoxos culturais na sociedade. A tecnologia também impulsiona a ascensão do mercado criativo, que tem uma visão de mundo mais espiritual.

Esse novo comportamento que a tecnologia possibilita, deve ser monitorado, também, pelo profissional de relações públicas, uma vez que é tarefa dele utilizar estratégias para construir e manter a imagem da organização, bem como o relacionamento entre empresa e seus públicos alvos. Dessa forma, entende-se que também é responsabilidade do profissional de relações públicas a participação nos processos estratégicos de desdobramento por meio do *marketing* digital de uma organização.

Considerando o exposto, a questão norteadora desta pesquisa é: de que forma as relações públicas podem empregar o *marketing* digital como estratégia de comunicação organizacional? É importante ressaltar que ao falarmos sobre as relações públicas têm-se ênfase na execução da atividade de maneira ampla, ou seja, independentemente das qualificações do profissional que a desempenha.

Diante da possibilidade de estudo, buscou-se analisar o estado da arte desse tema, com pesquisa em bancos de dados da USP, UFRGS, UFMG, UFAM e PUCRS, e o resultado mostra que a conexão entre o âmbito digital e as relações das organizações é pauta de estudo. Foram encontrados nove trabalhos que se assemelham ao tema por relacionar atividades de relações públicas sob influência do novo cenário digital, conforme ilustra a tabela abaixo:

Tabela 1 - Teses e dissertações que se aproximam do tema do trabalho

Autor	Orientador	Tema	Universidade
Mayara de Sousa Guimarães	Profª. Drª. Luiza Elayne Corrêa Azevedo	Relações públicas e mídias sociais: uma análise de suas aplicações no relacionamento organizacional	UFAM
Elisângela Lasta	Drª. Eugênia Mariano da Rocha Barichello	A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiaticizada: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos	UFSM
Carolina	Drª. Sidinéia	Comunicação corporativa digital: o futuro das	USP

Franzon Terra	Gomes Freitas	relações públicas na rede	
Bianca Marder Dreyer	Prof ^a . Dr ^a . Elizabeth Nicolau Saad Corrêa	Relações públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada: um estudo do caso da Nestlé Brasil S/A	USP
Angela Albarello Tolfo	Prof. Dr. Alex Fernando Teixeira Primo	A interação da marca com os clientes via Facebook: estudo das conversações na página do Bradesco	UFRGS
Viviane Breyer Dutra	Prof. Dr. Rudimar Baldissera	Comunicação organizacional, search engine optimization (SEO) e visibilidade no Google	UFRGS
Andressa Paola da Silva	Prof ^a . Dr ^a . Ana Karin Nunes	Do marketing tradicional ao digital: uma análise das estratégias de relacionamento da empresa SECAD no ambiente digital	UFRGS
Claudia Palma da Silva	Dr ^a . Cristiane Mafacioli Carvalho	As práticas de relações públicas na cultura digital: uma análise da narrativa transmídia do Magazine Luiza através da personagem Lú	PUC
Silvana Maria Sandini	Dr ^a . Cláudia Peixoto de Moura	O relacionamento corporativo na web norteado pelo gerenciamento da impressão organizacional	PUCRS

Fonte: Elaborada pela autora.

Frente ao que foi exposto, estudar esse tema é importante principalmente porque se pode divisar aí uma zona de sobreposição entre profissionais de relações públicas e profissionais com formação em outras áreas, que normalmente dão foco a questões de mercado descoladas da comunicação organizacional.

Dessa forma, o objetivo da presente pesquisa é analisar de que forma as Relações Públicas podem fazer do *marketing* digital uma de suas estratégias de comunicação organizacional. Como objetivos específicos definiu-se: a) estudar quais são os pilares das relações públicas para analisar de que forma é possível sua atuação sinérgica com outras áreas de uma organização; b) comparar como as estratégias de *marketing/marketing* digital podem se assemelhar às estratégias de relações públicas, para analisar a forma como as relações públicas podem valer-se do *marketing* digital; c) compreender como a comunicação organizacional é estruturada e de que forma suas estratégias com os públicos de interesse influenciam todos os âmbitos de atuação da organização e d) analisar como o

planejamento estratégico de comunicação é relevante para a sintonia com o planejamento global da empresa, o que inclui sintonia, também, com o planejamento de *marketing*. A pesquisa será realizada por meio do estudo de caso de base etnográfica onde será explorada a observação participante.

O estudo está dividido em capítulos, no primeiro será apresentada a fundamentação teórica, onde será feita uma contextualização do cenário atual da sociedade, bem como a conceituação de relações públicas, *marketing* e *marketing* digital, comunicação organizacional e planejamento estratégico. No segundo capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa, baseada no estudo de caso, a empresa estudada, Randon Consórcios com ênfase na marca Racon Consórcios, e a descrição da observação participante. O último capítulo será destinado para a apresentação da análise dos dados coletados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que seja possível iniciar o desenvolvimento deste trabalho, se faz necessário conceituar cada uma das palavras chaves: relações públicas, *marketing/marketing* digital, comunicação organizacional e planejamento estratégico.. Assim, os próximos tópicos servirão para descrever e relacionar cada uma dos conceitos chave deste trabalho.

2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS

Para conceituar o que são as relações públicas, primeiro precisamos entender seu contexto histórico. Ainda não existe um consenso sobre onde e quando, efetivamente, haveria começado a atividade de relações públicas. Diversos autores citam algumas manifestações que podem ser assemelhadas a essa atividade no decorrer da história. De toda forma, “a *atividade* de relações públicas como tal começou a adquirir forma nos Estados Unidos a partir do início do século XX”. (GRUNIG e HUNT, 1984, p. 14). Em um contexto em que as empresas buscavam melhorar sua imagem perante a opinião pública, Ivy Lee surge como “pioneiro” na utilização de princípios e técnicas de relações públicas, sendo considerado o “pai das relações públicas mundiais”. No âmbito da pesquisa, o pioneiro é considerado Edward Louis Bernays, primeiro professor de relações públicas em uma universidade e autor da primeira obra da área. No Brasil, o início das relações públicas ocorreu de forma semelhante e concomitantemente. Com o passar das décadas, a atividade passou a ser mais valorizada e as empresas passaram a compreender melhor a importância da comunicação (KUNSCH, 2009). No decorrer de sua evolução, as relações públicas deixaram de se preocupar somente com o “o que fazer” e o “como fazer”, para se tornarem mais estratégicas. “Se antes elas se resumiam à aplicação de instrumentos e técnicas em ações pontuais, hoje devem investir-se, cada vez mais, de um caráter eminentemente estratégico [...]”. (FERRARI, 2003, p. 60 apud KUNSCH, 2009, p. 23). Assim, cada vez mais as relações públicas se tornam parte fundamental na atuação das organizações.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é

a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante a função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão, seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional. (KUNSCH, 2009, p. 201).

É a partir dessa construção que as relações públicas se tornam função estratégica dentro de uma organização. A construção da comunicação de uma empresa com o apoio das relações públicas vai muito além da simples descrição de missão, visão e valores, uma vez que também atuam

[...] identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização. (KUNSCH, 2009, p. 201).

Com isso, pode-se afirmar que o papel das relações públicas é fundamental para que a organização possa acompanhar de perto como sua imagem¹ é vista no mercado e apoiar a construção de sua reputação². Além disso, por darem esse suporte à gerência da organização nessa análise de cenários, as relações públicas desempenham uma “[...] função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos, definir a filosofia e facilitar a transformação da organização”. (LATTIMORE et al, 2012, p. 23). Por isso, as relações públicas devem estar extremamente próximas da alta gestão, para que assim possam desempenhar efetivamente esse papel estratégico a que se propõem. Bem como afirma Kunsch (2009, p. 204), “as relações públicas devem gerenciar a comunicação nas organizações e têm de ser encaradas como função estratégica, como valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável”. Isso significa que as relações públicas devem ser vistas como papel fundamental dentro da organização, e não como algo que em um momento de crise, por exemplo, possa ser cortado. É por meio das relações públicas que a empresa vai manter sua comunicação e imagem alinhadas ao seu

¹A imagem é o reflexo da identidade de uma organização. Fonte: ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

² Conceito obtido por uma pessoa/organização a partir do público ou da sociedade em que vive. Fonte: **Reputação**. Dicio. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/reputacao/>>. Acesso em: 24 Nov. 2020.

posicionamento. Isso se deve ao fato de que “[...] as relações públicas trabalham com questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações”. (KUNSCH, 2009, p. 202). É esse olhar que permite às organizações compreenderem se a comunicação existente está sendo assertiva ou não para atingir seus objetivos e, a partir disso, se comunicar da forma mais adequada.

Às relações públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento nas unidades consideradas. (FORTES, 2003, p. 21).

A partir da construção da comunicação e auxílio no desenvolvimento do propósito da organização, é o momento em que a organização precisa avaliar quais são seus públicos de interesse para que seja possível a construção de um relacionamento favorável a ambas as partes. Por isso, as relações públicas são consideradas uma “subárea da grande área da comunicação à qual compete, por natureza, a função de planejar e de gerir os assuntos públicos e as políticas corporativas para a manutenção dos relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos”. (FERRARI, 2009, p. 245). São esses públicos estratégicos que irão interferir ou sofrer interferência perante a organização e, por isso, a importância de se construir um relacionamento positivo. Dessa forma, é possível afirmar que o objetivo das relações públicas é

estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, vínculos, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, com pessoas, organizações, públicas e privadas, públicos e a sociedade, com vista a traduzir esses relacionamentos em benefícios para as partes envolvidas. (FERRARI, 2009, p. 246).

Isso demonstra a importância das relações públicas dentro da organização. Seu papel estratégico é algo que vai desde a comunicação com o público interno (leia-se funcionários), até o relacionamento com o público externo, como concorrentes e a sociedade onde está inserida. Por isso, é fundamental mapear todos esses públicos de interesse, compreender os cenários em que estão inseridos

e, assim, realizar a construção de ações que possam desenvolver esse relacionamento de maneira mais positiva

Como parte integrante da gestão estratégica, as relações públicas deverão auxiliar a alta direção a fazer a leitura de cenários, das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, bem como a pensar estrategicamente as ações comunicativas. Essas ações deverão atingir sobretudo aqueles públicos estratégicos (*stakeholders*) que transcendem o âmbito local, alcançando mesmo dimensões interculturais no relacionamento com organizações de outros países, diante da realidade da sociedade global. (KUNSCH, 2009, p. 204).

A leitura e o monitoramento constante das ameaças e oportunidades é o que vai proporcionar um plano de comunicação eficiente na organização, visto que desse modo será possível adequar o discurso e posicionamento se necessário, para atingir os objetivos da organização com êxito. Além disso, “o trabalho das relações públicas está muito relacionado ao desenvolvimento de relações eficazes entre organizações e grupos que são importantes para elas [...]” (LATTIMORE et al, 2012, p. 23). Isso significa que as relações públicas vão construir relacionamentos que sejam estratégicos, sempre buscando cumprir algum objetivo da organização com este relacionamento, ou seja, essa construção vai ajudar a atingir os objetivos previstos no planejamento estratégico da organização. Dessa forma, “[...] as relações públicas contribuem para a efetividade de uma organização quando buscam conciliar os objetivos desta com as expectativas dos públicos estratégicos”. (FERRARI, 2009, p. 246). Esse processo é uma constante análise dos objetivos atuais da organização, bem como das expectativas de cada público de interesse, para que a comunicação possa ser formatada de tal modo que o relacionamento que se construa traga benefícios para ambos os lados. Assim, é possível afirmar que as relações públicas “[...] são o gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com seus públicos”. (GRUNIG, FERRARI e FRANÇA, 2011, p. 34). Dessa forma, é trabalho das relações públicas direcionar a execução da comunicação organizacional. Com isso, “[...] as relações públicas atuam para construir relacionamento com públicos [...]. Os públicos são objeto da atividade de relações públicas e é para eles que desenvolvemos os relacionamentos, visando estabelecer o equilíbrio de interesses”. (FERRARI, 2009, p. 247). Equilibrar os interesses das

partes exige que o planejamento da comunicação esteja alinhado aos objetivos da empresa e às expectativas dos públicos.

O principal objetivo do relacionamento organização-públicos sustenta-se por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios como sucede com colaboradores, clientes, fornecedores e demais públicos ligados às operações produtivas e comerciais da organização. (FRANÇA, 2004, p. 100).

Esse relacionamento, portanto, é construído com a premissa de que esteja ligado ao crescimento do negócio. Isso mostra como as relações públicas exercem uma função de extrema importância para que a organização cumpra seu planejamento estratégico. “O valor das relações públicas, portanto, pode ser determinado pela qualidade das relações que estabelece com os componentes estratégicos de seu ambiente institucional”. (GRUNIG, FERRARI e FRANÇA, 2011, p. 158). Mesmo sendo mais difícil mensurar o valor das relações públicas, é notável a influência positiva que sua atuação traz para as organizações. Assim sendo, “o planejamento de relações públicas deve estar aliado ao planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas”. (KUNSCH, 2009, p. 204). Isso significa dizer que as relações públicas não fazem seu trabalho de forma isolada, ou seja, a comunicação deve estar alinhada à organização como um todo. Não é possível ter um tipo de posicionamento perante o mercado, enquanto internamente se tem outro, uma vez que isso afetará a credibilidade da organização e será extremamente prejudicial para sua imagem. Por isso,

Cabe às relações públicas administrarem estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as demais modalidades da comunicação integrada: administrativa, institucional e mercadológica. (KUNSCH, 2009, p. 205).

Com isso, a comunicação da organização tem uma unicidade, com um discurso alinhado, independentemente da frente de atuação da empresa. Isso faz com que a comunicação se torne cada vez mais coerente, aumentando sua credibilidade, tanto no âmbito externo quanto no âmbito interno. Essa sinergia é extremamente importante para que a empresa não corra o risco de ter um discurso

descolado da prática, bem como evite ruídos que possam existir na comunicação. Como afirma Kunsch (2009, p. 202), “o setor deve atuar com outras áreas da comunicação, em uma capitalização sinérgica dos objetivos e esforços globais da organização”. Isso significa dizer que as relações públicas devem alinhar a forma de comunicação da empresa com os diversos setores e frentes de atuação, para que o discurso que a empresa utiliza e a imagem que ela quer passar estejam em concordância. Nesse sentido, as relações públicas “[...] atuam também em apoio à área de marketing, que deve se encarregar da comunicação mercadológica dentro de uma mesma filosofia de comunicação integrada”. (KUNSCH, 2009, p. 205). Isso significa dizer que essas duas áreas devem trabalhar em conjunto, o que muitas vezes não ocorre. A partir do momento em que se compreende que a comunicação da organização deve ser uma só, seja na frente de mercado, seja com outros públicos, a assertividade dessa comunicação será muito maior. “Administrar estrategicamente a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos [...], por meio de um projeto global e com definição de políticas, é tarefa da área de relações públicas em parceria com a área de marketing”. (KUNSCH, 2009, p. 204). Por isso, é extremamente importante a cooperação entre essas duas áreas, que são as principais frentes comunicacionais dentro das organizações.

Como bem conceitua Lattimore et al (2012, p. 27), “o *marketing* é uma função de vendas e distribuição cujos principais públicos são clientes, varejistas e distribuidores. Em contraste, as relações públicas lidam com muitos públicos, cujos interesses às vezes colidem com os interesses públicos”. De toda forma, mesmo que os públicos acabem sendo distintos, não significa que essas duas áreas não devem trabalhar e atuar em sintonia, até porque o objetivo de uma organização deve ser passar uma mesma imagem, independentemente se para o mercado de vendas, ou para os demais públicos estratégicos. Vale ressaltar que a opinião pública sempre avalia a coerência do discurso das organizações. Assim como mencionado anteriormente, ter um discurso descolado da prática da organização, ou até mesmo ter discursos diferentes perante o mercado e os outros públicos, pode ser muito prejudicial à imagem da organização.

A consecução de um trabalho integrado viabiliza-se à medida que os especialistas em Marketing percebem a extensão das atividades de

Relações Públicas de tal modo que as articulações mercadológicas para as transações de bens sejam desenvolvidas em harmonia com as metas econômicas e sociais da empresa, e consumadas respeitando efetivamente o interesse público. (FORTES, 2003, p. 218).

É mais do que fundamental as áreas compreenderem seus valores individuais, mas mais ainda, o valor agregado que constroem juntas. É impossível analisar as áreas separadamente, uma vez que uma exerce influência sobre a outra. São os conjuntos de ações que possibilitam que a construção da comunicação da organização possa trazer resultados tanto financeiros, quanto de construção de marca. Como afirma Silva (2009, p. 367), “marketing e relações públicas são consideradas as principais áreas de relacionamento organizacional na implementação do planejamento estratégico das empresas”. Por isso, essa cooperação entre as áreas é extremamente fundamental para que a organização possa atingir seus objetivos e obter resultados positivos. Sabemos que “as funções de relações públicas e *marketing* têm algumas diferenças fundamentais, mas compartilham um objetivo importante: ambas tentam ajudar a organização a responder a um público muito relevante: os consumidores de seus produtos e serviços”. (LATTIMORE et al, 2012, p. 250). Por isso, essa construção em conjunto das melhores práticas de comunicação e unificação do discurso é tão importante dentro de uma organização.

Relações públicas e *marketing* podem trabalhar juntos para construir confiança e lealdade dos consumidores enquanto vendem o produto ou serviço. [...] Uma série de ferramentas de comunicação está disponível para atividades de *marketing* e relações com os consumidores, a serem usadas de forma única ou em um esforço multifacetado, ou para sintetizar em novos veículos interdisciplinares. (LATTIMORE et al, 2012, p. 270).

Isso mostra que para se conquistar um cliente é necessário muito mais do que uma simples propaganda ou estratégia de venda, principalmente no cenário atual. Cada vez mais os consumidores estão buscando organizações com valores e propósitos que se assemelhem aos seus, o que reforça a importância que as relações públicas têm ao auxiliar as organizações na criação dos seus princípios. Além disso, “as duas áreas trabalham para que a organização cumpra sua missão e alcance os objetivos propostos, embora com conceitos, enfoques, instrumentos e técnicas diferentes, mas seguindo o mesmo processo metodológico de

planejamento”. (KUNSCH, 1997, p. 126). Tendo isso em vista, faz todo o sentido esse alinhamento entre as áreas e a construção conjunta do plano de comunicação da organização.

Não restam dúvidas de que as duas funções devem ser tratadas como convergentes, primeiro porque se baseiam no atendimento de necessidades dos indivíduos e da sociedade e, principalmente, porque de ambas se espera uma contribuição efetiva para que a satisfação das necessidades se reflita nos resultados da empresa. (SILVA, 2009, p. 366).

Com base nisso, e entendendo a relevância dessa convergência entre as áreas, o próximo tópico irá conceituar o *marketing* e também o *marketing* digital, conceitos extremamente importantes para a sequência do desenvolvimento deste trabalho.

2.2 MARKETING

Para compreender o que é o *marketing*, é preciso entender a evolução do conceito ao longo do tempo em função das movimentações sociais que passamos. Assim como afirma Pinho (2009, p. 19), “o termo marketing começou a ser empregado nos Estados Unidos em princípio do século XX”. É importante entender qual era o contexto em que o termo que surgia estava inserido. Silva (2009, p. 372), afirma que

A evolução do pensamento sobre marketing tem acompanhado o desenvolvimento da economia. A preocupação em administrá-la foi uma decorrência da Revolução Industrial que, com a produção em larga escala, reduziu custos e barateou preços, estimulando o consumo e gerando estoques excedentes de produtos. Surgiram, então, os dilemas: como vender, a quem vender, a que preço, em que condições. Foi o início da tentativa de fazer marketing, ou melhor, de intuir marketing.

Com base nesse contexto começou, então, a se compreender a importância de buscar alternativas para sanar os dilemas que surgiam com base no novo formato de produção em grande escala. Como afirma Silva, começou-se a *intuir* o *marketing*, visto que ainda não era um conceito existente como o conhecemos hoje. Para compreender de que forma foi ocorrendo a transformação do conceito ao longo do tempo, McCarthy e Perreault Jr (1997 apud SILVA, 2009, p. 372-373), separaram essa evolução em três eras:

- Da era de produção à era de vendas - há mais de cem anos, e durante a Revolução Industrial, ela representou um tempo em que as

empresas se dedicavam à fabricação de alguns produtos específicos. A partir de 1930, a maioria das empresas nos países ocidentais industrializados possuía grande capacidade de produção - o problema maior era vencer a concorrência e conquistar os consumidores. Isso levou muitas empresas a entrarem na era de vendas.

- Da era de vendas à era do departamento de marketing - contempla a venda em virtude do aumento da concorrência. Até 1950, as vendas cresciam rapidamente na maioria dos setores econômicos. O problema era decidir onde investir nas empresas. Era preciso unir os esforços de pesquisa, compra, produção, embarque e vendas. À medida que essa situação se tornava mais comum, a era de vendas foi sendo substituída pela era do departamento de marketing.
- Da era do departamento de marketing à era da empresa de marketing - as atividades passaram a ser controladas por um departamento, visando à melhoria do planejamento de curto prazo, e há a tentativa de integrar as atividades da empresa. Desde 1960, grande parte das empresas tem arregimentado pelo menos um grupo de pessoas com visão de administração de marketing. Aqui, o marketing é encarado como um sistema interdependente de suas várias partes, estando seu sucesso ligado à decisão gerencial.

É possível entender como a evolução do conceito e sua importância do estão atreladas às mudanças econômicas e comportamentais da sociedade ao longo do tempo. Ikeda (2001 apud SILVA, 2009, p. 373) comenta que “as ‘eras’ de evolução do *marketing* se concentravam da seguinte maneira: era de produção, eficiência da fabricação; era de vendas, venda de produtos existentes; era do marketing, necessidades e desejos do cliente; e era do marketing de relacionamento, fornecedores e manutenção de clientes existentes”. Cada um desses momentos e desses focos de atuação de *marketing* estão atrelados aos comportamentos sociais. Quando a sociedade adota um novo comportamento, o *marketing* precisa, de certa forma, se reinventar para que possa continuar cumprindo sua função. “No Brasil, o marketing chegou a partir dos anos 50, trazido pelas multinacionais norte-americanas e européias que aqui se instalavam”. (PINHO, 2009, p. 19). O *marketing*, como tantas outras áreas, teve sua consolidação em outros países antes de vir para o Brasil.

Mas afinal, o que é *marketing*? Diversas são as conceituações possíveis para a definição dessa atividade. Para Richers (1981, p. 5 apud BASTA et al, 2006, p. 16), “marketing é a intenção de entender e atender o mercado”. Isso significa que ele é a busca constante para atender as necessidades dos consumidores. Assim como afirma Kotler (2000, p. 30), um dos principais teóricos da área, “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que

necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Isso quer dizer que o *marketing* está preocupado em atender as necessidades dos consumidores e os objetivos comerciais das organizações.

A relação de *marketing* e vendas sempre esteve muito ligada. Assim como afirma Silva (2009, p. 373), “as origens do marketing remontam à antiga função conhecida como vendas com a qual ainda hoje ele muitas vezes é confundido”. Entretanto, dizer que *marketing* é o mesmo que vendas é um equívoco. Pinho (2009, p. 24), diz que

o conceito de venda e o conceito de marketing são distintos e não devem ser confundidos. A venda tem o seu foco nas necessidades do vendedor, ao passo que o marketing está voltado para as necessidades do comprador. A venda está preocupada em garantir que o vendedor realize a conversão do seu produto em dinheiro, ao passo que o marketing tem o propósito de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e dos serviços que estão associados com a sua criação, distribuição e consumo final.

Ao olhar para a comparação feita pelo autor entre os dois conceitos, se torna mais fácil entender essa sutil diferença. Para ficar ainda mais claro, Kotler (1980, p. 42-43), diz que

o conceito de venda começa com os atuais produtos da empresa e considera sua tarefa utilizar a venda e a promoção para estimular um volume lucrativo de vendas. O conceito de marketing começa com os clientes atuais e em potencial e com suas necessidades; planeja um conjunto coordenado de produtos e programas para servir a estas necessidades; e realiza o lucro através da satisfação do consumidor.

Por mais que o *marketing* ainda seja muito atrelado a vendas, até mesmo nos dias de hoje, e por mais que pareça o contrário, o seu objetivo não é vender. Bem como afirma Drucker (1973, p. 64-65),

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço de adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.

Tornar o esforço de venda algo desnecessário, portanto, é o principal objetivo e desafio do *marketing*, visto que isso é extremamente desafiador. Para que isso possa acontecer, é necessário que se desenvolvam os mais diversos tipos de estratégia.

Marketing não é propaganda. Marketing não é vendas. Marketing não é meramente bom senso. As decisões de marketing são complexas e vão muito além disso. [...] Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias (sic), bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. (SEMENIK e BAMOSSY, 1995, p. 6)

É neste planejamento que está o foco de atuação dessa área, afinal ele é “o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”. (NICKELS e WOOD, 1999, p. 4). É importante frisar que ele se torna o “meio de campo” entre clientes e organização, ou seja, o olhar sempre vai estar voltado às necessidades dos consumidores, mas sem perder de vista os objetivos da empresa. A American Marketing Association (2008 apud YANAZE, 2011, p. 8), a mais antiga associação de profissionais da área, define marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e transacionar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral”. Conseguir gerar valor para essas transações é fundamental e é parte constante desta área.

Quando falamos em marketing atualmente, estamos pensando nas estratégias implementadas por uma empresa para a colocação de determinado produto ou serviço no mercado, com o objetivo de atender e satisfazer às demandas e às necessidades de seu público-alvo, identificado como clientes. Ao mesmo tempo que procura focar suas ações no mercado, o marketing, como forma de gestão empresarial, pressupõe um compromisso de investimentos internos e externos e a previsão de seu consequente retorno. (YANAZE, 2001, p. 8).

Isso significa dizer que o *marketing* também deve se preocupar com o retorno financeiro que suas ações irão gerar, mesmo que o seu objetivo não seja o esforço de venda em si. Para Kotler (2000, p. 27), “os profissionais de marketing possuem técnicas para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa. Mas essa é uma visão demasiadamente simplista para as atribuições do profissional de

marketing”. O que o autor quer dizer é que o *marketing* é uma área que possui as mais diversas estratégias para alcançar os objetivos da organização, ou seja, o trabalho do *marketing* vai muito além do estímulo de compra. O *Marketing* tem como função:

- a) avaliar e interpretar continuamente as necessidades, desejos e objetivos dos compradores (consumidores ou clientes);
- b) definir objetivos, estratégias e ações para implantar, de forma integrada, os quatro elementos de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação, e com isso criar um relacionamento com compradores (negociação, vendas e comunicação) que permita efetivar a troca de valores;
- c) alcançar, através da troca de valores, a satisfação das necessidades, desejos e objetivos dos compradores e a lucratividade e os objetivos pretendidos pela empresa, respeitando o bem-estar da sociedade (responsabilidade ética e socioambiental); essa lucratividade é a base para a sobrevivência perene e o crescimento sustentável da empresa. (PINHEIRO E GULLO, 2013, p. 153).

É a partir desse apanhado de ações que o *marketing* colabora com a construção de valor para a empresa. Esse é um trabalho contínuo para que se atinja a satisfação dos clientes e para que a almejada obsolescência do esforço de venda possa ser possível.

Dentro da área de *marketing* é possível identificar alguns tipos diferentes de atuação, visto que as estratégias utilizadas podem ser empregadas em diferentes atividades. Na tabela abaixo, é possível identificar quais são os principais tipos de atuação que o *marketing* pode ter:

Tabela 2 - Principais tipos de *Marketing*

Tipo	Descrição	Exemplo
Produto	<i>Marketing</i> destinado a criar trocas para produtos tangíveis.	Estratégias para vender os computadores Infoway.
Serviço	<i>Marketing</i> destinado a criar trocas para produtos intangíveis.	Estratégias da Hertz para alugar carros para viajantes.
Pessoa	<i>Marketing</i> destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas.	Estratégias para obter votos para Fernando Henrique Cardoso.
Lugar	<i>Marketing</i> destinado a atrair pessoas para lugares	Estratégias para levar pessoas a passar férias na Bahia.
Causa	<i>Marketing</i> destinado a criar apoio para	Estratégias para coibir o uso de drogas

	ideias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis.	ilícitas ou para aumentar o número de doações de sangue.
Organização	<i>Marketing</i> destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários	Estratégias para aumentar o número de associados do fã-clube do Roberto Carlos.

Fonte: CHURCHILL e PETER, 2010, p. 5.

A partir dessas “subáreas” do *marketing*, o profissional vai empregar diferentes estratégias para atingir os diferentes objetivos que são esperados. Assim como afirmam Churchill e Peter (2010, p. 4), “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”. Com base em qual tipo de troca cada organização e cliente espera, é possível definir as orientações que as ações de *marketing* seguirão. Assim como mencionado que existem diferentes estratégias de acordo com os tipos de *marketing*, o mesmo ocorre com as orientações a que ele pode estar voltado. Na tabela abaixo, são citadas as quatro orientações do *marketing*:

Tabela 3 - As quatro orientações do *Marketing*

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e levá-los a comprar.
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços que eles dizem precisar ou desejar, oferecê-los aos clientes.
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (<i>stakeholders</i>).

Fonte: CHURCHILL e PETER, 2010, p. 7.

Para cada uma dessas orientações, serão traçados objetivos específicos que precisarão de um olhar único sobre as possibilidades de ações necessárias para que esses objetivos sejam atingidos. Visto que o *marketing* tem papel fundamental dentro da organização, é mais do que necessário que os diferentes canais de

comunicação que serão utilizados nas estratégias tenham um alinhamento em sua comunicação.

Se os profissionais de marketing combinarem todos os elementos do composto de comunicação de modo sistemático é provável que alcancem maior impacto do que se a comunicação for desvinculada ou fortuita. É esse o objetivo da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), abordagem que combina os elementos do composto de comunicação em um todo coerente para fornecer maior clareza e impacto na comercialização. (CHURCHILL e PETER, 2010, p. 455).

A comunicação integrada de *marketing* é o que possibilita que o impacto das ações realizadas seja percebida de forma muito mais coerente pelo consumidor/cliente, o que é fundamental para dar credibilidade a essas ações. De acordo com Pinheiro e Gullo (2013, p. 5-6), para praticar a comunicação integrada de *marketing* é preciso:

- definir os objetivos de marketing e de comunicação a serem atingidos para os produtos e marcas em questão e os investimentos a serem realizados;
- escolher uma ou mais mídias adequadas aos objetivos traçados e integrá-las entre si;
- selecionar uma ou mais ferramentas adequadas aos objetivos traçados e integrá-las entre si;
- eleger os pontos de venda/contato adequados aos objetivos traçados e integrá-los entre si;
- integrar e ajustar as ferramentas, as mídias e os pontos de venda/contato escolhidos entre si;
- uniformizar o conteúdo das mensagens de comunicação a serem utilizadas, ou seja, é preciso obedecer a uma única linguagem visual e verbal, pois dessa forma fica garantida a compreensão da mensagem pelos públicos-alvo.

A chave aqui é a integração entre os canais e estratégias, ou seja, deve-se comunicar de forma consistente para que os objetivos sejam atingidos. Além dessa comunicação alinhada entre os diferentes canais, ela precisa estar alinhada, também, com o restante da organização, ou seja, todos precisam compreender a importância das ações que estão sendo desenvolvidas, bem como estar trabalhando em conjunto para que o cliente possa ser atendido da melhor forma.

Em uma organização típica, cada função ou departamento tem um impacto potencial sobre a satisfação do cliente. Sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam 'pensar no cliente' e trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. O

departamento de marketing tem de fazer com que isso aconteça. O diretor de marketing tem duas tarefas: (1) coordenar as atividades internas de marketing da empresa e (2) coordenar o marketing com os departamentos financeiro, operacional e outros, para o objetivo de servir ao cliente. (KOTLER, 2000, p. 708).

O que é mais importante salientar é que o cliente deve sempre estar no centro dos interesses da organização e de todos os seus departamentos. A construção das estratégias de *marketing* deve ser entendida e compartilhada por todos da organização, para que assim seja possível realizar trocas que sejam benéficas para o cliente e para a organização.

No cenário atual, com todos as evoluções tecnológicas que têm acontecido, é possível identificar uma nova evolução das tendências de *marketing*, assim como vem acontecendo ao longo do tempo. Com o advento da internet, diversos são os cenários que estão sendo explorados pelas áreas, e um deles é o braço do *marketing* chamado *marketing* digital, que será explicado no tópico seguinte.

2.2.1 MARKETING DIGITAL

As novas tecnologias fazem cada vez mais parte do cotidiano das pessoas. Dificilmente encontramos alguma pessoa que não tenha contato com os *smartphones* e com a internet. Por isso, esse assunto também começa a fazer parte do cotidiano das organizações também, que precisam acompanhar os movimentos da sociedade. “A função básica do marketing digital é usar o poder das redes on-line, da comunicação por computador e dos meios interativos digitais para atingir os públicos-alvo ou para reforçar o marketing ou a CIM”. (OGDEN, 2002, p. 16). Ou seja, as novas tecnologias abriram um novo leque de possibilidades de contato com os públicos-alvo das estratégias do *marketing* tradicional.

O marketing digital envolve a integração de plataformas e experiências dos clientes por meio de canais digitais de comunicação. Dessa forma, ele oferece a possibilidade de as empresas melhorarem as interações e a relação tanto com os clientes atuais quanto com clientes em potencial. Esse movimento pode ocorrer, por exemplo, por meio de redes sociais, sistemas de mensagens instantâneas automatizadas e aplicativos. Além disso, assim como sua versão tradicional, o marketing digital envolve a compreensão das necessidades dos consumidores e o desenvolvimento de produtos e serviços que sejam atraentes para eles, incluindo aí atividades como a promoção e a venda de produtos e serviços, pesquisa de mercado e

publicidade (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016 apud RÉVILLION et al, 2019, p. 26).

Dessa forma, o *marketing* digital é uma estratégia extremamente necessária para que as organizações possam potencializar as ações de contato com os clientes, estejam eles em sua carteira ou não. Como afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (apud RÉVILLION et al, 2019, p. 26),

[...] a evolução e a popularidade da tecnologia da informação aumentaram substantivamente a importância das atividades digitais. O marketing digital emprega estratégias que dependem principalmente do uso de tecnologias como as redes sociais, enquanto o marketing tradicional depende da capacidade dos clientes de tocar ou interagir com os produtos e serviços para experimentá-los efetivamente.

O *marketing* digital, diferentemente do tradicional, traz possibilidade muito maior de interação, justamente pelo formato dinâmico que os canais de comunicação digital possuem.

À medida que se avança para um mundo digital, faz sentido adotar um método de marketing que melhor atinja o público on-line. Ao adicionar o mapeamento digital à complexa equação que compõe a estratégia de marketing de uma empresa, uma abordagem eficaz também se torna uma maneira econômica de investir. (RÉVILLION et al, 2019, p. 32).

A partir do momento que uma organização dá o primeiro passo para entrar no universo de possibilidades que o digital tem a oferecer, ele se torna um caminho sem volta. Adotar estratégias digitais está se tornando cada vez mais uma obrigatoriedade para as organizações atualmente. Como afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016 apud RÉVILLION et al, 2019, p. 27), o *marketing* digital pode significar ainda a “análise do mercado e a determinação do que os consumidores desejam, incluindo a descoberta de que uma organização pode produzir e entregar aquilo que os consumidores procuram, obtendo com isso os lucros necessários para a sua sobrevivência”. Essa atuação no digital é vista como nova para muitos indivíduos, entretanto, como afirma Révillion et al (2019, p. 28),

o marketing digital traz consigo elementos que, em alguma medida, já se apresentavam no marketing tradicional. É o caso do posicionamento de uma marca por meio do branding, da elaboração de conteúdos mais específicos (content marketing) ou mesmo da necessidade de fazer determinadas

propagandas (advertising). Entretanto, o que diferencia o marketing digital do tradicional é a integração de seus elementos com plataformas tecnológicas atreladas à internet, que são integradas por meio dela.

Assim, é possível compreender que, por mais que o digital traga novos canais de comunicação e precise de algumas adaptações para atender as particularidades desses formatos, a estratégia macro pensada no *marketing* tradicional não é esquecida. Um dos pontos mais relevantes que devem ser destacados é que “o marketing digital tornou-se mais complexo não apenas por conta dos novos canais de comunicação que surgiram, mas também devido à análise necessária para entender os clientes e as suas preferências”. (RÉVILLION et al, 2019, p. 28). Essa análise precisa ser realizada de forma muito mais cuidadosa, pois os meios digitais possibilitam uma interação muito maior dos clientes do que muitos dos canais do *marketing* tradicional. Por isso, é fundamental entender o que o público espera e ter um posicionamento alinhado com os valores da organização, evitando qualquer tipo de ruído que possa vir a acontecer.

Outro ponto extremamente positivo é que “a efetividade do marketing digital pode ser aferida de acordo com formas mais exatas de mensuração”. (RÉVILLION et al, 2019, p. 31). Isso significa que as plataformas digitais possibilitam que a análise dos dados seja muito mais assertiva. Como afirma Révillion et al (2019, p. 31).

no que diz respeito à mensuração e à análise dos resultados, a precisão e a rapidez do marketing digital permitem que os profissionais dessa área mapeiem com maior exatidão o desempenho de seus esforços e, assim, aprimorem processos de tomada de decisão. [...] No marketing digital, a mensuração de dados é diferente porque os dados são apresentados por meio de estatísticas que podem variar de uma impressão simples (visualizações de uma campanha em particular) a algo mais complexo.

Essa possibilidade de mensuração precisa e rápida faz com que as estratégias possam ser ajustadas de forma igualmente rápida, fazendo com que os resultados possam ser alcançados em espaços curtos de tempo. Ainda falando sobre os pontos positivos que o *marketing* digital apresenta, Ogden (2002, p. 92-93), lista as principais vantagens que essa estratégia apresenta quando comparada ao *marketing* tradicional:

- *mais agilidade*: o marketing e a propaganda tradicionais exigem grande investimento de tempo antes da veiculação (corrigindo erros e fazendo revisões, por exemplo);
- *baixo custo*: é relativamente mais barato o espaço de propaganda na Internet. Além disso, o custo de atualização de um anúncio em uma página Web também é relativamente baixo, permitindo que os anúncios estejam sempre atuais;
- *formas múltiplas de mensuração*: a Internet oferece flexibilidade para avaliar uma peça publicitária. Entre os métodos estão a análise de *click-through*, com a mensuração da receita de vendas e do custo 'por clique';
- *marketing um-a-um*: o grau de personalização é bem maior. Os clientes podem receber tratamento diferenciado com base em suas características e preferências individuais;
- *informação sobre os clientes*: através das diversas tecnologias existentes, a empresa pode facilmente obter informações sobre os clientes à medida que estes usam a Internet;
- *distribuição irrestrita da informação*: não há limitações temporais ou geográficas de acesso à Internet, ainda que seja relativamente restrito em relação aos outros meios;
- *aumento do número de usuários*: o uso da Internet está crescendo muito rápido, havendo migração das pessoas que só assistiam à televisão.

Dessa forma, é possível compreender que adotar esse processo é fundamental para complementar as estratégias do *marketing* tradicional e fazer com que a organização atinja seus objetivos. Vale ressaltar, também, a importância de a comunicação organizacional estar bem estruturada, para que essas estratégias possam ter a coerência necessária para obterem os melhores resultados. Por isso, vamos abordar esse tema no próximo tópico.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um processo necessário para as empresas. Mas para que seja possível compreender o que esse conceito significa, primeiro precisamos entender melhor o significado dos termos comunicação e organização separadamente, para que seja possível compreender seu sentido em conjunto.

De forma resumida, a comunicação pode ser conceituada como “o processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128). Ou seja, um processo onde os indivíduos buscam compreender o sentido e construir significado sobre o que se está comunicando. Baldissera (2008, p. 34-35), complementa que ela

consiste na disputa dos sentidos postos em circulação na cadeia de comunicação e que serão apropriados e internalizados de diferentes formas

pelos sujeitos em relação comunicacional, em um contexto específico. Portanto, os sentidos que serão individuados, em disputa interpretativa, sofrerão influências das escolhas que esses sujeitos realizarão (conscientemente ou não) a partir de seus lugares eco-sócio-histórico-culturais e de suas competências (psíquicas, linguísticas, fisiológicas etc.). Isto é, a disputa de sentidos e a significação que será internalizada pelos sujeitos em relação de comunicação sofrerão perturbações e influências de um conjunto de elementos-força, tais como a cultura, a história, o imaginário, a psique, as competências e os aspectos fisiológicos de cada sujeito.

Isso significa dizer que o processo de comunicação é complexo, pois cada indivíduo pode interpretá-lo de forma diferente, com base em sua vivência pessoal. Dessa forma, compreender essa complexidade e buscar se preparar para realizar a comunicação da forma mais assertiva possível é imprescindível. Para Hall (1984, p. 133), “as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam” ou seja, “trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”. (KUNSCH, 2003, p. 71). Esse processo pode ser considerado como relacional uma vez que podem ocorrer influências na interpretação com base na forma com que o emissor realizou a comunicação, bem como a forma com que o receptor irá interpretar com base em suas vivências individuais. Da mesma forma como ocorre na comunicação interpessoal,

quando nos referimos ao processo comunicacional das organizações, subentendemos aqueles elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal mensagem, decodificador e receptor, já bastante conhecidos nos estudos de teorias da comunicação”. (KUNSCH, 2003, p. 70-71).

Para que possamos compreender a influência da comunicação em uma organização, antes se faz necessário compreender o que esse termo significa. Para Alexandre M. Mattos (1978, p. 12), etimologicamente o termo organização vem do “grego organon, que significa ‘órgão’. Daí compreender-se sua destinação essencial, ou seja, preocupar-se com os órgãos (empresas, instituições ou entidades) criados pelos homens para desempenho de certas funções, com vistas a fins determinados”. Além dessa visão etimológica,

o termo organização tem, pelo menos, duas significações: por um lado ele designa um ato organizador que é exercido nas instituições; por outro lado, ele se refere a realidades sociais: uma fábrica, um banco, um sindicato, são organizações (a sociologia, por volta de 1900, dizia: instituições). Chamarei portanto, de organização social uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos tais como a produção, a distribuição de bens, a formação de homens. (LAPASSADE, 1983, p. 101).

A partir disso é possível ter um entendimento mais claro sobre o que são as organizações. Baldissera (2008, p. 41), diz que

entende-se por organização a combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns. A organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas compreende, principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos bem definidos, claros e específicos.

Assim, se pode entender que a organização não é um espaço físico, e sim um conceito, de certa forma abstrato, sendo considerada a soma de indivíduos em prol de objetivos comuns. Bem como afirma Etzioni (1980, p. 9), “as organizações são unidades sociais [...] intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”. Unidades sociais pois têm a participação de diferentes indivíduos, que desenvolvem uma cultura específica dentro da organização. “As organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes”. (MORGAN, 1996, p. 17 apud KUNSCH, 2003, p. 31). Ainda assim, como afirma Baldissera (2008, p. 42)

Independentemente do status (reconhecimento de importância) que assume na organização, a comunicação é sua possibilidade de existência. É em/pela comunicação que ela materializa seus processos organizadores, comunica e faz reconhecer sua existência, instituindo-se. Então, a organização é também, e fundamentalmente, comunicação.

Sendo a organização fundamentalmente comunicação, nos cabe entender então do que se trata a comunicação organizacional. De forma objetiva, podemos dizer que a “comunicação organizacional é a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos”. (OLIVEIRA E PAULA, 2006, p. 21 apud SCROFERNEKER, 2008, p. 21). Porém, essa conceituação se torna muito simples quando analisamos de perto o processo da comunicação organizacional. Dessa forma, Bueno (2009, p. 3-4), conceitua a comunicação organizacional como o

“conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”. É possível compreender que a comunicação organizacional é um conjunto de estratégias e ações, que precisam ser moldadas de acordo com cada um dos públicos de interesse da organização, para que possa ser efetiva e transmitir aquilo que a organização deseja.

[...] parte-se do pressuposto que ela não é realizada apenas pelos profissionais de comunicação de uma organização, mas por todos aqueles que a integram. É necessário que o mix global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantêm íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse. Ainda que, operacionalmente, haja uma descentralização, tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação (Relações Públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, marketing etc.), o planejamento deve ser centralizado. Isso acarreta economia de recursos e de esforços e contribui para a consecução do que devem ser os objetivos maiores da organização: aumentar vantagem competitiva da empresa ou entidade ante seus concorrentes e consolidar sua imagem (ou reputação) ante a opinião pública. (BUENO, 2009, p. 11).

A partir disso, é importante ressaltar a importância de que todas as áreas da organização estejam envolvidas no processo de comunicação. Isso faz com que os objetivos organizacionais possam ser alcançados com êxito, visto que o engajamento de todos na comunicação é o que passa o senso de unidade que o público de interesse precisa sentir ao se comunicar com a empresa. Como bem afirma Kunsch (2006, p. 85), a comunicação organizacional

procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica e instrumental.

Isso quer dizer que assim como nos relacionamentos interpessoais, nas organizações também ocorrem interferências no processo comunicacional. A diferença é que em uma organização o cuidado deve ser redobrado, pois o discurso não pode chegar de forma distorcida para os públicos de interesse.

A comunicação [...] tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução. É pela comunicação que podemos conhecer a cultura e a identidade de uma organização. (CURVELLO, 2008, p. 5 apud SCROFERNEKER, 2008, p. 24-25).

Com isso, é possível afirmar que a cultura de uma organização será repassada por meio da comunicação que será desenvolvida com cada público de interesse. Para Baldissera (2008, p. 169) a comunicação organizacional sob a ótica da complexidade “[...] é o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Esse autor considera que “no âmbito da práxis, a noção de comunicação organizacional tende a ser simplificada para dar conta das ideias de urgência e economia [...]”. (BALDISSERA, 2008, p. 31). Essa simplificação não é positiva, pois é justamente entendendo a complexidade que a comunicação tem que será possível buscar alternativas para que ela se torne assertiva. Baldissera (2008, p. 43) considera necessário

rever as concepções que, mediante simplificações (algumas grosseiras), reduzem a comunicação organizacional à ideia de comunicação interna e externa (planejada), relações públicas, *marketing* corporativo, propaganda, assessoria de imprensa e/ou comunicação administrativa etc. Não significa dizer que essas não sejam práticas de comunicação organizacional, mas que, de modo geral, tende-se a reduzir a noção de comunicação organizacional aos fluxos de sentidos possíveis de planejar e gerir, ou seja, àquilo que é visível, controlável, tangenciável, possível de captar. Dessa forma, o subsistema comunicação organizacional tem seus domínios estreitados ao tempo que elimina a fertilidade criativa gerada/regenerada pelas tensões entre o organizado e o desorganizado, o formal e o informal, o planejado e o espontâneo/intuitivo.

Essa complexidade que vem sendo citada, está atrelada principalmente aos momentos em que não é possível planejar e controlar a comunicação. “Vale atentar para o fato de que comunicação organizacional não se qualifica como mera estratégia de controle e, também, não se reduz a simples sistema de transferência de informações”. (BALDISSERA, 2008, p. 44). Com isso, o autor defende que não é possível controlar todos os aspectos da comunicação organizacional, ou seja, é preciso estar preparado para as situações inesperadas que podem surgir. Isso significa dizer que

a comunicação organizacional ultrapassa a comunicação planejada, organizada e mesmo pela simplificação materializada pelas práticas

profissionais de comunicação e de marketing que visam à simplificação, instigados pelo desejo de poder dominar as disputas de sentidos, direcionando e organizando a significação que será internalizada pela alteridade pelos públicos. (BALDISSERA, 2008, p. 44).

O autor diz, ainda, que “sob o paradigma da complexidade, pode-se afirmar que, seja da qualidade do oficial/formal ou do não oficial/informal, quando os sentidos em circulação nos processos de comunicação disserem respeito, de alguma forma, à organização, esse processo será considerado comunicação organizacional”. (BALDISSERA, 2008, p. 47). Assim, podemos concluir que a

comunicação organizacional é a permanente tensão entre planejado/intuitivo/espontâneo; organização/desorganização/reorganização de sentidos; forças em identificação/rejeição; disputas/resistências/cooperações; fugas/sinergias; e outras dualidades que, em princípio, sob o olhar da simplicidade, parecem impossíveis, mas que pelas lentes da complexidade são fundamentais para a continuidade do sistema organizado (a organização). (BALDISSERA, 2008, p. 48).

Entender essa complexidade é fundamental para estar preparado para uma atuação dinâmica. Além dessa teoria da complexidade abordada por Baldissera, também temos a conceituação da comunicação integrada de Kunsch (2003, p. 149-150), que define a comunicação organizacional como o

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permitem sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Assim, dentro da comunicação organizacional podem ser identificadas quatro subáreas que a compõe. Essas subáreas são divididas de acordo com as estratégias que serão tomadas frente aos públicos específicos que as constituem. A autora defende que “a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia”. (KUNSCH, 2003, p. 150). Para que essa convergência possa acontecer, é necessário que a comunicação seja integrada. Assim, como afirma Kunsch (2003, p. 150),

entendemos comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

É a atuação sinérgica de cada uma das subáreas que vai possibilitar que a estratégia de comunicação organizacional possa ser executada de forma efetiva. Essa integração entre as áreas é fundamental para que se possam alcançar os objetivos da organização, visto que não faz sentido realizar um tipo de comunicação para o público interno e tentar vender uma organização completamente diferente no mercado. Para que seja possível compreender de que forma ocorre a comunicação organizacional integrada de acordo com a autora, ilustramos na figura abaixo:

Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada

COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO



Fonte: KUNSCH, 2003, p. 151.

Neste composto da comunicação, vemos que a comunicação organizacional está no centro, sendo circundada pelas subáreas que devem trabalhar de forma conjunta, em sinergia. Nos próximos parágrafos iremos conceituar cada uma dessas subáreas.

O primeiro conceito que iremos abordar é a comunicação administrativa. A “comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”. (KUNSCH, 2003, p. 152), ou seja, “a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional”. (KUNSCH, 2003, p. 153). Ela pode ser considerada como a comunicação básica para os processos administrativos da organização. Como afirma Kunsch (2003, p. 153),

o fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias.

Após a comunicação administrativa, temos a comunicação interna. “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. (RHODIA, 1985 apud KUNSCH, 2003, p. 154). Vale lembrar que “a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento”. (KUNSCH, 2003, p. 154). Essa comunicação é extremamente importante, pois tem seu foco nas pessoas que fazem parte da empresa, ou seja, as pessoas que trabalham em conjunto para que a organização possa atingir seus objetivos. Segundo Kunsch (2003, p. 156), temos a necessidade de considerar “a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização”. A partir do momento que temos comunicação presente e

diálogo aberto com o público interno, são diversas as possibilidades de *insights* e melhorias que podem surgir. Como afirma a autora,

a importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre gestão executiva e base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. (KUNSCH, 2003, p. 159-160).

Esse diálogo é fundamental para que o clima organizacional esteja positivo e propício às evoluções. “Os efeitos da comunicação interna devem beneficiar simetricamente tanto os empregados como a organização, sendo, assim, relevante para ambas as partes”. (KUNSCH, 2003, p. 161). Ou seja, ter essa comunicação bem estruturada é imprescindível para o bom andamento da organização.

Temos, ainda, a comunicação mercadológica, que “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços da empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios”. (KUNSCH, 2003, p. 162). Essa parte da comunicação vai estar muito voltada ao ambiente externo. Para Gaudêncio Torquato do Rego (1985, p. 183-184), a comunicação mercadológica

objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo esforço fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional.

Portanto, a comunicação mercadológica é responsável por “todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing”. (KUNSCH, 2003, p. 164).

Por último, mas não menos importante, temos a comunicação institucional. Ela é “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. (KUNSCH, 2003, p. 164). A construção da comunicação institucional por meio das relações públicas “ênfatiza os aspectos

relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional compreendido pela junção desses atributos”. (KUNSCH, 2003, p. 165). Assim, entende-se que a construção da imagem que a organização quer transparecer para seus públicos é construída na comunicação institucional. A que se pensar, porém, que sem uma comunicação interna sólida e coerente com a realidade da organização, a comunicação institucional corre forte risco de abalo. Da mesma forma, um tropeço da organização da comunicação mercadológica pode representar forte ameaça.

o programa de comunicação institucional distingue-se, portanto, do programa de comunicação mercadológica, apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial. (TORQUATO DO REGO, 1985, p. 183-184).

Assim como a comunicação institucional deve estar em sinergia com a comunicação mercadológica para se obter melhores resultados comerciais, as demais também devem ter coerência entre si. Como ressalta Kunsch (2003, p. 180),

a importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia.

A partir dessa sinergia, é possível que se construa “[...] uma identidade corporativa forte e sintonizada com as exigências e necessidades da sociedade contemporânea. (KUNSCH, 2003, p. 1180). Dessa forma,

o trabalho integrado de profissionais especializados nos diferentes campos da comunicação, em favor de um mesmo cliente, apresenta já à primeira vista uma vantagem notável: coerência maior na linguagem adotada por esse cliente, nos diversos programas de comunicação usados pela sua empresa para atingir adequadamente o intrincado universo de públicos que compõem seu campo de atuação. (FERNANDES, 1983 apud KUNSCH, 2003, p. 182).

Para que seja possível essa integração e sinergia entre as áreas da comunicação e demais alvos da organização, é necessário que se tenha o planejamento estratégico da organização bem estruturado, para que todos os integrantes da organização possam trabalhar para atingir os objetivos propostos. Por isso, vamos abordar esse assunto no próximo tópico.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de entender do que trata o planejamento estratégico, precisamos entender o que é o planejamento em si. Para Ackoff (1978, p. 2), o planejamento é “algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão”. Assim, planejar é tentar se antecipar às adversidades que possam surgir. Como afirma Kunsch (2003, p. 203), “planejar não significa simplesmente fazer previsões, projeções e predições, solucionar problemas ou preparar mecanicamente planos e projetos [...]”. Esses itens são instrumentos materiais do processo do planejamento e não conferem com o real significado do planejamento. (OLIVEIRA, 2002 apud KUNSCH, 2003). Ou seja, não basta tentar prever o que poderá acontecer, é necessário avaliar e criar estratégias que realmente façam sentido.

o termo “planejamento”, na perspectiva lógico-racional, refere-se ao processo permanente e metódico de abordagem racional e científica de questões que se colocam no mundo social. Enquanto processo permanente supõe ação contínua sobre um conjunto dinâmico de situações em um determinado momento histórico. Como processo metódico de abordagem racional e científica, supõe uma sequência de atos decisórios, ordenados em momentos definidos e baseados em conhecimentos teóricos, científicos e técnicos. (BAPTISTA, 2000, p.13).

Para que o planejamento possa funcionar efetivamente como um instrumento de previsão para o dia a dia, é preciso que ele seja construído de forma metódica e racional, ou seja, ele deve seguir uma linha lógica para que possa ter o efeito a que se propõe. Como define Fortes (2003, p. 187), “o ato de planejar decide, preliminarmente, *o que, como, quando, por quem e por que* deve ser feito, permitindo que as atividades de relacionamento sejam desdobradas com eficácia, assegurando o êxito do que se empreendeu”. A partir dessa estrutura clara, é possível executar as ações de forma assertiva e eficiente. Com o planejamento é

possível organizar desde as atividades simples, até mesmo atividades mais complexas. Ele é de extrema importância para todas as ações do dia a dia, ainda mais quando se trata de uma organização.

Quando falamos em relação às empresas, “o planejamento orienta o executivo sobre o que fazer, para consolidar metas e reunir indivíduos ou grupos de funcionários, antecipando o trabalho a ser feito”. (FORTES, 2003, p. 185). Assim, dentro de uma organização, a importância que o planejamento ganha é muito maior quando comparada com a importância que ele pode ter em nosso cotidiano pessoal. Como afirma Dias (1982, p. 19), “o planejamento pressupõe imagens do futuro e a definição que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente corrigir discontinuidades entre a organização e seu ambiente”. Para isso, é preciso ter clareza dos objetivos que a organização deseja atingir, para que se possa desenvolver o planejamento adequado.

O planejamento é, por definição, um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, vivências e saberes intrinsecamente vinculados aos objetivos, aos valores e à missão de uma organização, não devendo ser entendido como uma atividade episódica ou meramente operacional. (BUENO, 2009, p. 38-39).

É imprescindível ter em mente que o planejamento é um processo contínuo, ou seja, não é um instrumento que será utilizado uma única vez e não deverá ser revisto. Kunsch (2003, p. 204-205), afirma que “o planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos”. A autora complementa que “está sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas grupos e das mais diversas organizações e instituições de esfera pública ou privada”. Por ter esse alinhamento com a realidade e visto que essa realidade está em constante transformação, o planejamento também será adaptado e revisitado ao longo de sua execução. “O planejamento, por ser um processo intelectual, pelo qual se determinam conscientemente os cursos de ação, faz com que as decisões tenham sempre como referência os objetivos, os

fatos e que as estimativas sejam estudadas e analisadas”. (KOONTZ e O’DONNELL, 1982, p. 85 apud KUNSCH, 2003, p. 207).

Quando falamos do planejamento “em relações públicas, aplica-se a função básica de planejamento com a finalidade de alterar um cenário presente, provavelmente adverso, para um futuro conjunto de circunstâncias favoráveis”. (FORTES, 2003, p. 185). Assim, o planejamento é um instrumento imprescindível de atuação das relações públicas. É ele que vai ser a base de apoio para o acompanhamento de todas as ações que as relações públicas irão executar. Segundo Fortes (2003, p. 187), os principais objetivos da função de planejamento das relações públicas são:

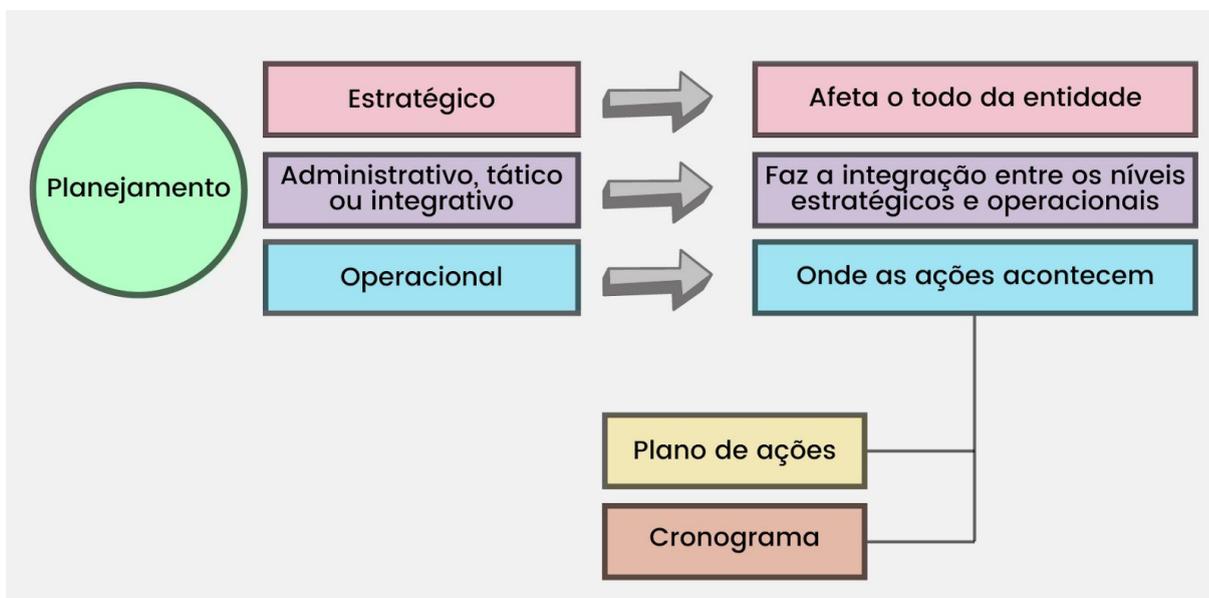
- formular estratégias para os meios de comunicação com os públicos;
- adequar as atividades de relações públicas à administração estratégica da empresa;
- organizar os recursos técnicos e físicos dos programas de relacionamento; definir estratégias de relações públicas para trabalhos solidários com os setores da companhia;
- elaborar o orçamento de relações públicas; estabelecer a rentabilidade das proposições apresentadas.

O planejamento é extremamente importante para diversas áreas, e é fundamental para o desenvolvimento das atividades de relações públicas, que está em constante contato com os públicos de interesse.

Essencialmente o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la. (KUNSCH, 2003, p. 207).

A partir disso, é possível dividir o processo do planejamento dentro de uma organização, de acordo com os objetivos que a empresa deseja alcançar e os tipos de ações que serão necessárias por em prática para atingir esses objetivos. É possível, então, identificar as seguintes subáreas do planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Neste capítulo, abordamos com um pouco mais de profundidade o planejamento estratégico. Para que seja possível compreender como funciona a estrutura metodológica do planejamento, apresentamos a figura abaixo:

Figura 2 - Estrutura do Planejamento



Fonte: ALMEIDA, 2001, p. 39.

Em um primeiro momento já é possível ver que dentro do esquema apresentado, o planejamento estratégico está no topo da pirâmide organizacional, ou seja, devemos iniciar por ele, para posteriormente desdobrar as ações nos demais níveis de planejamento. Ele “é responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo. Caracteriza-se como de longo prazo e em constante sintonia e interação com o ambiente”. (KUNSCH, 2003, p. 214). Assim, podemos compreender que o planejamento estratégico envolve os objetivos macros e de longo prazo de uma organização. O planejamento estratégico “é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Esse processo está embasado essencialmente nos problemas ou desafios da organização”. (REZENDE, 2012, p. 20). Assim, é necessário saber qual o momento atual da organização, qual cenário está inserida, quais são seus objetivos, onde quer chegar e como quer ser vista para que se possa construir efetivamente um planejamento estratégico. Como afirma Rezende (2012, p. 20), o planejamento estratégico

é elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização. É

formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca.

O envolvimento de pessoas das diversas áreas da organização é fundamental para a construção do planejamento estratégico. Assim, somam-se as contribuições das diferentes visões, possibilitando que o resultado do planejamento esteja muito mais alinhado às necessidades da organização e seus objetivos. Como reforça Kunsch (2003, p. 210)., “por planejamento organizacional entende-se aquele planejamento corporativo que integra e envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões”. Por isso, é extremamente importante o envolvimento de todos. Como enfatiza Rezende (2012, p. 21),

o êxito ou sucesso do planejamento estratégico pode se dar quando a missão e a visão da organização e suas estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os objetivos são exequíveis, quando existe consenso e trabalho coletivo comprometido, quando seus colaboradores estão capacitados, quando os demais planos organizacionais existentes estão integrados e quando a gestão da organização assume, vivência e mantém o planejamento estratégico juntamente com as pessoas que a compõem e com políticas organizacionais favoráveis.

É por meio desse compromisso de todos que as ações previstas no planejamento estratégico serão executadas de forma integrada e assertiva para a conquista dos objetivos. Como afirma Kunsch (2003, p. 214),

o planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por bases as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro.

Segundo Rezende (2012, p. 25), “o planejamento estratégico é um processo com um ciclo retroalimentado e em constante amadurecimento”. Isso quer dizer que o planejamento estratégico precisa estar em constante evolução, ou seja, não é algo que é feito uma única vez e permanece imutável ao longo do tempo, e sim, é um processo que deve estar em constante transformação à medida que a organização evolui e, com ela, seus objetivos. O autor ainda complementa que “o planejamento e

a gestão da organização devem ser integrados e vivenciados constantemente. O envolvimento das pessoas da organização deve ser efetivo”. (REZENDE, 2012, p. 25). Isso quer dizer que não basta que o planejamento estratégico esteja desenhado apenas no papel mas não seja vivenciado no dia a dia dos integrantes da empresa. Drucker (1984 apud REZENDE, 2012, p. 20), também complementa que

o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

É evidente que esse processo constante deve ser considerado ao montar o planejamento estratégico de uma organização, para que não se percam de vista os objetivos organizacionais. Para Kunsch (2003, p. 205), podemos entender o planejamento como “algo dinâmico, em contínua mudança, que se processa por meio de pesquisas, estudos, questionamentos, construção de diagnósticos e análises de decisões acerca do que fazer, como fazer, por que fazer, quem deve fazer etc.”. É preciso que esses pontos estejam muito claros para todos os colaboradores da organização, pois somente assim todos estarão devidamente engajados em conquistar os objetivos da organização. Como afirma Oliveira (2002, p. 36 apud KUNSCH, 2003, p. 206-207),

o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento do processo, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente (sic), provocar o aumento da probabilidade de alcance e desafios estabelecidos para a empresa.

Para que uma empresa consiga ter organização na tomada de decisões é necessário o desenvolvimento do planejamento estratégico. É notável também que “o planejamento estratégico confere organização ao processo de relações públicas, e consiste em um processo de avaliação do que se tem e aonde se quer chegar”. (MATERA e ARTIGUE, 2000, p. 103). Para as relações públicas, é ainda mais

importante ter um bom planejamento, para que assim se possam realizar ações com os públicos de interesse que tragam retorno efetivo para a organização. Como afirma Lattimore et al (2012, p. 122), “o planejamento faz as relações públicas passarem de uma atividade reativa a um processo proativo”. Isso significa que é a partir do planejamento estratégico que as relações públicas passam a propor ações de comunicação que possam trazer retorno para a organização, ao invés serem somente reativas às demandas que possam surgir ao longo do tempo. Como afirma Dozier (1985, p. 21-22 apud LATTIMORE et al, 2012, p. 123), o planejamento é de extrema importância, já que

o processo de estabelecer metas e objetivos de relações públicas em forma mensurável cumpre dois propósitos. Primeiro, a escolha prudente e estratégica de metas e objetivos de relações públicas vinculadas à sobrevivência organizacional e ao crescimento serve para justificar o programa de relações públicas como atividade gerencial viável... Segundo, a especificação de metas e objetivos de relações públicas em forma mensurável as torna responsáveis e torna concreto e objetivo o sucesso ou fracasso do programa.

Essa especificação das metas e objetivos das relações públicas é feita por meio do planejamento estratégico, e dá a credibilidade necessária para que as ações sejam entendidas com sua real importância para os demais setores da organização. “O planejamento proporciona a base fundamental de coordenação dentro da organização e os planos representam as mensagens por meio das quais o sistema se comunica com as unidades da organização”. (EMERY, 1972, p. 128 apud KUNSCH, 2003, p. 210). É o planejamento que vai fazer com que todos os setores estejam se desenvolvendo em busca do mesmo objetivo.

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis. (KUNSCH, 2003, p. 216).

Assim, o planejamento serve para que os objetivos da organização não se percam de vista ao longo do tempo e permite que os executivos pensem em suas metas de longo prazo, organizando-se para alcançá-las. Como ressalta Kunsch

(2003, p. 216), “sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso, com soluções aleatórias de última hora”. A autora ainda complementa que “as organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente, a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação”. (KUNSCH, 2003, p. 245). Dessa forma, é fundamental que o planejamento estratégico esteja relacionado, também, aos objetivos comunicacionais da organização. Kunsch (2003, p. 245-246), propõe quatro princípios necessários para viabilizar um planejamento estratégico de comunicação organizacional:

Tabela 4 - Quatro princípios do planejamento estratégico da comunicação organizacional

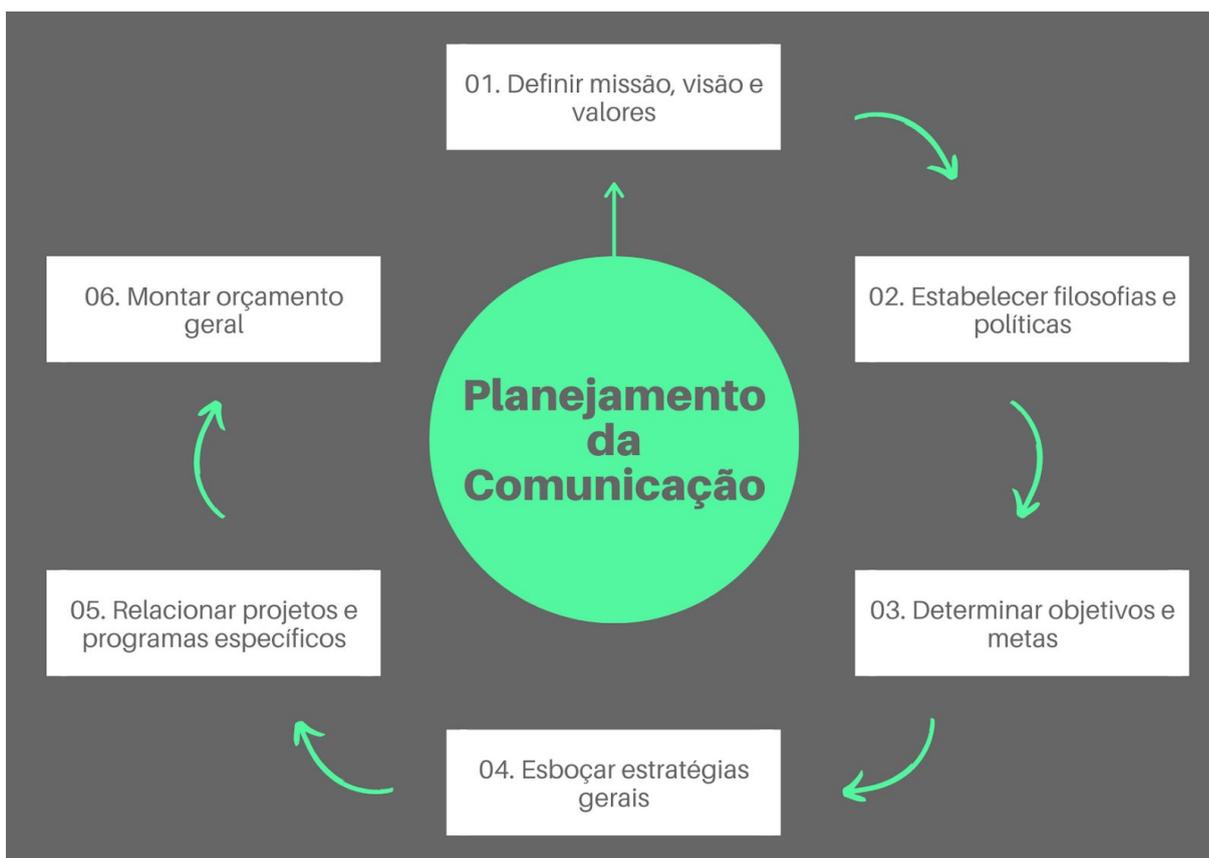
Primeiro	A organização deve ter consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e às necessidades do ambiente. E que ele realmente seja utilizado em determinados períodos, para redimensionar a organização como um todo. Se não existir uma cultura de valorização o seu conjunto, não adianta querer fazer um plano estratégico de comunicação isoladamente.
Segundo	A área de comunicação/relações públicas precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional. Isto é, deve estar subordinada à cúpula diretiva e participar da gestão estratégica. Pois, se for apenas uma área de suporte ou apoio para atender às necessidades de comunicação, executando tarefas e produzindo veículos comunicacionais, dificilmente conseguirá planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspectiva macro, empreendedora e em consonância com a missão, a visão e os valores organizacionais.
Terceiro	O terceiro princípio está relacionado com a capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação, e da equipe que conduzirá o processo. Estes precisam estar preparados e deter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, sobre o campo das ciências da comunicação e, especificamente, sobre relações públicas e marketing, para inserir os aspectos institucionais e mercadológicos no plano estratégico da comunicação organizacional.
Quarto	A valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico, dando-lhes oportunidade de criar, pensar estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e dos fortes do ambiente interno e da comunicação organizacional integrada, constitui também um princípio relevante que necessita ser levado em consideração pelas organizações modernas.

Fonte: Kunsch, 2003, p. 245-246

Com base nesses princípios, é possível implementar de forma assertiva um plano estratégico para atingir os objetivos comunicacionais. “O plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações”. (KUNSCH, 2003, p. 147). Com essas diretrizes estabelecidas, as ações de comunicação serão desenvolvidas de forma mais assertiva e fluida.

De acordo com Kunsch (2003, p. 272-274), “a área de comunicação precisa ter uma postura capaz de agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida para o futuro, cumpra sua missão, fixe e consolide seus valores”. Para que isso seja possível, a autora defende que é necessário o pensar e planejar estrategicamente a comunicação, levando em conta seis fases:

Figura 3 - Fases do planejamento estratégico da comunicação



Fonte: Elaborado pela autora com base em KUNSCH, 2003, p. 272-274

A partir dessa estruturação a área da comunicação vai conseguir dar o suporte necessário para que a organização possa atingir suas metas. Assim, é

preciso que as relações públicas consigam vislumbrar esse seu papel de extrema importância, bem como de evidenciar isso para que as demais áreas da organização tomem ciência de que todas as ações desenvolvidas buscam atingir os objetivos da organização.

3. METODOLOGIA

Para que seja possível falar sobre o que é ciência, é necessário compreender a diferença entre o conhecimento popular e o conhecimento científico. O conhecimento popular, assim como afirmam Marconi e Lakatos (2017), é um saber cotidiano, que não depende de algum tipo de estudo, metodologia ou reflexão. Assim, qualquer pessoa tem acesso a esse tipo de conhecimento.

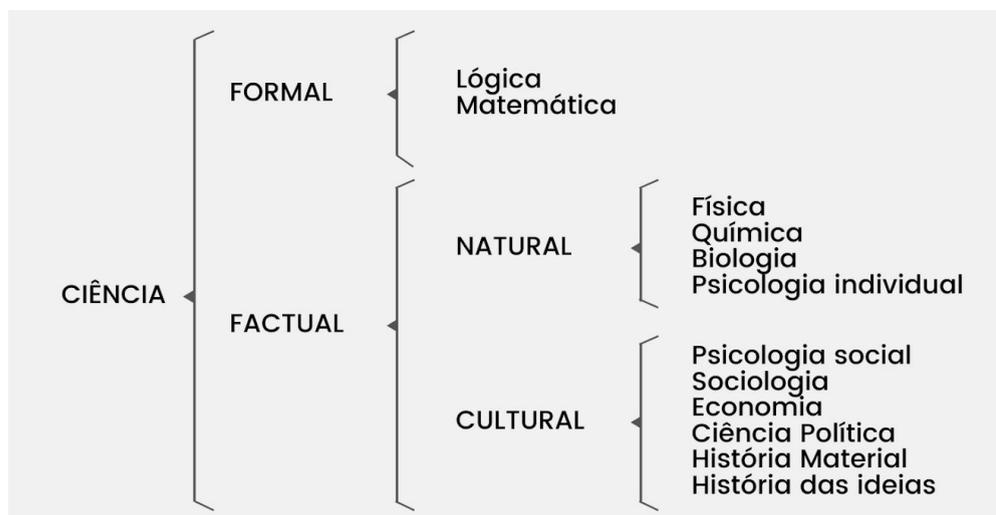
A principal diferença entre o conhecimento popular e o científico não é o objeto que pode ser observado, mas, sim, de que forma é a observação. Assim, como afirmam Marconi e Lakatos (2017, p.15), “o que os diferencia é a forma, o modo ou o método e os instrumentos utilizados para conhecer”. Isso quer dizer que para se ter conhecimento científico é necessário observar os fenômenos com base em metodologias, formando um sistema lógico de ideias com base no que é factual.

Como afirma Ander-Egg (1978, p. 15), “a ciência é um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente, sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza”. Assim, pode-se afirmar que a ciência busca a compreensão dos fenômenos com base na sistematização do conhecimento.

As ciências são compostas por:

- a) Objetivo ou finalidade: preocupação em distinguir a característica comum ou as leis gerais que regem determinados eventos.
- b) Função: aperfeiçoamento, através do crescente acervo de conhecimentos, da relação do homem com o seu mundo.
- c) Objeto: que se subdivide em:
 - Material: o que se pretende estudar, analisar, interpretar ou verificar, de modo geral.
 - Formal: o enfoque especial, em face das diversas ciências que possuem o mesmo objeto material. (MARCONI e LAKATOS, p. 75, 2017).

A partir da diversidade dos fenômenos que podem ser observados e da necessidade de sua compreensão, surgiu a divisão da ciência em diversos ramos de estudo. De acordo com Bunge (1976, p. 41), as ciências apresentam a seguinte classificação:

Figura 4 - Classificação de Ciência de Bunge

Fonte: MARCONI, 2017, p. 26.

Dessa forma, as ciências se dividem em diversos ramos específicos com metodologia de investigação própria e diferentes objetos de estudo. Com base nas metodologias que surgem em cada âmbito científico, é possível desenvolver pesquisas para que se possam obter dados relevantes para o entendimento dos fenômenos.

Pesquisar se tornou um hábito inerente a diversos indivíduos, mesmo que não sejam cientistas. Em uma conceituação feita de forma ampla, “pesquisa” pode ser compreendida como o ato de realizar ações para encontrar algo. Assim como afirmam Barros e Lehfeld (2007), por meio da pesquisa é possível adquirir um conhecimento novo ou totalmente novo, ou seja, descobrir algo que era ignorado pelo pesquisador, ou algo que ninguém mais conhecia. Dessa forma, as pesquisas contribuem para a construção do senso crítico do pesquisador.

De acordo com Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Assim, a pesquisa é um processo para conhecer a realidade, com método de pensamento reflexivo e que requer tratamento científico.

Como podem existir diversos fenômenos que precisam ser compreendidos, diversas podem ser as formas de realizar o processo de investigação para atingir

esse conhecimento. Desse modo, podem existir múltiplas maneiras de conduzir uma pesquisa.

Uma dessas formas de produção é a pesquisa bibliográfica. Essa pesquisa é baseada na utilização de textos. Como define Köche (2015, p. 122),

na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

A partir da construção de uma pesquisa bibliográfica, o pesquisador passa a compreender o tema de interesse em maior profundidade. Assim, é possível ter a capacidade de utilizar esse conhecimento como fundamentação para a construção de um modelo teórico. Como afirmam Barros e Lehfeld (2007), essa metodologia de pesquisa pode tanto atender às necessidades acadêmicas de um estudante quanto gerar a produção de conteúdos inéditos daqueles que estejam buscando rever ou reinterpretar considerações teóricas ou até mesmo criar novas propostas de explicação dos fenômenos. A pesquisa bibliográfica, portanto é um dos métodos empregados nesta monografia.

Para que seja possível a construção dessas investigações, são necessários os paradigmas. Como conceitua Kuhn (p. 13, 1997 apud BARTELMÉBS p. 353, 2012), são “paradigmas’ as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”. Dessa forma, existe um conjunto de referenciais que servirão como guia para as construções científicas.

Essas construções serão consideradas de cunho científico quando elaboradas “de acordo com normas preestabelecidas e com os fins a que se destinam; ser inéditos ou originais e não só contribuir para a ampliação de conhecimentos ou a compreensão de certos problemas, mas também servir de modelo ou oferecer subsídios para outros trabalhos”. (MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 239). Isso permite que o trabalho possa ser utilizado por outros pesquisadores.

Uma pesquisa pode ter abordagem qualitativa e/ou abordagem quantitativa. Essas formas de abordagem são baseadas no levantamento de dados e informações, cada uma com características específicas.

A pesquisa quantitativa, como o próprio nome já diz, é aquela que busca analisar os dados de forma a medir ou calcular algum aspecto. Assim, como afirma Martino (p. 95, 2018),

uma característica da pesquisa quantitativa é sua precisão. Como ela é montada, em geral, a partir de questionários fechados, não há espaço para respostas abertas e longas, mas para assinalar alternativas ou falar algumas palavras. A pesquisa quantitativa procura reduzir as incertezas e ambiguidades, permitindo ver uma situação com recortes definidos.

Dessa forma, a pesquisa quantitativa é muito utilizada quando se busca entender o tamanho de algum fenômeno ou realizar algum tipo de análise estatística. As principais vantagens de utilização dessa abordagem são a precisão e controle das variáveis, bem como evitar a interferência do pesquisador. (MARCONI e LAKATOS, 2017).

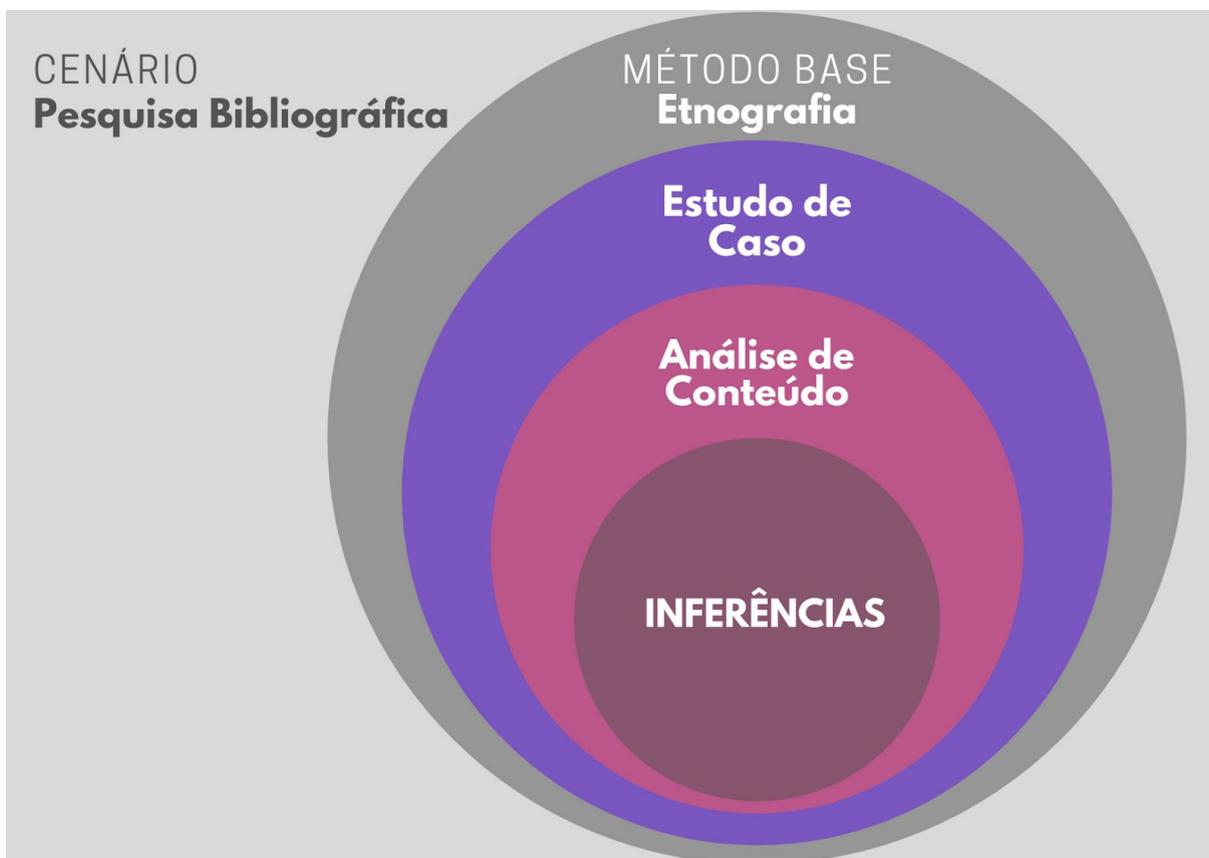
Diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa busca compreender um fenômeno e não quantificá-lo, ou seja, ela busca a “qualidade” das informações. Assim, como afirma Richardson (2015, p. 90 apud MARCONI e LAKATOS, p. 302, 2017), ela busca a “compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Existem diversas formas de abordar uma pesquisa qualitativa a fim de compreender um fenômeno. Inclusive, é possível utilizar mais de uma abordagem para analisar e criar conhecimento sobre determinado objeto. Dessa forma, para que se obtenha um resultado positivo, é necessário contar com a sensibilidade do pesquisador, para que consiga criar um critério de análise sem interferir ou deixar sua personalidade influenciar nas respostas. (MARCONI e LAKATOS, 2017).

Para que uma pesquisa seja bem construída, ela deve contar com um desenvolvimento metodológico bem estruturado, direcionando o pesquisador acerca da forma ideal de conduzir seu estudo para solucionar a questão problema de forma assertiva. Partindo desse pressuposto, esta pesquisa vai ser construída a partir de

uma abordagem qualitativa, tendo como método-base a etnográfica, utilizando as técnicas metodológicas de estudo de caso e entrevista em profundidade, para que, assim, se possam obter inferências que permitirão a análise, reflexão e construção de ideias acerca do tema de estudo, assim como demonstra a figura abaixo:

Figura 5 - Cenário da construção desta pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de SÓLIO, Marlene Branca. Acesso em:

https://prezi.com/zlk9ltmreki0/anarquia-epistemologica/?utm_campaign=share&utm_medium=email

3.1 ESTUDO DE CASO DE BASE ETNOGRÁFICA

A pesquisa etnográfica é originária da antropologia e é utilizada como forma de descrever elementos de uma cultura específica, tendo como base informações apuradas por meio de trabalho de campo, também sendo utilizada na atualidade para estudar organizações e sociedades complexas (GIL, 2010). Isso faz com que ela seja de extrema importância no desenvolvimento de estudos no campo da comunicação.

Esse método é voltado “[...] para o estudo das múltiplas manifestações de uma comunidade ao longo do tempo e do espaço”. (Gil, 2010, p. 40). A partir do estudo das manifestações culturais do grupo pesquisado, é possível analisar comportamentos e responder ao problema de pesquisa que foi proposto. Assim como afirma Godoy (1995, p.28),

a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo) e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo. Um etnógrafo pode centrar seu trabalho sobre uma tribo indígena com pouco contato com a civilização, uma comunidade de alemães no estado de Santa Catarina, ou determinada ocupação dentro de uma fábrica.

Dessa forma, é possível afirmar que a aplicação da pesquisa etnográfica é utilizada tanto para entender processos culturais extremamente complexos, quanto para compreender o comportamento de uma cultura organizacional, que se mostra como um ambiente de menor complexidade. Essa metodologia “tem como propósito o estudo das pessoas em seu próprio ambiente mediante a utilização de procedimentos como entrevistas em profundidade de observação participante”. (Gil, 2010, p. 40). Por meio da utilização dessas técnicas, é possível que o pesquisador desenvolva um profundo conhecimento acerca dos processos culturais que são objeto do estudo, para, assim, produzir conhecimento necessário para validar ou refutar hipóteses que estejam atreladas ao problema de pesquisa.

Uma das características mais marcantes da pesquisa etnográfica é que os pesquisadores “tendem a desenvolver o trabalho de campo em períodos significativamente superiores ao despendido em outras modalidades de pesquisas”. (Gil, 2010, p. 127). Isso se deve ao fato de que o pesquisador precisa se inserir no ambiente em que busca desenvolver o estudo e observar a concepção cultural ali existente.

Uma das principais vantagens da pesquisa etnográfica é que seus resultados costumam ser mais confiáveis, uma vez que ela é realizada no local onde ocorre o fenômeno. Além disso, a possibilidade de que os entrevistados forneçam respostas mais verdadeiras é maior, visto que o pesquisador apresenta uma

participação maior (GIL, 2010). Dessa forma, o desenvolvimento desse tipo de pesquisa pode entregar resultados extremamente relevantes para a análise.

Como afirmam Eisman et al. (1997, 258-261 apud MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 112), o método etnográfico é uma forma de investigação “[...] naturalista, baseado na observação, descritivo, contextual, aberto e profundo. O objetivo da etnografia é combinar o ponto de vista do observador interno com o externo e descrever e interpretar a cultura”. Dessa forma, é possível afirmar que o pesquisador desempenha um papel importantíssimo no resultado de uma pesquisa etnográfica. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 112), “a observação é a técnica chave desta metodologia”. Ou seja, o pesquisador observa o comportamento dos pesquisados e busca refletir acerca da forma de organização cultural existente naquele ambiente. É somente a partir dessa análise que será possível produzir conhecimento. Bem como salientam Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006, p. 152), “[...] é através do próprio processo de pesquisa que o pesquisador legitima a construção do conhecimento que produz”.

O processo de desenvolvimento de um estudo de caso “[...] refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. (MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 276). Isso quer dizer que esta forma de pesquisa analisa um objeto de estudo de maneira profunda, investigando todos os seus aspectos de modo extremamente minucioso, para, assim, obter intenso conhecimento a seu respeito.

Para Triviños (1987, p. 133 apud MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 276), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente”. Para que seja possível o desenvolvimento dessa análise, o pesquisador “reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, visando aprender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato”. (MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 276). Dessa forma, a construção da pesquisa poderá responder ao seu problema de forma satisfatória.

Quando falamos de estudos de caso, é importante salientar que “seu planejamento tende a ser mais flexível e com frequência o que foi desenvolvido numa etapa determina alterações na seguinte”. (GIL, 2010, p. 117). Isso quer dizer

que no desenvolvimento desse tipo de pesquisa não existe um processo rígido e extremamente estruturado para sua condução. Para Ludke e André (1986, p. 18-20 apud MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 276), existem algumas características fundamentais no estudo de caso:

- a) visar à descoberta;
- b) enfatizar a interpretação do contexto;
- c) retratar a realidade de forma ampla;
- d) valer-se de fontes diversas de informações;
- e) permitir substituições;
- f) representar diferentes pontos de vista em dada situação;
- g) usar linguagem simples.

Por mais que seu processo de condução possa ser adaptável, suas características servem como uma forma de delimitação de trajeto. Essa forma de abordagem “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita amplo e detalhado conhecimento [...]”. (GIL, 2010, p. 37). Esse estudo pode se tornar representativo para outros casos que sejam semelhantes. Por mais que esse processo não permita facilmente a generalização de fatos, é importante ressaltar que

os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou por ele são influenciados. (GIL, 2010, p. 38).

Com isso, é possível desenvolver uma análise que possa servir de base para outros fenômenos que se assemelham.

3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

As definições de análise de conteúdo vêm se transformando ao longo do tempo, mas se pode dizer que a análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”. (RICHARDSON, 1999, p. 223). Por meio dele é possível estruturar as informações coletadas para realizar sua análise e interpretação de tal forma que seja possível construir inferências pertinentes ao tema estudado.

Assim, como conceitua Richardson (1999), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que tem três principais características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. A objetividade está relacionada à descrição das regras e procedimentos que foram utilizados em cada momento da análise de conteúdo. A objetividade acarreta na utilização de um conjunto de normas para definir como registrar e codificar o conteúdo, evitando que os resultados da análise do conteúdo sejam um reflexo da subjetividade do pesquisador. A sistematização se refere ao depuramento das informações de acordo com regras consistentes e sistemáticas. Isso significa que é necessário desenvolver a análise de todo o material para testar as diversas hipóteses, independentemente se esses conteúdos apoiam ou não essa hipótese. O planejamento, a coleta e a análise devem seguir as regras da metodologia científica. A inferência está relacionada ao processo em que se aceita uma proposição em razão de sua relação com outras proposições já consideradas verdadeiras. “Se a descrição é uma primeira etapa de análise e a interpretação a última etapa, a inferência é um procedimento intermediário que permite a passagem entre uma e outra”. (BARDIN, 1979, p. 39 apud RICHARDSON, 1999, p. 224).

A análise de conteúdo é o ato de “[...] compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características [...] e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador”. (RICHARDSON, 1999, p. 224). Essa análise deve compreender esse discurso profundamente, seja ela de forma gramatical, cognitiva ou ideológica. Somente a partir de uma análise profunda será possível extrair as informações necessárias para a produção de conhecimento.

De forma geral, é possível afirmar que a análise documental consiste em “uma série de operações que visam a estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”. (RICHARDSON, 1999, p. 230). É por meio dessa construção que o pesquisador vai obter conhecimento profundo sobre o tema estudado. Segundo Bardin (1979 apud RICHARDSON, 1999, p. 230), as fases de análise de conteúdo são organizadas em: pré-análise, análise do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização, ou seja, o

desenvolvimento de um esquema para que seja possível realizar a construção do trabalho. A análise do material consiste na categorização e quantificação da informação. O tratamento dos resultados é o processo de transformação do conteúdo coletado de tal forma que possibilite a transformação do conteúdo desse texto.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

Este capítulo será focado em descrever os dados que foram coletados durante o estudo de caso. Como principais fontes de evidências para o estudo, foram utilizadas a análise documental, entrevistas não estruturadas e dados obtidos pela observação participante com características etnográficas.

3.3.1 UNIDADE DE ANÁLISE - RANDON CONSÓRCIOS

Fundada em 1987, a Randon Consórcios é prestadora de serviços financeiros por meio da administração de consórcios e tem sua sede situada na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Faz parte do braço de serviços financeiros do grupo Randon, que há mais de 70 anos desenvolve soluções para o transporte sendo um dos maiores grupos privados do Brasil.

Figura 6 - Divisão das empresas do Grupo Randon



Fonte: Apresentação institucional da organização.

Atualmente a empresa opera administrando seis marcas de consórcio de diferentes segmentos, sendo uma das líderes de mercado do segmento de consórcio de pesados e está entre as maiores do segmento de imóveis.

Figura 7 - Marcas de consórcio administradas



Fonte: Apresentação institucional da organização.

O Consórcio Nacional Randon foi o segmento que deu origem à Randon Consórcios para oferecer uma nova opção de venda dos produtos produzidos pela Randon S.A. Por meio da parceria com as marcas fabricantes, a Randon Consórcios atua nos segmentos de implementos rodoviários, máquinas e implementos agrícolas, micro-ônibus, caminhões, e consórcios de imóveis e veículos com a marca própria Racon.

A busca pela qualidade dos processos sempre foi algo muito valorizado pelas empresas do grupo Randon, e não seria diferente na Randon Consórcios. Assim, em 1997 a organização buscou a certificação da ISO 9001³, sendo a primeira administradora de consórcios do país a ter seus processos em acordo com os requisitos da norma. Desde então a empresa está em constante busca pela

³ Sistema de gestão da qualidade que tem o objetivo de garantir a otimização de processos, agilidade no desenvolvimento de produtos e produção mais ágil. Fonte: CONRADO. **ISO 9001 - O que é ISO 9001? Para que serve? Qual a importância?** Certificação ISO. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>>. Acesso em: 15 Nov. 2020.

evolução dos seus processos e aprimorando seu cenário de qualidade. Isso fez com que, no ano de 2009, recebesse o maior reconhecimento do Estado do Rio Grande Do Sul, o troféu Diamante do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Há mais de 32 anos no mercado a empresa já comercializou mais de 219 mil cotas de consórcio e contemplou mais de 117 mil clientes, o que representa mais de 17 bilhões em créditos distribuídos a milhares de consorciados. Para que fosse possível atingir tais números, a organização sempre teve muito claro seus pilares estratégicos do negócio, que estão descritos na figura abaixo:

Figura 8 - Pilares da organização



Fonte: Apresentação institucional da organização.

Em razão de o consórcio ser uma forma de aquisição planejada e não um bem em si, o negócio da Randon Consórcios é viabilizar negócios. Para isso, sua missão é prestar serviços financeiros de tal modo que não fira seus princípios - que são compartilhados de maneira corporativa com as demais empresas do grupo - buscando ser referência na gestão desses recursos e na prestação de serviços financeiros. Para que isso seja possível, tem como diferenciais o relacionamento

próximo com os clientes, a flexibilidade para negociações com um olhar único para cada situação e a credibilidade de uma empresa que atua há mais de 32 anos. O propósito da empresa, assim como seus princípios, é corporativo, ou seja, é compartilhado com as demais empresas do grupo, afinal todos trabalham em busca desse objetivo comum.

3.3.2 A MARCA RACON CONSÓRCIOS

A Racon Consórcios é a marca própria da Randon Consórcios. Sob essa marca iniciou operações em 1991, no segmento de consórcio de veículos e, em 1993, no segmento de imóveis. Atualmente opera por meio do sistema de franquias, atuando em 12 estados brasileiros com mais de 200 pontos de vendas. É por meio dessa rede de vendas que a marca comercializa seus planos de consórcio.

Figura 9 - Regiões de atuação da marca Racon



Fonte: Arquivo da organização.

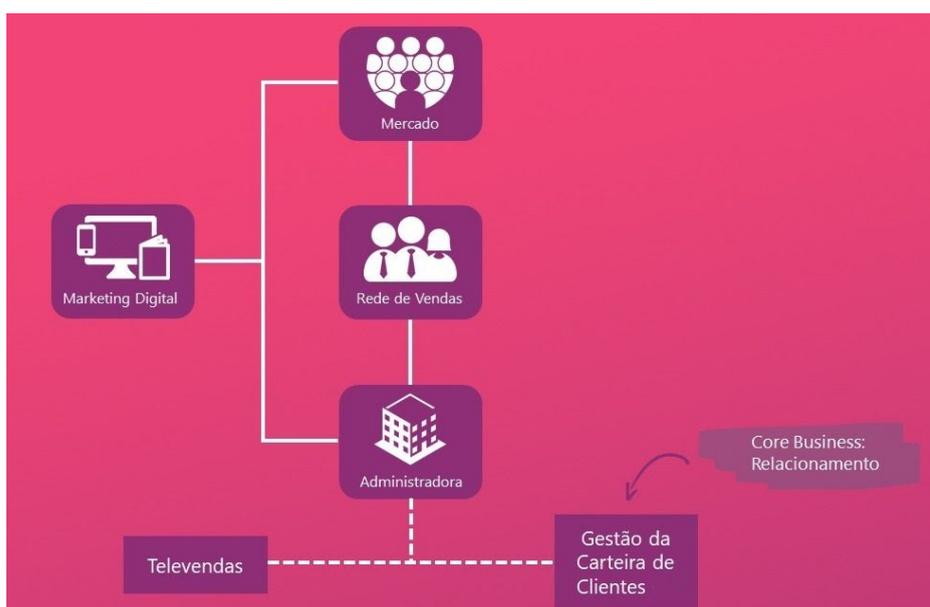
A marca Racon tem como essência cuidar, proteger, acompanhar, dar segurança e humanizar. Esses pilares embasam todo o posicionamento da marca perante seus públicos de interesse.

3.3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL

Por ser uma marca própria, a flexibilidade de testar estratégias diferentes é muito maior do que quando comparamos com os demais segmentos, onde se trabalha com a marca de um parceiro, ou seja, para qualquer tipo de comunicação ou estratégia de atuação diferente do usual é necessária a anuência do parceiro em questão.

Essa liberdade fez com que a marca experienciasse em primeira mão muitas estratégias definidas pela organização, sendo o *marketing* digital uma delas. Dentro do desenho do cenário atual da organização, o *marketing* digital desempenha papel fundamental de ser uma ponte entre a administradora de consórcios e o mercado, sem depender exclusivamente da rede de vendas como intermediária desse relacionamento.

Figura 10 - Mapa do cenário de relações entre Administradora e seus públicos



Fonte: Elaborado pela autora com base em arquivos da organização.

Dessa forma, o *marketing* digital foi uma disrupção na cultura que a organização vinha vivenciando até o momento. Houveram diversas melhorias ao longo da trajetória dessa estratégia desde a sua implementação. Atualmente o

marketing digital da organização está embasado de acordo com a metodologia do *inbound marketing*⁴.

Figura 11 - Metodologia de atuação do *marketing* digital



Fonte: Elaborado pela autora com base em arquivos da organização.

Para cada uma das etapas da metodologia utilizada, existem estratégias específicas de atuação. Para atração, por exemplo, a organização se faz valer do marketing de conteúdo por meio de seus blog posts. Já para o relacionamento uma das estratégias utilizadas é a presença nas redes sociais. Dessa forma todas as estratégias estão alinhadas com seus objetivos. Durante todo esse processo metodológico existe a análise dos dados e correção da rota, caso seja necessário.

Uma das maiores vantagens do *marketing* digital é a possibilidade de fazer diferentes testes e entender qual estratégia faz mais sentido e dá mais certo, além da rápida correção de rota quando se percebe que algo não está performando bem. E essa vantagem é entendida como algo extremamente positivo pela organização, e algo que é constantemente explorado.

A grande maioria das estratégias de *marketing* digital adotadas pela organização têm impacto direto em diferentes públicos de interesse. Nos próximos

⁴ Metodologia de negócio que busca atrair clientes por meio da produção de conteúdo valioso e experiências personalizadas. Fonte: HUBSPOT. **O que é o Inbound Marketing? | HubSpot.** Hubspot.com. Disponível em: <<https://br.hubspot.com/inbound-marketing#:~:text=O%20inbound%20marketing%20%C3%A9%20um%20a,que%20as%20pessoas%20j%C3%A1%20t%C3%AAm.>>>. Acesso em: 19 Nov. 2020.

tópicos serão abordadas as mais relevantes para a organização: as redes sociais, o *inbound marketing* e os anúncios realizados nos meios digitais.

3.3.3.1 REDES SOCIAIS

A Racon Consórcios foi pioneira no grupo Randon na entrada das redes sociais, tendo a criação dos seus perfis em setembro de 2012. De acordo com a analista de *marketing* digital, Bibiana Rizzotto de Sene, o projeto para a entrada nas redes sociais teve mais de um ano de estudo para compreender a melhor forma de ingressar nas redes sociais e se comunicar com o público.

A marca possui perfis ativos no Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube e Twitter. O principal objetivo da utilização dos perfis nas redes sociais para a marca é o relacionamento com os públicos de interesse, sejam eles clientes ou não. Apesar de compartilhar conteúdos em todas as suas redes sociais, a Racon possui presença mais forte no Facebook e Instagram.

Como franqueadora, a marca também se preocupa em orientar os seus parceiros sobre a melhor forma de utilização das redes sociais, visto que é necessário preservar a marca. Para isso, a organização realiza treinamentos com sua rede de vendas e também desenvolveu um manual de marca, onde são abordadas os principais pontos de melhores práticas para a utilização das redes.

O atendimento das interações e solicitações provenientes das redes sociais são realizadas pela Central de Relacionamento da organização, com o apoio da área digital do *marketing* da organização. Esse atendimento já foi realizado pela área digital do *marketing*, passando também pelo atendimento de um fornecedor externo. Porém, a partir da implementação de um software de atendimento *omnichannel*⁵, entendeu-se que a Central de Relacionamento deveria ser responsável pelo atendimento, independentemente do canal, por isso o atendimento de solicitações provenientes das redes sociais também passaram a fazer parte do escopo de trabalho dessa área. Para que seja mais fácil compreender um pouco mais de como cada uma das redes sociais da marca são utilizadas, elaborou-se um infográfico:

⁵ Estratégia que visa a integração dos canais de comunicação de uma empresa. Fonte: **O que é omnichannel: entenda o poder dessa estratégia! Rock Content**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/omnichannel/>>. Acesso em: 19 Nov. 2020.

Figura 12 - Visão geral sobre as redes sociais



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.3.2 INBOUND MARKETING

O *inbound marketing* ou o *marketing* de conteúdo é uma estratégia que busca atrair clientes por meio da produção de conteúdo relevante. Isso significa que o objetivo dessa estratégia é desenvolver um conteúdo que auxilie o usuário com sua dor, sem necessariamente tentar vender um produto.

A Racon Consórcios também adota essa estratégia, por meio da produção de conteúdo no Blog Racon. Esse blog foi implementado em 2016 e iniciou com uma produção de três conteúdos semanais e apenas duas personas. Atualmente existe uma produção de conteúdo mais intensa, tendo novos artigos todos os dias direcionados para cinco personas diferentes. Algumas destas personas foram criadas exclusivamente para a produção de conteúdos digitais, ou seja, ela não está mapeada em outras frentes de atuação como publicidade, por exemplo. Para o desdobramento desses conteúdos no blog, foram desenvolvidas diferentes categorias de temas para o desdobramento dos blog posts, conforme ilustra a figura abaixo:

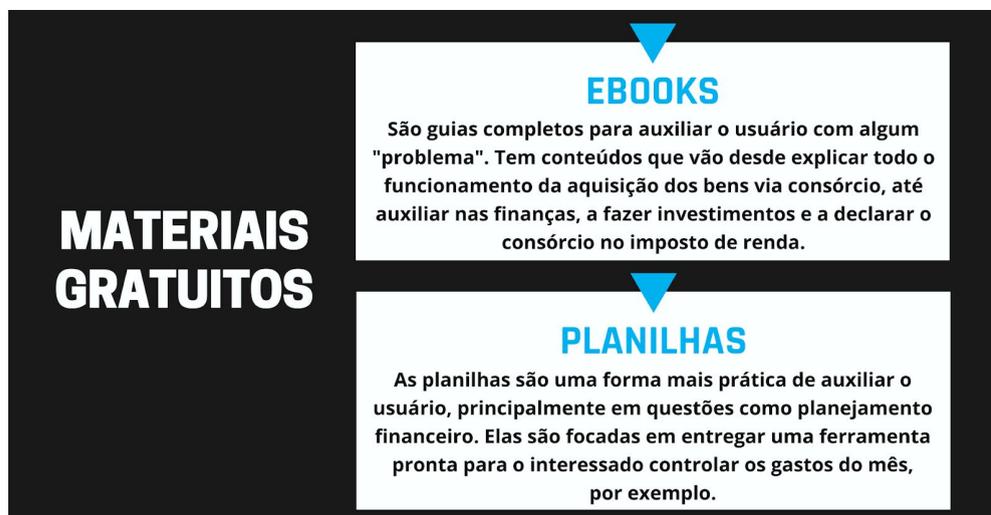
Figura 13 - Categorias de conteúdos do Blog Racon



Fonte: Elaborado pela autora.

Além da produção de blog posts, a Racon também desenvolve materiais ricos para entregar aos usuários. Esses materiais ricos, são desenvolvidos pensando em gerar *leads* por meio de um material mais extenso e educativo que auxilia o usuário de forma mais prática.

Figura 14 - Materiais ricos do Blog Racon



Fonte: Elaborado pela autora.

Outra ação que a Racon Consórcios desenvolve no digital é a nutrição de *leads*. Ela consiste em criar fluxos de conteúdo para que um *lead* que não está maduro o suficiente para a aquisição percorra até ficar mais próximo do fechamento da venda. Esse fluxo de nutrição se utiliza de conteúdos produzidos no blog, assim um *lead* que deixou seu contato mas disse que estava apenas pesquisando, começa a receber conteúdos de atração e conforme suas interações com os e-mails ele evolui no funil de vendas. Dessa forma o vendedor pode voltar a entrar em contato quando este *lead* estiver maduro e preparado para a aquisição.

Esses fluxos são construídos levando em consideração a categoria de consórcio que o *lead* demonstrou interesse (veículos ou imóveis). Dessa forma, o *lead* receberá conteúdos que efetivamente sejam do seu interesse, o que contribui para que ele sane todas as possíveis dúvidas que estavam impedindo sua aquisição em um momento inicial, permitindo a sua evolução no fluxo.

3.3.3.3 ANÚNCIOS DIGITAIS

Difícilmente uma estratégia on-line será pensada sem que se utilize de alguma forma de anúncio digital, e não seria diferente com a Racon. Considerando os passos da metodologia que embasa sua estratégia, a marca está presente no Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads e LinkedIn Ads.

O Google Ads é um formato de anúncio que é utilizado para atingir *leads*⁶ que estejam no chamado fundo de funil, ou seja, estão mais próximos do fechamento de uma compra ou, nesse caso, aquisição de um consórcio. Dessa forma a marca aparece para os interessados que realizarem uma busca no Google, direcionando para o acesso ao site e a realização da simulação do consórcio.

Os anúncios nas redes sociais também podem atingir usuários que estejam mais próximos do fechamento, mas tem um foco muito maior em atrair usuários para conhecer a marca, por meio dos artigos que são produzidos e compartilhados por esse canal.

Além desses anúncios, existe o alinhamento das entregas *off* para que possam ser mensuradas pelo *on*. Isso quer dizer que os aproveitamentos que acontecem nas mídias de massa como rádios e emissoras de TV tem integração com o digital por meio de subdomínios⁷ do site principal da marca. Assim uma ação de *merchandising*⁸ realizada na rádio, por exemplo, tem como chamada de ação para o usuário o acesso ao domínio específico da rádio no site da Racon, possibilitando uma forma de mensuração de uma ação que seria pouco “palpável” sem esse recurso.

Todos esses formatos de anúncios são mensurados pela equipe do digital, que conta com uma analista de *marketing* digital e dois assistentes de *marketing*, de forma a compreender o comportamento dos usuários e ser mais assertivos nas comunicações.

⁶ Oportunidades de negócio, ou seja, um indivíduo que de alguma forma mostrou algum nível de interesse em adquirir meu produto.

⁷ Ramificação do site principal. Ex.: pb.racon.com.br é um subdomínio de racon.com.br.

⁸ Exibição ou anúncio público de um produto. Fonte: **Merchandising**. Dicio. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/merchandising/>>. Acesso em: 19 Nov. 2020.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A partir do conteúdo coletado por meio da observação participante e dos documentos da organização, iniciou-se a análise do conteúdo. Para isso, foram adotadas categorias de análise *a posteriori*⁹, uma vez que não existe referencial teórico que determine a forma de análise desses dois conteúdos. Tais categorias se deram tomando como base as macrodivisões do *marketing* digital adotadas pela empresa, como demonstra a figura abaixo:

Figura 15 - Marketing digital como estratégia de comunicação organizacional



Fonte: Elaborado pela autora.

Nos próximos tópicos serão apresentadas as inferências de como as relações públicas podem empregar o *marketing* digital como estratégia de comunicação organizacional, obtidas a partir da análise do conteúdo levantado pelo estudo de

⁹ Categorias de análise que se dão a partir da coleta de dados. Fonte: BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

caso, considerando as seguintes categorias: redes sociais, *inbound marketing* e anúncios digitais.

4.1 REDES SOCIAIS

As relações públicas enquanto atividade profissional têm como objeto a organização e seus públicos (KUNSCH, 2003). Isso faz com que diversos aspectos de atuação de uma empresa devam estar presentes em suas estratégias, e, conseqüentemente, precisem do olhar desse profissional. Com isso pode-se afirmar que as relações públicas fazem o gerenciamento da comunicação nas organizações.

Para que esse gerenciamento seja efetivo, se faz necessário que as relações públicas estejam em sinergia com todas as áreas da organização, sendo o *marketing* uma das principais. Como bem afirma Silva (2009, p. 366),

não restam dúvidas de que as duas funções devem ser tratadas como convergentes, primeiro porque se baseiam no atendimento da necessidade dos indivíduos e da sociedade e, principalmente, porque de ambas se espera uma contribuição efetiva para que a satisfação dessas necessidades se reflita nos resultados da empresa.

É fundamental que essas áreas trabalhem um conjunto, afinal uma organização que não possui uma ótica pautada nas políticas de relações públicas, sendo restrita ao marketing, certamente terá grandes dificuldades no cenário atual (KUNSCH, 2009). Isso por que em uma conjuntura *on-line*, o consumidor passivo deu lugar ao ativo, transformando as estratégias de atuação da organização. “Tornou-se mais fácil para eles avaliar e até esmiuçar a promessa de posicionamento da marca de qualquer empresa. Com essa transparência (graças à ascensão da mídia social), as marcas já não podem fazer promessas falsas [...]”. (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017, p. 65). Na organização objeto do estudo de caso, não existe uma área específica para a atuação de relações públicas, ou seja, não existe um setor que seja responsável especificamente pela comunicação organizacional e imagem da empresa. Entretanto, a grande maioria dos profissionais que atuam na área de *marketing* da organização tem sua formação em relações públicas, o que traz o olhar e preocupação com relação a forma que os públicos vão receber as mensagens da organização.

Com isso em mente, é fundamental que as relações públicas também estejam atentas às estratégias de *marketing* digital de uma organização, visto que, em tempos de redes sociais, uma ação de vendas que tenha um viés questionável, pode cascatear um engajamento negativo prejudicando a imagem da organização. Assim como bem conceitua Fortes (1999), o marketing se preocupa com o sentido concreto da venda, enquanto as relações públicas se preocupam em proporcionar meios para que essa operação não seja prejudicial para a imagem da organização, bem como para os públicos que dela fazem uso. Esse aspecto é muito levado em consideração na estratégia de atuação digital da Randon Consórcios, por meio de sua marca Racon, ou seja, existe o cuidado de que a comunicação comercial desenvolvida esteja coerente com o momento atual vivido pela organização e levando em conta como está o comportamento dos públicos que serão atingidos. Um exemplo disso foi a mudança na estratégia de comunicação no início do ano, quando a pandemia começava a se mostrar mais presente em nosso país. Entendendo que este era um momento delicado e incerto, suspendeu-se a veiculação de conteúdos comerciais e iniciou-se a produção de conteúdos que tinham como objetivo auxiliar o usuário com situações vividas naquele momento, como o *home office*, por exemplo.

Podemos dizer que “o verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo”. (KUNSCH, 2003, p. 106). E um dos cenários mais oportunos para esse diálogo entre marca e públicos são as redes sociais. Por meio delas se tornou possível que o relacionamento organização-públicos aconteça em tempo real, tornando o processo de acompanhamento da opinião pública mais ágil. Assim como identificado no estudo de caso, uma das formas de utilização dessas mídias sociais é para o relacionamento com os públicos — atividade essencialmente de relações públicas. Entretanto, a marca não possui uma grande atividade de interações com seus usuários. Assim, é possível observar que existe um grande potencial que ainda não foi tão bem explorado pela organização, ou seja, é possível buscar diferentes estratégias para gerar um engajamento maior com os usuários e efetivamente criar um diálogo com eles.

4.2 INBOUND MARKETING

“A transparência trazida pela internet foi o que deu origem à ideia do marketing de conteúdo, e a conectividade na web permite aos consumidores conversar e descobrir a verdade sobre as marcas”. (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017, p. 148). Dessa forma, ter um propósito claro e coerente é fundamental para que as organizações perpetuem uma imagem positiva e sejam relevantes no mercado. No caso estudado, o propósito do grupo foi estruturado de forma clara há quase dois anos, e desde então vem sendo abordado fortemente por todas as empresas pertencentes. Entretanto este ponto ainda não está tão presente na estratégia de *inbound* e produção de conteúdo, ou seja, a produção de conteúdo não tem o intuito de fortalecer o propósito, o que é claramente uma oportunidade de melhoria.

As relações públicas são “partes integrantes do subsistema social das organizações, tendo como papel fundamental cuidar do lado público desses agrupamentos [...]”. (KUNSCH, 2009, p.189). Isso corrobora que é fundamental que as relações públicas se utilizem da estratégia de *inbound marketing* para se aproximarem do público externo por meio de conteúdo relevante que gere engajamento positivo com a marca. Nesse aspecto, a organização estudada tem uma estratégia de produção de conteúdo muito bem estruturada para entregar artigos que possam efetivamente auxiliar o usuário com seu problema gerando valor. Para isso, se baseia em personas e procura solucionar seus problemas com a produção de artigos. Um dos principais objetivos do blog é fazer com que a marca Racon se torne referência em consórcio, e para isso a empresa tem uma produção de conteúdo focada nessa temática entregando valor ao usuário que busca compreender sobre as particularidades do sistema.

Aqueles que atuam na área de relações públicas

assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização. (KUNSCH, 2009, p. 201).

Esse acompanhamento do comportamento dos públicos e da opinião pública é fundamental para que a estratégia de produção de conteúdo possa ser assertiva. Dessa forma, a sinergia e colaboração entre as áreas é imprescindível para que as ações desenvolvidas possam ter resultado positivo para a organização.

4.3 ANÚNCIOS DIGITAIS

Como afirma Kunsch (2009, p. 205), “cabe às relações públicas administrarem estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia [...]. Para isso, é necessário que todas as estratégias de comunicação da organização estejam em sinergia, independentemente da área que esteja a frente da condução das ações.

“As relações públicas não visam somente atuar com consumidores [...], mas com todos os outros públicos relacionados direta ou indiretamente com a organização e dos quais depende para sobreviver no mercado”. (SILVA, 2009, p. 378). Nesse sentido, as relações públicas podem se valer da estratégia de anúncios digitais para atingir os mais diversos públicos de interesse. O principal ponto positivo dos anúncios digitais é a grande capacidade de atingir uma base de indivíduos que não seria possível por meio de comunicações tradicionais (não *on-line*).

“Entende-se que, em sintonia com o marketing, as relações públicas têm tarefa de buscar a integração da empresa com seus diversos públicos [...]”. (SILVA, 2009, p. 379). Uma das formas de potencializar essa integração é realizar divulgações por meio de anúncios digitais. Assim, além dos públicos de interesse que a organização já tem mapeado, é possível alcançar e descobrir públicos de interesse que antes não se tinha conhecimento. Atualmente a estratégia da organização estudada está voltada à atuação comercial, ou seja, os anúncios digitais são explorados para a geração de leads para a comercialização dos produtos. Entretanto, essa frente já foi utilizada como estratégia para a solidificação da marca, ou seja, para torná-la visualmente conhecida com os anúncios chamados de mídia display. Essa estratégia foi fundamental no momento em que a empresa estava revitalizando a marca, já que permitiu o alcance de uma grande base de usuários.

4.3 ANÁLISE GERAL

De forma geral, foi possível observar que uma organização que tem a área de *marketing* digital bem estruturada, deve ter clareza de suas estratégias de atuação e da forma como se posicionar perante o mercado. Para que isso possa acontecer sem prejuízo para a imagem e a reputação da organização, essa estruturação estratégica deve valer-se da sinergia entre as áreas de *marketing* e relações públicas.

Também foi possível perceber que grande parte da estratégia de *marketing* digital visa o relacionamento/comunicação com públicos de interesse da organização, sejam eles consumidores ou não. Dessa forma, é papel do relações públicas também fazer uso dessa estratégia e acompanhar de forma bem próxima as ações que são executadas nessa área.

Com relação à organização estudada, foi possível perceber que as estratégias de *marketing* e relações públicas são empregadas de forma sinérgica, mesmo que não exista uma área específica de relações públicas na organização, visto que a grande maioria dos profissionais que atuam no *marketing* tem formação em relações públicas. Dessa forma pôde-se unir o olhar dessa profissão às estratégias comerciais da organização, o que faz com que cada comunicação seja pensada de forma a garantir um bom relacionamento com os públicos de interesse sem prejudicar a reputação e imagem da marca.

Tendo isso em vista, é fundamental para a evolução da área das relações públicas que os profissionais se insiram cada vez mais nesse mercado, trazendo sua expertise e olhar estratégico, agregando valor para o setor que está em plena expansão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado neste trabalho mostrou a importância de que as relações públicas e o *marketing* tenham uma atuação sinérgica para que a organização possa obter resultados positivos. Isso também significa dizer que as relações públicas devem acompanhar e fazer uso das estratégias de *marketing* digital a seu favor.

O estudo adotou como questão norteadora: de que forma as relações públicas podem empregar o *marketing* digital como estratégia de comunicação organizacional? E teve como objetivo analisar essa forma de empregar essa estratégia. Pode-se observar na apresentação da análise dos dados que as relações públicas podem utilizar o *marketing* digital de forma estratégica na comunicação organizacional para se relacionar com os públicos de interesse, promover o diálogo com a marca e a manutenção da sua imagem/reputação. Além disso, também pode fazer uso dessa estratégia para afirmar o propósito da marca e ser vista como relevante, bem como expandir a comunicação da marca. Assim se constatou que o objetivo deste estudo foi atendido.

Cumprindo também os objetivos específicos, com a finalidade de estudar os pilares das relações públicas e entender sua atuação sinérgica com outras áreas, apresentou-se a atividade com base nos autores Kunsch (1997, 2003, 2009), Lattimore (2012), Fortes (2003), Ferrari (2003, 2009), Grunig (1984) e França (2011). Destacou-se a função estratégica de relações públicas perante as organizações e a importância de gerenciar a comunicação em todos os âmbitos da organização. Nesse contexto, atendendo ao segundo objetivo específico foram apresentados os conceitos de *marketing* e *marketing* digital a fim de compreender o funcionamento de suas estratégias. Durante a análise de caso foi possível compreender que as relações públicas podem valer-se do *marketing* digital, visto que essa estratégia tem como um dos principais pilares a comunicação com públicos de interesse da organização. O terceiro objetivo específico foi cumprido por meio da conceituação da estrutura da comunicação organizacional levando em consideração principalmente os autores Kunsch (1997, 2003, 2009), Baldissera (2004, 2008), Oliveira (2002, 2006), Paula (2006) e Scroferneker (2008). A partir dessa conceituação foi possível observar a necessidade de a comunicação organizacional ser pensada de forma a

buscar sinergia entre todos os públicos, incluindo o *marketing* digital, cumprindo assim com a estratégia global da organização. Da mesma forma, foi apresentado de que forma o planejamento estratégico é relevante para a sintonia do planejamento global da organização, cumprindo o último objetivo. Com isso foi possível compreender que desenvolver um planejamento estratégico é fundamental para que uma organização tenha objetivos e metas definidos de forma clara para guiar sua atuação. Assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico de comunicação não pode estar ausente e contemplará todas as formas de comunicação da organização, indo além do marketing voltado para o mercado, o que implica soma de estratégias de relações públicas.

Portanto, pode-se afirmar que o estudo correspondeu de forma positiva às expectativas, ao aliar os conceitos de relações públicas e *marketing* digital a fim de fortalecer ambas as áreas por meio da integração sinérgica das atividades. O presente estudo também indicou algumas questões que podem ser exploradas em estudos futuros como, por exemplo, por que o *marketing* digital não é utilizado corriqueiramente como estratégia de comunicação organizacional pelas relações públicas? O que falta para que os profissionais de relações públicas explorem de forma mais ativa essa estratégia no seu campo de atuação? Uma análise mais aprofundada desses aspectos pode orientar pesquisas futuras trazendo um novo viés de como as relações públicas podem adaptar suas estratégias tirando melhor proveito das novas tecnologias.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1978.

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Rhereza Nogueira. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social da PUCRS, Porto Alegre, 2004.

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. São Paulo: Veras Editora, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARTELMÉBS, Roberta Chiesa. Resenhando as estruturas das revoluções científicas de Thomas Kuhn. **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v. 14, n. 03, p. 351-358, set/dez. 2012.

BASTA, Darci. et al. **Fundamentos de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUNGE, Mario. **La investigación científica: su estrategia y su filosofía**. 5. ed. Barcelona: Ariel, 1976.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CONRADO. **ISO 9001 - O que é ISO 9001? Para que serve? Qual a importância?** Certificação ISO. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>>. Acesso em: 15 Nov. 2020.

DIAS, José Maria A. M. Planejamento Organizacional: conceito e tendências. In: VASCONCELOS FILHO, Paulo de et al. (orgs.). **Planejamento empresarial**: teoria e prática. Leituras Seleccionadas. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (org.). **Relações Públicas**: construindo relacionamentos estratégicos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

DRUCKER, Peter. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper & Row, 1973.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1981.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica - *Business relationship*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2004.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas Contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, Margarida K (org.). **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 241-289.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo, Fajorp-Metodista, a. 1, n. 1, jun. 2003.

FERREIRA JUNIOR, Achilles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz de. **Marketing digital**: uma análise do mercado 3.0. Curitiba: InterSaberes, 2015.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing**: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing. 2 ed. São Paulo: Summus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, anielson barbosa da (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HUBSPOT. **O que é o Inbound Marketing? | HubSpot**. Hubspot.com. Disponível em:
<[KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.](https://br.hubspot.com/inbound-marketing#:~:text=O%20inbound%20marketing%20%C3%A9%20uma,que%20as%20pessoas%20j%C3%A1%20t%C3%AAm.>. Acesso em: 19 Nov. 2020.</p></div><div data-bbox=)

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano: Summus, 2003

KUNSCH, Margarida. (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003

KUNSCH, Margarida. (org.). **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida. (org.). **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LATTIMORE, Dan; BASKIN, Otis; HEIMAN, Suzette T.; TOTH, Elizabeth L. **Relações públicas profissão e prática**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

MATERA, Fran R.; ARTIGUE, Ray J. **Public relations campaigns and techniques**. Boston: Allyn bt Bacon, 2000.

MARCONI, Joe. **Relações públicas: o guia completo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científicas**. 8. ed. Porto Alegre: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação: projetos, ideias e práticas**. ISBN 987-85-326-5967-5 Edição Digital. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

MATTOS, Alexandre M. **Organização: uma visão global - introdução-ciência-arte**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

Merchandising. Dicio. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/merchandising/>>. Acesso em: 19 Nov. 2020.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processo de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Gestão Estratégicas em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing: modelo prático para um plano criativo e inovador**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

O que é omnichannel: entenda o poder dessa estratégia! Rock Content. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/omnichannel/>>. Acesso em: 19 Nov. 2020.

PINHEIRO, Duda ; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing**. 10. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios.** 2ª Ed., São Paulo, Atlas, 2012.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki et al. **Marketing Digital.** Porto Alegre: SAGAH, 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Colaboradores José Augusto de Souza Peres et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, Mariângela Benine Ramos. Relações Públicas e as interconexões com o marketing nas estratégias organizacionais. In: KUNSCH, Margarida K (org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009. P. 365-389.

TORQUATO DO REGO, F. G. **Estratégias de comunicação nas empresas modernas.** In: III Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial. São Paulo: Aberje, 1985.

YANAZE, Mitsuri Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.