

A Comunicação Organizacional Integrada como Diferencial Competitivo

Resumo

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar a comunicação organizacional a partir de uma perspectiva integrada, enfatizando os três vetores que a compõe (a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna). Sendo assim, baseado nos estudos de Kunsch (2003) situa-se a comunicação organizacional como uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada como elemento de diferencial competitivo por parte das empresas. Com vistas a contextualizar esse ensaio partiu-se da apresentação do processo de organização social, proposta por Toffler (1983) e Castells (1999), enfatizando as características básicas da era do industrialismo e do informacionalismo que moldaram o ambiente no qual as empresas estão inseridas e a influência desse contexto para essa nova perspectiva de utilização da comunicação por parte das organizações. Por fim, com base na análise do composto de marketing proposto por Lauterbaun (1994) situa-se a comunicação organizacional como um dos elementos que faz parte dos 4 C's apresentados pelo autor.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Marketing; Diferencial Competitivo.

1. As Empresas e o Mercado

A lucratividade, que sempre foi o foco central das empresas, passa a ser conquistada mediante a percepção que as organizações têm do mercado e da forma que estabelecem relacionamentos com os seus *stakeholders*. Na visão de Toffler (1983, p. 52) o mercado deve ser entendido como uma “rede de intercâmbio, um quadro de distribuição, por assim dizer, pelo qual são encaminhadas as mercadorias ou serviços, com mensagens, para seus destinos apropriados”. Essa definição apresenta para as empresas um ponto importante que é a questão da rede de intercâmbio. Ou seja, não se pode mais compreender e se inserir no mercado sem a noção de que se está envolto numa grande teia de relacionamentos. Capra (2002, p. 117) enfatiza que “as redes tornaram-se um dos principais objetos de atenção não só no mundo empresarial como também na sociedade em geral, em toda uma cultura global que está surgindo”.

A condução dos negócios calcados apenas no aumento da produtividade, é uma realidade de empresas focadas num processo “fordista”, constituído sob a égide da produção/consumo em massa, característico da era do industrialismo (CASTELLS, 1999). Tal prática tem sido substituída por um processo de condução de negócios que tem como base à produção flexível, próprio da era do informacionalismo (CASTELLS, 1999; WOOD JÚNIOR, 1997).

Estipular processos no intuito de atingir determinados objetivos, da forma mais eficaz possível, mostra-se como um grande desafio da administração. Wood Júnior (1997, p. 23), afirma que as “empresas modernas, estruturadas verticalizadas estão sendo desmanchadas com a implantação de células de trabalho e de gerências de processos”.

Ao analisar cronologicamente pode-se verificar que o crescimento acelerado e a necessidade de maior eficiência e produtividade, são os dois principais fatores, conseqüências da Revolução Industrial, responsáveis pela adoção de processos nas empresas modernas.

Já o encurtamento de distância, provocado pelo processo de globalização e pelo desenvolvimento da tecnologia da comunicação, tem exigido das empresas velocidade no que se refere ao aprendizado organizacional e as respostas que devem ser dadas aos clientes.

Desta forma, percebe-se que a preocupação com o processo persiste até hoje, no entanto, o que muda é o foco da atenção. Ou seja, quando o foco era o meio, a racionalização do trabalho dos operários, com a organização das tarefas, da Teoria Científica e a concentração na estrutura organizacional da Teoria Clássica, respondiam às necessidades. Com a evolução e o crescimento do mercado o foco passa a ser o cliente. As empresas passam a adotar uma postura holística, estruturando suas áreas, de forma independente, porém, interligadas, por objetivos a serem alcançados, formando assim, uma grande teia de relacionamentos organizacionais.

Atualmente as organizações começam a si debruçar sob novas premissas operacionais, vislumbrando novos modelos para estabelecimento de negócios. Na visão de Kaplan e Norton (1997), isto significa rever os processos interfuncionais, a ligação com clientes e fornecedores, a segmentação de clientes, a escala global, a inovação e trabalhadores do conhecimento.

Segundo Lucas (2002, p.15-16) “o mercado exige, por suas próprias demandas, que a empresa reconfigure suas relações de negócios, o que, por sua vez, implica a implantação de uma filosofia que realmente valorize um mapeamento constante dos níveis de interface empresa-públicos”.

Hoje, com o nível de interação intra e interorganizacional as empresas não podem se dar ao luxo de estruturar processos que não estejam de acordo com as necessidades de seus *stakeholders*. E é justamente por isso que a comunicação organizacional passa a ser considerada uma ferramenta imprescindível para o estabelecimento de relacionamento com os públicos estratégicos das organizações.

2. Os Modos de Desenvolvimento Social e suas Características

Pontuar a forma com a qual as empresas buscam inserção no mercado passa pelo conhecimento das características que moldam o ambiente social no qual elas estão inseridas. O conhecimento dos processos que estabelecem os modos de desenvolvimento social pode favorecer a empresa no sentido de estabelecer a forma mais eficaz de se colocar no mercado. Ou seja, para entender melhor o sistema produtivo e a constituição do mercado, se faz necessário compreender os procedimentos utilizados sobre a matéria-prima na geração da produtividade, definida por Castells (1999) como modos de desenvolvimento.

Pode-se afirmar que a humanidade passou, basicamente, por três modos de desenvolvimento social. O modo agrário de desenvolvimento que se caracterizava pela adoção de uma economia descentralizada, a exploração de fontes de energia renováveis, uma divisão simples do trabalho, o estabelecimento de castas e classes claramente definidas e pelo estabelecimento do poder autoritário. Numa segunda etapa evolutiva tem-se o modo de desenvolvimento industrial baseado na industrialização, sistema social rico e multiforme e na exploração de fontes de energia não renováveis. Por último, tem-se o modo de desenvolvimento informacional caracterizado pela utilização e inovação tecnológica, flexibilidade e adaptabilidade de processos e o estabelecimento do conhecimento como principal fator de desenvolvimento (TOFFLER, 1983; CASTELLS, 1999).

Para fins de compreensão das mudanças ocorridas no mercado e a influência dessas mudanças na forma de utilização da comunicação por partes das organizações, apresenta-se, na tabela 1, os princípios que nortearam o modo de desenvolvimento industrial.

Princípios	Fundamento
Padronização	Processo de nivelamento das diferenças
Especialização	Processo de divisão do trabalho
Sincronização	Processo de utilização eficaz do tempo

Maximização	Concentrar com base na utilização “excelente” de processos
Centralização	Concentrar com base no poder de tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Toffler (1983)

Tabela 1 – Princípios nortedores do industrialismo

Os princípios elencados na tabela 1 apresentam a estrutura que se estabeleceu com o processo desenvolvimentista desencadeado pela Revolução Industrial. Pois, num mundo calcado numa escala de produção em massa o nivelamento das diferenças ultrapassou a **padronização** de processos, produtos e máquinas, para ganhar espaço na padronização, também, de estilos de vida. Essa mesma padronização foi acompanhada por um aumento da profissionalização que se estabelecia a partir da divisão do trabalho, promovendo limitação da ação do trabalhador através da **especialização**. No entanto, para que o especialista pudesse acompanhar a estandarização estabelecida no âmago da sociedade era preciso utilizar o tempo de maneira eficaz, permitindo **sincronizar** suas ações no tempo e no espaço. Pois, só a partir dessa sincronização se poderia **maximizar** os esforços com vistas a manter o processo de nivelamento das diferenças. Mas nenhum desses princípios poderia se estabelecer em uma sociedade mecanicista sem que houvesse uma **centralização** da tomada de decisão.

Esses princípios nortearam o cotidiano da sociedade industrial, estruturando toda sua base de relacionamentos. Analisar tais questões sobre uma perspectiva maniqueísta seria infrutífero, pois enquanto as empresas vivenciavam uma realidade mercado na qual o ambiente era estável e a mão-de-obra aplica e submissa, as metas poderiam ser fixas, conseqüentemente, o padrão de desenvolvimento industrial respondiam às necessidades da sociedade (MORGAM, 2000).

No entanto, num ambiente no qual a mudança é uma constante e o conhecimento é a força motriz da condução dos negócios, a perspectiva mecanicista do modo de desenvolvimento industrial deixa de atender às expectativas. Com a inserção cada vez maior das inovações tecnológicas no cotidiano das pessoas, a forma de se fazer negócios muda, transformando, também, os princípios que regem o modo de desenvolvimento da sociedade. A tabela 2 elenca os princípios que permeiam a sociedade informacional.

Princípios	Fundamento
Informação como matéria-prima	As tecnologias agem sobre a informação
Penetrabilidade das Tecnologias	Moldagem dos hábitos individuais e coletivos pelo novo meio tecnológico
Lógica de redes	Configuração topológica aplicada em processos e organizações
Flexibilidade	Capacidade de reconfiguração de processos, organizações e instituições
Convergência de Tecnologia	Estabelecimento de um sistema integrado tecnologicamente

Fonte: Adaptado de Castells (1999)

Tabela 2 – Princípios nortedores do informacionalismo

A aumento da complexidade no processamento da informação com vistas a promover o desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, a acumulação de conhecimento são os fatores nortedores da sociedade informacional (CASTELLS, 1999).

Nessa sociedade a **informação** passa a ser vista como matéria-prima, pois as tecnologias agem sobre a informação, transformando o que pensamos em bens e serviços (CASTELLS, 1999). Produtos e serviços esses que estão disponíveis numa escala 24X7, ou seja, vinte e quatro horas por dia, sete dias na semana, pois o consumidor pode adquirir produtos ou solicitar serviços independente da relação tempo e espaço. Pois, a **lógica das redes** promoveu uma nova forma das empresas escoarem suas produções, estabelecendo uma configuração topológica baseada na virtualidade.

A capacidade de romper as barreiras geográficas transformou o mundo naquilo que McLuhan (1988) chamou de “Aldeia Global”. A lógica das redes configura um mundo no qual a tecnologia é trabalhada a partir da perspectiva de um sistema integrado (**convergência tecnológica**), transformando os recursos tecnológicos em extensão da mente humana. Tal integração tecnológica promove, por sua vez, uma moldagem dos hábitos individuais e coletivos, estabelecendo a **penetrabilidade dos efeitos da nova tecnologia**.

Esse processo de massificação do uso da tecnologia, da quebra das barreiras de tempo e espaço, exige das empresas uma postura **flexível**. A adequação ao ambiente e a sua constante mudança passa a ser um imperativo categórico para as organizações que se querem manter competitivas no mercado.

A passagem de uma sociedade focada no industrialismo para uma focada no informacionalismo coloca para as empresas um ambiente instável, baseada na utilização da tecnologia da informação centrada na geração do conhecimento.

Essa mudança passa a influenciar a forma como as organizações estabelecem suas relações como o mercado. Assim, a comunicação deve atuar como um catalisador, servindo como um instrumento sinergizador das ações empresariais. Neste nível ela deve estar apta a estabelecer o que dizer, para quem dizer e como dizer, facilitando os relacionamentos inter e intra-organizacionais.

3. O Contexto Histórico da Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional sempre foi colocada numa perspectiva institucional, distanciando as ações da área da realidade de mercado vivenciada pelas empresas. Na atualidade, a competitividade fez com que as organizações estabelecessem uma nova a visão do mercado, ultrapassando a noção de um simples espaço de troca para um ambiente de múltiplas relações, estruturado em âmbito global. Segundo Goldhaber *apud* Kunsch (1997, p.68)

“A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

Vista por esse ângulo a comunicação se coloca como uma ferramenta estratégica no contexto organizacional, ultrapassando uma perspectiva interna de dinamização dos fluxos das informações, para ganhar nova feição como atividade meio responsável pela articulação das relações organizacionais em nível interno, mercadológico e institucional.

O contexto histórico da comunicação organizacional pode ser visto por diversos ângulos, que não se contradizem, mas revelam aspectos específicos de uma mesma realidade. Na apresentação do processo evolutivo da Comunicação utilizada nas empresas optou-se pela percepção estabelecida pelo professor e consultor Gaudêncio Torquato (2002, p. 3-7). Tal abordagem busca esclarecer as diversas ênfases adotadas pela comunicação empresarial em épocas distintas. O autor apresenta quatro etapas específicas do processo evolutivo da comunicação nas empresas.

A primeira etapa, característica da década de 1950, estabelece uma ênfase maior no produto. Como nesse período o mundo vivia num processo de desenvolvimento no qual a preocupação das empresas ainda se encontra no ambiente interno, pois a competitividade de mercado não se apresentava tão acirrada, a ênfase no produto se justifica.

Já na década de 1960, os consumidores começam a cobrar mais informações das empresas. Querem saber mais sobre os produtos e, também, sobre as empresas. A partir desse momento as organizações se vêem obrigadas a enxergar o ambiente externo. Não é por acaso que os primeiros estudos sobre planejamento estratégico datam desse período. De acordo com esse contexto, a comunicação trabalhada pelas empresas, segundo Torquato (2002, p. 3), se concentra num “sistema híbrido entre a imagem do produto e a imagem da organização”.

Nas décadas de 1970 e 1980 a comunicação já assumia, na visão de Torquato (2002), uma postura estratégica nas empresas. No entanto, há de se convir que na década de 70 a comunicação ainda estava num patamar tático, focada principalmente na elaboração de instrumentos e nos contatos com o governo e a imprensa. Foco esse que em meados da década de 80 começa a mudar com o conceito de posicionamento estabelecido por Al Ries. Tal conceito se concentra no posicionamento da empresa ou da marca na mente do consumidor. Esse fato fez com que os profissionais de comunicação comessem a adotar uma postura mais dinâmica com o mercado.

A última etapa é a que caracteriza a década de 1990, época de expressivas mudanças provenientes dos avanços tecnológicos próprio da efervescência do processo de globalização. Segundo Torquato (2002, p. 7) “o profissional passou a ser um leitor mais agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente como o meio e a competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas”.

Esse processo evolutivo se apresenta como a forma mais evidente de se analisar a passagem da visão tática para a visão estratégica na área de comunicação organizacional. Enquanto a preocupação principal era a de elaborar instrumentos de comunicação e estabelecer relacionamentos com o governo e a imprensa, a comunicação se apresentava de forma fragmentada e sem se coadunar com os objetivos estratégicos das empresas. No entanto, com a mudança de foco, ou seja, a passagem da visão tática para a visão estratégica, a comunicação organizacional começa a se preocupar em estabelecer relacionamentos com públicos estratégicos, os chamados *stakeholders*.

Compreender a construção de relacionamentos como um fator importante na condução dos negócios de uma empresa, passa a ser o elo primordial da estruturação da atividade de comunicação organizacional como elemento estratégico no ambiente empresarial. E na visão de França (1997, p.8) "diante dos postulados empresariais da atualidade, um dos fatores primordiais de relacionamento passou a ser a comunicação, que assume importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios."

Vista por esse prisma a comunicação organizacional deixa de ser um elemento meramente tático, voltado para a elaboração de instrumentos comunicacionais, para se calcar como uma ferramenta estratégica, condizente com as metas organizacionais.

“A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais” (CORRADO 1994, p.34)

Essa mudança da visão tática para a visão estratégica também influencia na amplitude da expressão. Até então a comunicação realizada pelas empresas era conhecida como comunicação empresarial. No entanto, com a utilização estratégica da informação não só as empresas sentiram necessidade de utilizar os serviços de comunicação. Então, as associações, os partidos políticos, os sindicatos, as ONGs, ou seja, os mais diversos segmentos da sociedade passaram a usar essa ferramenta para se aproximar de seus *stakeholders*. Assim, a comunicação que era apenas empresarial passou a se denominar organizacional.

4. A Comunicação Organizacional a partir da Perspectiva Integrada

A comunicação integrada é a forma mais difundida, no Brasil, de se estabelecer a comunicação organizacional. Para Kunsch (2003, p.150) a comunicação integrada pode ser entendida como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”.

Assim, a comunicação deixa de ser vista como um conjunto de ações isoladas e passa a ser encarada como um processo que necessita de planejamento e direcionamento estratégico, alinhando-se com os objetivos macros das organizações.

Deste modo, a comunicação organizacional deve ser entendida a partir de uma perspectiva integrada através de um processo de envolvimento sinérgico entre os três vetores que a compõe (a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica).

Ao se analisar o conceito de mercado estabelecido na primeira parte desse ensaio e o conceito de comunicação apresentado na terceira parte, pode-se perceber que ambos a lógica da rede. Para Toffler (1983) o mercado é uma rede de intercâmbio e para Goldhaber *apud* Kunsch (1997) a comunicação organizacional se concretiza a partir de uma rede de relações interdependentes.

A confluência conceitual dessas duas variáveis (mercado e comunicação) que fazem parte do ambiente empresarial pode ser compreendida como um fator que coloca a comunicação organizacional como elemento capaz de promover um diferencial competitivo no contexto mercadológico.

No entanto, esse mercado está constituído, atualmente, com base nos princípios do modo desenvolvimento informacionalista (ver tabela 2). O que reflete a necessidade do estabelecimento de relacionamento pautado não apenas em questões mercadológicas, mas de credibilidade institucional e de participação efetiva do corpo funcional. Na visão de Nóbrega (2002) as empresas só conseguirão se estabelecer no mercado se conseguirem manter uma boa reputação. Já Kotler (2000) apresenta a necessidade de se integrar o marketing externo com o marketing interno. Esse último para o autor deve anteceder o marketing externo.

A necessidade de comunicação das empresas extrapola questões exclusivamente internas. Segundo Thayer *apud* Kunsch (2003, p. 69) “é a comunicação que ocorre dentro [da organização] e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que [a] definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento”.

E para atender às demandas atuais das organizações a comunicação deve estar atrelada ao planejamento estratégico da instituição, constituindo de forma integrada. Para que assim, possa apoiar as ações de marketing, promover o conceito institucional e dinamizar as informações internas.

5. A Comunicação Organizacional e seus Vetores

Nesse ensaio chamam-se de vetores da comunicação organizacional as três modalidades apresentadas na Figura 1 (comunicação interna, mercadológica e institucional). A convergência desses vetores numa perspectiva integrada possibilitará a composição de estratégias e táticas comunicacionais mais adequadas às necessidades empresariais.

Os vetores que compõem a comunicação organizacional integrada têm características distintas. No entanto, o processo de implantação do programa de comunicação deve obedecer a um planejamento predefinido, de acordo com as demandas da organização, que não isole cada vetor, mas que pense a comunicação como ferramenta competitiva para construção de relacionamentos com os públicos estratégicos da empresa.

Para Kunsch (2003, p. 154) “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”. É com a implantação de ações efetivas de comunicação de interna que a organização pode promover a dinamização do fluxo da informação, aproximando a ação diária do funcionário com as perspectivas de mercado da empresa.

Com o nível de interação intra e interorganizacional as empresas não podem se dar ao luxo de estruturar processos que não estejam de acordo com as necessidades de seus clientes. Desta forma, estabelecer uma parceria com os funcionários se transforma numa estratégia com vistas a romper feudos organizacionais e agregar valor ao negócio da empresa.

Na visão de Kaplan (1997, p. 19):

“As empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados”.

O acesso e a utilização cada vez mais popularizada da tecnologia tem promovido um processo de *comoditização*, fazendo com que as empresas comecem a sentir mais dificuldade em se diferenciar através do que produzem. Segundo Ray e Rinzler (1996, p. 20), “as diferenças mais notórias entre a empresa do futuro e sua similar atual não serão os produtos que fabricarem, nem o equipamento que utilizarem – mas quem trabalhará, por que trabalhará e que significado verá no trabalho”.

Ao se estabelecer um significado para o trabalho colocando-se as pessoas como elemento fundamental da estrutura organizacional, ultrapassando-se a idéia de que os ativos tangíveis são o patrimônio maior das organizações. Pois, na era do conhecimento a importância da estrutura física está sendo superada pela capacidade que as empresas têm de responder às necessidades de seus clientes, em que a reordenação de modelos estruturais, com vistas a uma interatividade maior entre as habilidades funcionais (produção, compras, marketing, tecnologia, etc.), podem favorecer a construção de processos mais dinâmicos e sinérgicos, obedecendo a edificação do paradigma informacional.

Atualmente as organizações começam a si debruçar sob novas premissas operacionais, vislumbrando novos modelos para estabelecimento de negócios. Na visão de Kaplan (1997), isto significa rever os processos interfuncionais, a ligação com clientes e fornecedores, a segmentação de clientes, a escala global, a inovação e trabalhadores do conhecimento.

Nesse contexto, identifica-se a necessidade de mudanças constantes no ambiente interno das organizações. As empresas necessitam acompanhar as mudanças do ambiente externo, estabelecendo parâmetros condizentes com a realidade de mercado. Assim, pode-se afirmar que muda o papel do funcionário que passa a ser visto como um ativo da organização.

A comunicação mercadológica é um outro vetor da comunicação organizacional integrada, que segundo Galindo (1986, p. 37) pode ser compreendida como

“toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural

do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.

Keller e Machado (2006) enfatizam que na comunicação mercadológica estão inseridos todos os meios necessários para informar persuadir e relembrar os clientes, diretos ou indiretos, sobre as marcas que vendem.

Para Kotler (2000) todo processo de desenvolvimento da comunicação mercadológica começa com a identificação do público-alvo, pois o que dizer, como dizer, quando dizer e para quem dizer vai depender dessa identificação.

No entanto, o processo de persuasão envolve seis etapas segundo McGuire *apud* Keller e Machado (2006, p. 157), que são:

1 - Exposição: a pessoa deve ver ou ouvir a comunicação.

2 - Atenção: a pessoa deve notar a comunicação.

3 - Compreensão: a pessoa deve entender a mensagem ou os argumentos da comunicação.

4 - Convencimento: a pessoa deve responder favoravelmente à mensagem ou aos argumentos pretendidos da comunicação.

5 - Intenção: a pessoa deve planejar agir da maneira que a comunicação deseja.

6 - Comportamento: a pessoa deve agir da maneira que a comunicação deseja.

Diante de mercados cada vez mais competitivos, a comunicação mercadológica busca alternativas para promover e diferenciar os produtos, posicionando-os de forma mais adequada aos desejos de seus consumidores. De acordo com Kotler (2000) o posicionamento é o ato de estabelecer a imagem da empresa na mente do consumidor.

O fato é que hoje a imagem da empresa não é representada apenas pelo produto ou pelo serviço, mas a todos elementos que a ela estão atrelados. E é justamente com a perspectiva de contribuir com a formação da imagem da empresa que se coloca a comunicação institucional como vetor da comunicação integrada.

Não menos importante que oferecer produtos e serviços de qualidade é ter credibilidade junto ao público-alvo. Segundo Ianhez (1997, p.160) as organizações estão vivenciando uma mudança, “passando da era do produto para a era da responsabilidade social das organizações, da mudança de uma visão que privilegia o produto para uma visão que valoriza o social, o institucional”.

Segundo Fonseca *apud* Kunsch (2003, p. 164) a comunicação institucional pode ser entendida como todos os esforços de comunicação “destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”.

Apresentadas os três vetores da comunicação organizacional pode-se perceber que a comunicação interna visa promover a dinamização do fluxo das informações internas. Já a comunicação mercadológica volta-se para apoiar as ações de marketing, enquanto a comunicação institucional propõe a construção da imagem e do conceito institucional.

6. Situando a Comunicação Organizacional no Contexto Organizacional

Estar no mercado de forma competitiva é conseguir responder às necessidades deste em tempo real. Para tanto, enxergar a mudança como um processo contínuo é o primeiro pré-requisito para quem não quer perder o “bonde da história”. Orientar as organizações para caminharem ao encontro dos seus *stakeholders*, isto é, seus públicos estratégicos, é uma tarefa

da qual os administradores não podem se furtar. Saber como estruturar estes conhecimentos e disponibilizá-los em forma de ações é um dos maiores desafios dos administradores.

Para que se possa inserir as empresas de forma competitiva no mercado os administradores precisam adotar uma visão holística. Pois, focar nos produtos já não é suficiente para se delimitar um *share* num mercado tão competitivo e globalizado. Isso significa dizer que identificar e atender às necessidades dos clientes passa a ser a estratégia mais adequada para um mercado cada vez mais personalizado. No entanto, a personalização indica a diferenciação. E como se diferenciar num mundo em que a tecnologia está cada vez mais próxima das pessoas, comoditizando as relações de mercado? A intangibilidade das prestações de serviços está cada vez mais presente nos produtos. De acordo com Levitt (1990), o consumidor deixa de comprar um produto para adquirir um pacote de soluções. O que exige das empresas -e dos funcionários – uma maior compreensão do negócio em que estão inseridos. Para Kaplan e Norton (2004), a economia está passando por uma mudança, deixando de se basear por ativos tangíveis para mover através de conhecimento e serviços, focando, assim, os ativos intangíveis.

O marketing, hoje, ultrapassa qualquer modismo para ganhar forma como uma postura estratégica de toda e qualquer organização que queira se manter competitiva no mercado. No entanto, a compreensão do conceito de marketing passa pela visão de vários estudiosos da área que focalizam determinadas variáveis como sendo a mais importante para enxergarmos no composto de marketing. Mesmo com indicação de variáveis distintas não podemos ignorar que em última análise o desafio do marketing é o de identificar e satisfazer as necessidades dos mercados-alvo.

Segundo Kotler (2000, p. 32), “marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. Na visão de Kotler (2000), esse processo social se efetiva a partir da identificação de necessidades, desejos e demandas no que se refere a: produtos; utilidade, valor e satisfação; troca, transações e relacionamento; mercados e por fim marketing e homens de marketing.

Já na visão de Churchill e Peter (2000, 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.” O que importa para Churchill e Peter (2000), é a orientação do marketing voltado para valor oferecido ao cliente.

Desta forma, Churchill e Peter (2000, p. 10) observam que o “marketing voltado para o valor é uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização”.

No entanto, essa entrega de valor vai depender da forma como as empresas estabelecem suas estratégias de marketing e a forma que estão conduzindo o processo de relacionamento com o cliente que, num mercado voltado para o valor, deve estar em primeiro lugar.

E para que a organização possa conduzir estratégias de marketing se faz necessário a compreensão do composto do marketing. Porém, da mesma forma que os vários estudiosos conceituam o marketing de forma particular, o composto de marketing também é visto de várias formas. Duas delas estão relacionadas na tabela 3.

Os 4 P's (McCarthy)	Os 4 C's (Lutenberg)
Produto	Cliente
Preço	Custo
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Kotler (2000, p.38)

Tabela 3 – O Composto de Marketing

Para que se possa compreender a inserção da comunicação organizacional no composto de marketing é importante identificar a diferença entre as duas projeções do composto de marketing.

Na projeção dos 4 P's verifica-se que o foco primeiro é no produto, conseqüentemente, os demais elementos do composto estarão ligados ao produto. Ou seja, o preço é do produto; a praça (distribuição) é do produto e a promoção, também, é do produto.

Já a perspectiva dos 4 C's retira o foco do produto e estabelece o foco no cliente. Logo os demais elementos desse composto focarão sempre o cliente. Então tem-se o custo para o cliente; a conveniência da disponibilidade do produto ou serviço para o cliente, rompendo-se a barreira geográfica através de transações virtuais. E por fim, a comunicação com o cliente.

Comunicação essa que deve ser compreendida de forma mais ampla. Ou seja, deixa de se focar apenas a promoção do produto ou serviço, para se estabelecer um processo de comunicação integrada que permita uma aproximação maior entre o cliente e a empresa.

Ou seja, o foco da comunicação no composto de marketing não deve ser o de apresentar o produto, mas o de estabelecer relacionamento com o cliente, através da utilização eficaz dos três vetores da comunicação organizacional.

7. A Comunicação Organizacional como Diferencial Competitivo

A vantagem competitiva está atrelada ao processo de planejamento estratégico das organizações e pode ser estabelecida através da identificação e do investimento necessário na cadeia de valores de uma empresa. Cadeia de valores essa que é composta por todas as atividades que podem gerar valor.

Segundo Porter (1989, p.2) a vantagem competitiva é o “valor que uma empresa consegue criar para seus compradores o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa”.

É com base na entrega de valor para o cliente e para a empresa que se pode conceber estratégias genéricas que possam estabelecer a vantagem competitiva. O marketing é considerado uma atividade primária (envolvida na concepção e venda do produto) da cadeia de valor.

Assim, a correta relação entre as estratégias de marketing com as estratégias macro da organização pode ser um fator gerador de vantagem competitiva. Por isso, ao se conceber a comunicação como uma ferramenta do composto de marketing estabelece-se, também, uma ferramenta estratégica capaz de estruturar os relacionamentos mercadológicos, institucionais e internos da organização.

8. Considerações Finais

Estabelecer uma prática comunicacional para as empresas extrapola a compreensão de instrumentos e técnicas de comunicação. Pois, numa sociedade baseada na utilização da tecnologia, numa lógica de redes que permite o rompimento das barreiras de tempo e espaço, onde o conhecimento é utilizado para agregar valor a produtos e serviços, a instrumentalização técnica perde espaço para a elaboração de uma arquitetura de processos focada em estratégias.

Assim, ao se conceber a comunicação organizacional como uma ferramenta de marketing capaz de promover um diferencial competitivo, está se propondo uma ampliação da perspectiva adotada em comunicação integrada de marketing. Pois, segundo Kotler (2000, p. 569) “comunicação integrada de marketing é a maneira de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do receptor da comunicação”.

No entanto, o mix da comunicação integrada de marketing foca nas ações que podem ser desenvolvidas por áreas específicas (propaganda, promoção de vendas, vendas diretas, marketing direto, relações públicas e publicidade) em vez de focar num processo que possibilite uma aproximação maior entre a empresa e seus *stakeholders*.

O que se percebe é que as empresas precisam menos de promoção e mais de comunicação. Pois, a promoção é um elemento só de emissão de mensagem do produto ou serviço, enquanto a comunicação propõe um processo de interação com o consumidor, facilitando assim, o estabelecimento de relacionamento e, conseqüentemente, a geração de valor para a empresa e seus públicos-alvo.

9. Referências Bibliográficas

- BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 6ª Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. **Forças de Porter** In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universitária de Brasília, 2001.
- CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GALINDO, Daniel dos Santos. **Comunicação Mercadológica em tempos de incertezas**. São Paulo: Ícone Editora, 1986.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- IANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas nas Organizações**. In: Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- JÚNIOR, Thomaz Wood. **Mais Leve Que o Ar: A Gestão na Era de Gurus, Curandeiros e Modismos Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

- KUNSCH, Margarida M. Krohling **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling **Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. Tradução: Auripebo Berrance Simões e Nivaldo Montigelli. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LUCAS, Luciene. **Relações Públicas e banco de dados**: Novas configurações na interface empresa-cliente, In: FREITAS, Ricardo Ferreira; LUCAS, Luciene (org.). **Desafios Contemporâneos em Comunicação**: perspectivas de relações públicas. São Paulo: Summus, 2002.
- MAYNARD, Herman Bryant. **Redefinições da Prosperidade Empresarial**. In: O Novo Paradigma nos Negócios: Estratégias Emergentes para Liderança e Mudança Organizacional. São Paulo: Cultrix, 1996.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RAY, Michael e RINZLER, Alan. **O Novo Paradigma nos Negócios**: Estratégias Emergentes para Liderança e Mudança Organizacional. São Paulo: Cultrix, 1996.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universitária de Brasília, 2001.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.