

Entre a academia e o mercado onde comunicação e marketing se encontram: um estudo de caso da Rede Petrogas/SE

BETWEEN THE ACADEMY AND THE MARKET WHERE COMMUNICATION AND MARKETING ARE FOUND: A CASE STUDY OF THE PETROGAS/SE NETWORK

Aneliense de Castro Carlos

Mestra em Comunicação e pesquisadora Capes do Grupo Laboratório de Empreendedorismo e Inovação pela Universidade Federal de Sergipe. Pós-graduada em Gestão de Empresas pela Universidade Federal de Lavras com ênfase em Marketing. Professora de Comunicação Empresarial no curso de Publicidade da Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais.
E-mail: anecastro@gmail.com

Matheus Pereira Mattos Felizola

Administrador de empresas e publicitário. Doutor em Ciências Sociais e mestre em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Sergipe.
E-mail: matheus.felizola.marketing@gmail.com

Recebido em 13 de setembro de 2017. Aprovado em 31 de janeiro de 2018.

Resumo

Este trabalho propõe uma discussão sobre a ligação entre comunicação organizacional e marketing e a lacuna percebida entre a teoria acadêmica e a prática de mercado. Foram observadas empresas participantes da Rede Petrogas de Sergipe, analisadas sob a metodologia de estudo de caso único e holístico proposta por Yin. Por

meio deste estudo pôde-se perceber que, mesmo atendendo a métodos rígidos propostos por normas internacionais, tanto a comunicação quanto o marketing vêm sendo muito negligenciados nas instituições analisadas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Marketing. Comunicação Integrada de marketing.

Abstract

This paper proposes a discussion on the connection between organizational communication and marketing and the perceived gap between academic theory and market practice. Companies participating in the Petrogas Network of Sergipe were observed. The holistic single-case study methodology proposed by Yin was

used. Through this study it can be seen that, even in light of the rigid methods proposed by international standards, both communication and marketing have been neglected in the companies analyzed.

Keywords: Organizational communication. Marketing. Integrated marketing communication.

Introdução

Pertencentes à área de ciências sociais aplicadas, comunicação organizacional e marketing se esbarram e se completam em diversos momentos. Tanto na teoria quanto na prática, as duas disciplinas têm pontos de vista muito aproximados e contam com o fator humano como premissa básica para suas conjecturas e ações. Enquanto na comunicação organizacional o que importa é a disseminação de ideias, as mais diversas possíveis, no marketing existe uma preocupação mercadológica, em que um conceito se torna produto e o que era antes distribuído com intenções políticas ou ideológicas, pode ser agora vendido, comercializado.

A fim de entender melhor essa linha tênue que separa – ou une – comunicação e marketing, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como acontece a integração entre essas duas áreas, tanto na teoria quanto na prática, observando como exemplo o caso da Rede Petrogas/SE.

Para tanto, foi feito um recorte na área da comunicação, de modo que o objeto pudesse ser melhor detalhado e mais fundamentado a um ambiente mercadológico, além de se tratar de uma temática basal para os estudos de comunicação atuais. Dessa forma, trataremos da comunicação com foco organizacional.

Para ilustrar melhor a relação de aproximação e troca entre os temas e contextualizá-los em um ambiente contemporâneo e real, nada mais atual do que a sociedade em rede de Castells (2000). Este trabalho estuda a comunicação no universo empresarial em rede, em que as empresas participantes têm certificações de qualidade em comum e obrigações por parte do Sistema de Gestão implantado (SGI), no qual devem constar procedimentos sobre a comunicação e o marketing da empresa. A partir de então – por meio de observação participante e entrevistas semiestruturadas em profundidade, aplicadas a proprietários

e líderes de empresas certificadas da Rede Petrogas/SE – poderemos perceber detalhes acerca da importância dada a esses departamentos, suas funções essenciais e o nível de conhecimento que o mercado tem sobre teoria e prática, oportunidades e benefícios, necessidades e evoluções.

Aplicar comunicação organizacional e marketing não é tarefa fácil e envolve uma visão gerencial holística, principalmente se os setores forem deficitários ou inexistentes. Segundo Yin (2015, p. 58), “o projeto holístico é vantajoso quando as subunidades lógicas não podem ser identificadas”. Dessa forma, fizemos uma revisão da literatura existente sobre os temas-chave, inserindo textos atuais e internacionais a respeito de comunicação organizacional, marketing e comunicação integrada de marketing. Além disso, estudaremos um caso real que possa nos oferecer uma visão de como empresas vêm organizando tais setores e quais são os ganhos e perdas nesse processo.

A comunicação sob um viés mercadológico

Comunicação organizacional: origens e evoluções

Entender comunicação organizacional, como veremos, passa por entender conceitos que fundamentam as áreas de comunicação e organizações dentro do sistema político capitalista. Nesse sentido, os autores que se seguem oferecem embasamento para acreditarmos que a complementariedade entre esses campos do conhecimento é de fundamental importância para sua evolução e profissionalização. Kunsch (2008) se refere *às ligações* temporal e contextual entre comunicação e consumo:

Se o processo interativo é desde sempre ligado ao tempo e ao espaço da história, se só pode ser compreendido em sua contextualidade, na contemporaneidade importa dimensionar a modernidade capitalista e seus processos de mutação e que marcam efetivamente a comunicação atual: meio para fins, instrumento da racionalidade técnica voltada para o progresso (o tempo linear e as utopias), o consumo (de bens materiais e simbólicos) e a acumulação de bens (os fins associados aos lucros). (Ibid., p. 48).

Aqui estamos falando do contato entre pessoas em um ambiente mercantilista e cada vez mais tecnológico, em que a busca por aprimoramento passa por um processo de evolução na prática da comunicação. Segundo Kunsch (2008, p. 49), essa relação emissor/receptor precisa ter um viés vertical, sendo apoiada por canais tecnológicos e, dessa forma, utilizando-se, para efeitos comportamentais, do esquema emissor/receptor/canal/mensagem.

Kunsch (2005 apud Kunsch, 2008, p. 49) retoma o fato de que tais discussões voltadas para a comunicação organizacional acabam se dedicando à relação meio-fim em

publicidade, estudos mercadológicos e relações públicas. Processos que são vividos no âmbito das organizações na mesma época em que se desenvolviam princípios históricos da administração, como o *taylorismo* e o *fordismo*.

Estabelecendo uma ponte entre história da comunicação e história da gestão e embasando o que Kunsch (2008) nos traz, Chiavenato (2003) explica mais claramente como esse movimento progressista aconteceu na teoria da administração e como os meios de comunicação foram incorporados ao processo produtivo. Chiavenato (2003) cita a Revolução Industrial iniciada na Inglaterra – em sua primeira (1780-1860) e segunda (1860-1914) fases – como essencial para a mudança de paradigmas e reestruturação social.

Foi no final da primeira fase da Revolução Industrial que pudemos ver os meios de comunicação aparecerem com grande rapidez, como o telefone inventado por Graham Bell em 1876, o selo postal na Inglaterra em 1840 e o telégrafo elétrico de Morse em 1935. Tantas mudanças já esboçavam enormes sintomas de desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial.

Chiavenato (2003, p. 34), entretanto, ressalta que foi na segunda fase da revolução que a ciência dominou a indústria e houve um enorme investimento nos transportes (vias férreas) e nas comunicações. Também nessa época se desenvolveram novas formas de organização capitalista. Santos Dumont fez a primeira experiência com o avião (1906) e Henry Ford deu início à produção do Ford “T” (1908). Nesse caso o capitalismo industrial dava lugar ao capitalismo financeiro, acarretando a formação de imensas acumulações de capital provenientes de trustes e fusões de empresas; o aparecimento de *holdings*; e a expansão da industrialização desde a Europa até o Extremo Oriente.

Podemos perceber uma solidificação do capitalismo e o crescimento de uma nova classe social, o proletariado. Outra observação importante para este estudo é que a partir do crescimento das empresas, cresce também a necessidade de elas comunicarem melhor tanto com seus colaboradores como com o mundo – seus clientes externos. E é também nessa época que surgem na figura do jornalista Ive Lee a assessoria de comunicação e as relações públicas, com o intuito de fazer essa ponte entre empresas e público.

A evolução da forma de se pensar a administração de empresas, a princípio com base na produtividade e, posteriormente, com um foco mais humanizado, traz à tona a transformação histórica da percepção da importância da comunicação para a gestão. Tanto no que diz respeito à produção de novos meios de comunicação, quanto no que se refere ao desenvolvimento dos processos de entendimento e utilização desses meios.

De acordo com Nassar e Figueiredo (2008), entre as décadas de 1920 e 1950, consolidou-se, nos Estados Unidos, o que se denomina Escola de Relações Humanas. Nessa época, percebeu-se a partir de experiências que melhorias nas condições de trabalho, bem como na forma de tratamento dos trabalhadores, aumentavam a produtividade.

Estando Estados Unidos e países da Europa já em processo avançado de estudos sobre as teorias da administração, as décadas de 1950 e 1960 foram importantes para a reestruturação do processo administrativo com ênfase no lado humano, aderindo à corrente das relações humanas.

No Brasil, na década de 1960, tem início um processo acelerado de industrialização, comandado por empresas norte-americanas e europeias. É nesse período histórico – mais precisamente em 1967 – que é criada a Aberje (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas) com o intuito de mudar o perfil taylorista (com foco apenas na produtividade) vigente na comunicação das empresas brasileiras.

Kunsch (2008, p. 64) escreve também sobre o processo de comunicação dentro do campo da administração, ou seja, a comunicação que cria mensagens estrategicamente pensadas considerando-se o ambiente, o perfil do receptor, os canais (meios) de divulgação e que tenta controlar e evitar ruídos:

é por meio da comunicação que ela (a empresa) estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões, informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

No intuito de organizar os diversos processos comunicacionais que envolvem uma organização, Kunsch (2003) elimina a divisão tradicional de comunicação interna e externa e destrincha a comunicação organizacional em quatro definições, abrangendo e integrando outras áreas, entre as quais se inclui fortemente o marketing. Segue a subdivisão da autora: Comunicação Interna; Comunicação Administrativa; Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional.

Da mesma forma, outros autores remontam às origens da ciência da comunicação e seus diversos momentos para explicar o surgimento da comunicação organizacional e sua saída do arcabouço linguístico para abarcar setores da sociedade em crescente evolução. Já no prefácio de seu livro, os autores Tomasi e Medeiros (2007) citam as duas linhas distintas que a comunicação empresarial pode seguir: a da comunicação no sentido profissional e a da língua portuguesa.

Podemos afirmar que foi Saussure que afirmou que a língua é fundamentalmente um instrumento de comunicação. Anteriormente a língua era vista como representação, como uma estrutura do pensamento. (TOMASI; MEDEIROS, 2007, p. 7).

De acordo com os autores, foi nos anos de 1950 que a teoria da informação exerceu maior influência sobre a comunicação, trazendo uma nova vertente para os estudos nessa área diferente da perspectiva linguística adotada até então. A partir desse momento, os estudos em comunicação começam a se ocupar de questões relativas a medidas e quantidade de informação transmitida, codificação eficiente, capacidade de transmissão do canal e eliminação de ruídos.

Foram, portanto, seis décadas (1920-1980) de grande importância na fundamentação dos conceitos de comunicação organizacional e todas as influências que fizeram das comunicações o que elas são hoje. Como visto na citação anterior, teorias da administração e estudos comunicacionais se uniram em prol de um novo entendimento a respeito do que viria a ser essa nova modalidade de comunicação. A partir daí muito se acrescenta ao estudo interdisciplinar da comunicação e da gestão e, dessa maneira, chegamos a um denominador comum entre ambas as áreas: o processo de gestão só acontece com comunicação e a comunicação só é bem-sucedida, se planejada estrategicamente.

Marketing e suas diversas funções

História do marketing: a evolução no conceito de venda

Chalmers (1971), em seu livro *Marketing*, diz que o instinto de comércio é tão antigo quanto a própria humanidade. E completa afirmando que a incorporação das máquinas no século 19 foi um acontecimento decisivo, pois resolveu o problema da produção em escala. No entanto, logo em seguida Chalmers chama a atenção para o fato de o mesmo não ter ocorrido com o problema da venda. “Se a máquina resolveu o problema da produção, o mesmo não aconteceu com os problemas relativos à venda” (CHALMERS, 1971, p. 12). De acordo com o autor, já no início de 1943, nasce um fenômeno advindo da Revolução Industrial: a ciência do marketing.

De lá para cá, num ritmo sempre crescente, novas e maiores experiências foram agregadas ao marketing nas áreas de produção e distribuição. [...] a promoção de vendas passou a ser uma providência de marketing e merchandising ordenada, analisada e explicada de mil e uma pequenas formas. (Ibid.).

Dessa maneira, os *marketeers* passam a assumir um papel relevante no desenvolvimento de negócios, gestão de marcas, negociação com fornecedores e comunicação.

Também surgem em todo o mundo associações de marketing, cursos de marketing a nível superior e revistas especializadas no assunto. Finalmente, com a chegada dos anos 2000 (1991-2000), a internet assume papel determinante nas inovações com o *e-commerce*, *e-business*, *web marketing*, além do lançamento da TV a cabo. Graças a essas novas áreas de atuação, surgem novas propostas de publicidade e patrocínios e grandes eventos mundiais. A partir de 2001, tem início a era do marketing relacional, ou marketing de relacionamento, quando as administrações mudam seu foco único na gestão e passam a valorizar o contato com o indivíduo e suas necessidades. E mesmo em casos em que o marketing relacional prevê o foco nas empresas, como em *Business to Business* (B2B) e *Businesses to Customer* (B2C), o relacionamento com o parceiro/cliente/fornecedor ainda remete a questões relacionais humanas, em que o cuidado e o conhecimento de suas necessidades é essencial.

Apesar de marketing comumente ser associado ao processo de venda, Peter Drucker já expunha na década de 1970 uma visão mais ampla dessa ciência:

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 se 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 o serviço disponível. (DRUCKER, 1973, p. 64-65).

Acreditamos que com essa fala Drucker (1973) entendia a importância do marketing no sentido não apenas de convencer as pessoas a consumirem produtos e serviços, mas como uma ciência capaz de estudar o ser humano inserido no universo capitalista – compreendido como um agente com desejos, necessidades e discernimento o suficiente para fazer a escolha que mais o agradasse naquele momento. Além disso, é possível perceber nessa fala que o processo de venda precisa ser algo natural a ponto de não parecer imposto, fluindo como se o comandante de todo o processo de compra fosse o consumidor. É no consumidor que reside o poder de compra, e não no vendedor.

Assim como Drucker, Philip Kotler (2000, p. 29) também acredita que o marketing não é um processo restrito às ações de venda. O autor ressalta o papel da sociedade no processo do marketing, reiterando que “dentre todas as inúmeras definições existentes para marketing, podemos estabelecer uma distinção entre definições sociais e gerenciais”. Na visão de Kotler (Ibid., p. 30): “marketing é um processo social por meio dos quais 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 outros”.

Marketing: do 1.0 ao 3.0: um novo olhar sobre o consumidor

As definições de marketing vêm mudando desde seu surgimento após a Revolução Industrial, assumindo diferentes entonações a depender do autor. Mas independentemente de autor ou década, uma coisa é clara: o processo de comunicação entre produtor e consumidor precisa ser cada vez mais bem elaborado e cercado de cuidados para gerar valor, interesse, satisfação e, mais especificamente nos tempos de hoje e no projeto em questão, conscientização, sustentabilidade e humanização.

De acordo com Kotler et al. (2012), assim como ocorreu com a indústria e a tecnologia, houve uma gradual modificação no comportamento do consumidor, o que atingiu tanto a conceituação quanto a aplicação do marketing.

Ao longo dos anos, o marketing evoluiu, passando por três fases, às quais chamamos de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Muitos profissionais de marketing de hoje continuam praticando Marketing 1.0, alguns praticam o Marketing 2.0 e outros ainda estão entrando na terceira fase, o Marketing 3.0. (KOTLER et al., 2012, p. 14).

Há muito tempo, quando a principal tecnologia eram os equipamentos industriais, o marketing dizia respeito a vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los. Os produtos eram relativamente básicos e concebidos para atender o mercado de massa. Posteriormente à fase de produção em massa, veio a fase 2.0 do marketing, quando se buscou compreender as necessidades dos clientes e, com isso, gerar satisfação.

O surgimento do marketing 3.0 marca uma nova era no marketing: a era voltada para os valores. Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seus anseios pessoais e coletivos. Segundo Kotler et al. (2012), o profissional de marketing 3.0 e 4.0 precisará evoluir para um estágio direcionado para o entendimento do espírito dos consumidores:

profissionais de marketing terão que entender as ansiedades e os desejos dos consumidores e fazer o que Stephen Covey chama de “decifrar o código da alma” para se manterem relevantes. As empresas devem alcançar os consumidores como seres humanos plenos, feitos de alma, coração e espírito. O objetivo é não negligenciar o espírito. (Ibid., p. 35).

A proposta desse novo marketing é ir ao encontro das necessidades da sociedade moderna, em que as pessoas querem mais do que satisfação momentânea, buscando experiências que sejam benéficas para seu corpo e alma.

Se em comunicação mercadológica, Margarida Kunsch (2003) fala da necessidade de se trabalhar um marketing persuasivo, utilizando-se de todo um composto de marketing e ferramentas para que esse processo de convencimento seja bem-sucedido, no Marketing 3.0 de Kotler et al. (2012) a proposta parte de outra premissa. É claro que com isso não queremos dizer que as ferramentas tradicionais de marketing deixarão de ser usadas e o que processo de venda deixará de ser um tipo de forma de convencimento. Porém o que se observa é outra perspectiva, outro olhar sobre o consumidor que evidencia uma maneira mais humanizada de lidar com os interesses envolvidos no investimento dos ganhos de uma pessoa, levando-se em conta seus desejos e sonhos e tratando com atenção e respeito cada uma de suas individualidades.

Onde o marketing e a comunicação se encontram?

A comunicação integrada de marketing

No Brasil, Margarida Kunsch se tornou referência em comunicação organizacional por seus diversos trabalhos na área, porém sua teoria passa em vários momentos pela sua formação base, que é a de Relações Públicas. Dessa forma, a autora tende a enfatizar as ações desse ramo profissional da comunicação e ver as contribuições efetivas que o marketing trouxe para esse processo.

No entanto, livros e artigos internacionais (BAKER, 2003; KOTLER et al., 2012, entre outros) publicados nos últimos tempos têm mostrado que efetivamente há uma ligação entre comunicação e marketing. De acordo com essa corrente, o marketing não é apenas visto como fator “venda” ou “divulgação”, enquanto a comunicação – ou relações públicas – fica responsável por todo o trabalho de relacionamento entre os envolvidos, o que é o cerne da questão. Sendo assim, acreditamos, embasados em autores como Kotler et al. (2012) e Baker (2003), que o novo marketing, com suas holísticas e relacionais, veio para dar à comunicação ferramentas estratégicas de ação e a possibilidade de maior alcance de suas ideias. O marketing tem assim, segundo tais autores, o poder e a missão de ajudar a comunicação a entender seu público e produzir mensagens mais focadas para cada tipo de ouvinte/consumidor.

Em seu livro *The marketing book*, Baker (2003) explica de forma clara como o novo marketing se insere no processo comunicacional sob a perspectiva comportamental, e não mais sob a ótica unicamente mercantilista. De acordo com o autor, o marketing pode ser mais que uma ferramenta de persuasão ou divulgação: ele atua como interlocutor entre a comunicação e o público.

Assim como a premissa do novo marketing coloca o consumidor no centro de toda a atividade, as comunicações de marketing devem ser consideradas sob a perspectiva essencial

de compreensão do comportamento do consumidor. Isso implica que se considere mais que o contexto da mensagem. Precisa ser dada atenção ao contexto da mensagem (o veículo usado para se comunicar com a audiência), bem como o momento e o tom da mensagem. O imperativo subjacente é que para se ter uma identificação clara, concisa e mensurável dos objetivos de comunicação há que se permitir uma seleção das ferramentas de comunicação adequadas para atingir as tarefas definidas. Ao desenvolver um entendimento da identidade do consumidor, bem como de suas necessidades e desejos, podemos determinar o que o programa de comunicações deverá reforçar ou mudar. E, por sua vez, a natureza específica da mensagem que afetará esse comportamento e os meios pelo qual podemos alcançá-los. (BAKER, 2003, p. 396, tradução nossa).¹

Baker (2003) acredita que ainda existem muitas indefinições quanto ao conceito de comunicação integrada de marketing, já que não há um consenso sobre o que a expressão realmente significa. Dessa forma, foi criada uma série de nomenclaturas para a prática do *Integrated Marketing Communications* (IMC). O autor também argumenta que o conceito teórico de IMC é ambíguo e dá margem para que pesquisadores adotem qualquer interpretação em suas agendas de pesquisa.

Baker (2003) considera que possivelmente a melhor definição de IMC ou comunicação integrada de marketing seja a da Associação Americana de Agências de Publicidade (1993):

Um conceito de planejamento de comunicações de marketing que reconheça o valor da comunicação acrescentado de um plano abrangente que avalie a estratégia, funções de uma variedade de disciplinas da comunicação e combine-os para proporcionar clareza, consistência e impacto máximo de comunicações por meio da integração perfeita de mensagens. (BAKER, 2003, p. 398, tradução nossa).²

Baker (2003) complementa essa definição privilegiando o sentido holístico da integração das ações de comunicação e marketing. Ele acredita que a utilização estratégica

1 No original: "Just as the premise of the 'new marketing' places the consumer at the centre of all activity, so too must marketing communications be considered from the essential perspective of understanding consumer behaviour. This implies a consideration of more than just the content of the message itself. Close attention needs to be paid to the context of the message (the vehicle used to communicate with the target audience), as well as the timing and tone of the message. The underlying imperative is the need for an identification of clear, concise and measurable communications objectives which will enable the selection of the appropriate communications tools to achieve the tasks set".

2 No original: "A concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communications disciplines and combines them to provide clarity, consistency and maximum communications impact through the seamless integration of discrete messages".

de ferramentas conectadas proporciona a entrega de uma mensagem mais clara e focada no consumidor e, com isso, obtém melhores resultados:

a dimensão importante desta definição é o reconhecimento da necessidade de considerar de forma holística os aspectos estratégicos de cada ferramenta da comunicação de marketing, ao invés de desenvolver elementos separados. Essa abordagem representa uma mudança substancial no planejamento, uma vez que visa assegurar a coesão e a entrega de uma mensagem única para o público-alvo. (Ibid., tradução nossa).³

A comunicação integrada de marketing, portanto, não tem a intenção de solucionar todos os problemas comunicacionais internos e externos a uma organização. Seu objetivo é ordenar as coisas de tal forma que o espírito de harmonia e cooperação se sobressaia a ruídos e desinformações. Trata-se de trazer clareza aos procedimentos e à forma como estes são repassados, aliando ação e comunicação em todas as instâncias e intencionando cada vez mais que uma informação clara seja passada e chegue ao seu fim da forma como foi concebida – ou o mais próximo disso possível, visto que toda informação é intermediada por seres humanos e, portanto, passível de interpretações diversas.

O estudo de caso

Dentro da perspectiva de apoio mútuo, crescimento horizontal e modernização, surge em 2003 a Rede de Cooperação da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Sergipe. Atualmente, a rede é composta por instituições de fomento, universidades, governos e grandes, médias e pequenas empresas fornecedoras (lideradas pelo Sebrae em parceria com a Petrobras). Tem como objetivos integrar seus associados, auxiliar no desenvolvimento da cadeia produtiva de petróleo, gás e energias, além de estimular a ampliação de novos empreendimentos e investimentos em P&D e qualidade. Ademais, uma das grandes preocupações da Rede Petrogas/SE concentra-se na qualificação e certificação de suas empresas.

a Rede busca a promoção do desenvolvimento de produtos e serviços com qualidade, segurança, respeito ao meio ambiente e responsabilidade social, e o fortalecimento das empresas, através da sua capacitação, certificação e divulgação. Todas essas iniciativas têm como foco a ampliação e a conquista de novos mercados. (REDE PETROGAS SERGIPE, 2010).

3 No original: “The important dimension of this definition is the recognition of the need for a *comprehensive* plan that considers the strategic aspects of each of the tools of marketing communications in a holistic manner, rather than the development of them as separate elements. This approach represents a substantial shift in the underlying planning process, since it aims to ensure cohesion and the delivery of a single-minded message to the target audience”.

A preocupação com a certificação das empresas nas normas e a posterior implantação de SGI sempre fizeram parte do plano de qualificação e profissionalização que a Rede Petrogas/SE traçou para seus membros. Porém a rede é apenas um ponto aglutinador de empresas e, portanto, é preciso que os membros associados queiram se certificar e passar por todo o processo de profissionalização necessário para se adequar às normas. Dessa forma, fica mais fácil entender porque apenas 2% de um número tão grande de empresas cadastradas (mais de 300) efetivamente trabalha dentro das normas. Ademais, vale salientar que tal processo, além de difícil, é oneroso tanto na sua implantação como na sua manutenção. Apesar disso, o estudo de caso é importante porque mostra a realidade das empresas mais bem preparadas profissionalmente em uma das mais fortes e conceituadas áreas do mercado nacional e internacional de bens e serviços.

Para este caso foram escolhidas três empresas da Rede Petrogas/SE que estão entre as dez maiores prestadoras de serviço no ramo de petróleo, gás e energias do estado de Sergipe, Nordeste brasileiro. Esse número representa 50% das empresas da Rede Petrogas/SE certificadas nas normas 9.001, 14.001 e 18.001. As empresas selecionadas, por atenderem multinacionais como Petrobras, Vale, Schlumberger, entre outras, seguem um padrão de gestão imposto, chamado de Sistema de Gestão Integrado (SGI). Esse sistema traça parâmetros cada vez mais utilizados por empresas de médio e grande porte e são essenciais para a prestação de serviços a qualquer multinacional. O SGI é uma ferramenta gerencial que contribui para a melhoria da performance das empresas em relação às questões de qualidade, segurança e saúde no trabalho, meio ambiente e responsabilidade social, abrangendo um assunto de interesse para esta pesquisa: nele existe um protocolo específico para a área de comunicação.

Resultados da pesquisa

- Nenhuma das teorias expostas é sequer conhecida pelos empresários e/ou administradores das empresas pesquisadas.
- Todo o esforço de Kunsch (2003) em subdividir a comunicação organizacional integrada em quatro modalidades, cada qual com seus fundamentos, de nada vale no dia a dia dessas empresas, que apesar de terem severos padrões de qualidade, conhecem apenas os termos comunicação interna e comunicação externa.
- A comunicação externa é vista por essas empresas como marketing ou publicidade, algumas delas acreditando que os termos têm o mesmo significado e intencionam unicamente a divulgação com fins lucrativos e de crescimento da marca.

- Mesmo sendo de médio porte, ou seja, empresas que faturam acima de R\$ 3.600.000,00/ano, nenhuma tem um setor de comunicação e/ou marketing, ou mesmo alguém responsável pela área.
- O responsável pelo SGI acaba sendo o responsável pelo procedimento de comunicação, apesar de também afirmar que não tem muito conhecimento da área.
- Nenhuma das empresas divulga nas comunidades onde prestam serviços os benefícios do serviço prestado, nem os impactos ambientais que o mesmo possa causar.

Conclusão

Após acompanhar as três empresas em suas rotinas e entrevistar líderes da direção e responsáveis pelo SGI, foi possível perceber que, na prática, a teoria nem sempre se aplica e que as empresas não têm conhecimento da importância de uma comunicação organizacional bem estruturada. Por serem empresas certificadas e com SGI implantado, elas se preocupam, essencialmente, em cumprir com as exigências das normas, disponibilizando canais básicos para a comunicação empresarial, como reuniões, atas, telefones, relatórios internos e e-mails. O WhatsApp também foi muito citado nas entrevistas, apesar de não aparecer nos procedimentos formais de nenhuma das empresas selecionadas por não ser entendido como um canal de comunicação.

Existe um total desconhecimento por parte das direções, inclusive dos líderes de SGI, em relação ao que significa comunicação organizacional, do que é composta, qual sua necessidade e benefícios, e quais os ônus de não aplicá-la corretamente. Há também uma grande confusão quando o assunto é marketing, de modo que saber interligar tais processos ainda está muito distante da realidade das empresas analisadas.

A comunicação interna ainda é vista como um pequeno grupo de ações e procedimentos necessários para a circulação de informações técnicas e pertinentes a cada departamento. Não há uma integração real. Nesse ponto, vale a pena lembrar que Kunsch (2008) afirma que é por meio da comunicação que a empresa estabelece diálogos a respeito de suas políticas, ações e pretensões. Além disso, é também a comunicação que vai legitimar o interesse dos colaboradores e, portanto, promover melhorias no ambiente de trabalho. O que nos leva a ponderar a respeito da influência negativa que a “não comunicação” exerce sobre esses ambientes organizacionais.

Duas das empresas, E1 e E2, têm programas do tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP), que gerem as informações dos departamentos individualmente (comercial, financeiro, RH e tecnologia), mas desconhecem a integração entre os módulos, que não conversam entre si, fazendo com que cada departamento tenha acesso apenas

às suas informações. A empresa E3, que teve um grande crescimento no último ano, não possui um único sistema de gerenciamento de informações, mas trabalha com um módulo de organização para o setor financeiro e outro para o RH, que são diferentes e também não têm interligação.

Nenhuma delas tinha ouvido falar em *Customer Relationship Management* (CRM), sistema focado no relacionamento com os clientes interno e externo e que promove a comunicação entre os setores, além de propiciar resultados numéricos para a criação de campanhas de marketing focadas nos públicos de interesse.

Quando o assunto é marketing, a ideia é comumente ligada ao setor comercial, referindo-se à comercialização e à melhoria da lucratividade por meio de “divulgação e publicidade”. Existe a preocupação em ter um site e materiais de divulgação, como *folders*, *flyers* e cartões de visita, porém estes são feitos para fins genéricos. As ações de divulgação, quando acontecem, são muito pontuais e direcionadas à participação em reuniões, feiras e eventos.

Além disso, as empresas não conseguem responder se o marketing está inserido na comunicação ou vice-versa. Nesse caso, podemos dizer que essa não é uma dúvida apenas das empresas pesquisadas, já que mesmo autores que escrevem sobre o assunto esbarram em contradições. Enquanto Kunsch (2008) acredita que o marketing está inserido nas ações de comunicação integrada, Kotler et al. (2012) defendem que o marketing 3.0 abrange um processo que contempla a comunicação em todas as suas etapas, desde a captação do cliente até a sua fidelização.

A comunicação externa com clientes, parceiros e fornecedores, por sua vez, é feita com a ajuda de contatos, por meio do bom relacionamento dos proprietários ou realizada de forma mecânica por um setor que se comunica com outra empresa ou instituição para tratar de assuntos específicos. Não há uma preocupação real com o feedback das ações e as críticas ou situações negativas que acontecem são tratadas de forma pontual. Também não há preocupação com a fidelização por meio de relacionamento, customização e melhor conhecimento do cliente e suas necessidades. Tomasi e Medeiros (2007) também chamam atenção para o link existente entre comunicação, organização e sociedade. Se essas são empresas que trabalham diretamente com a sociedade, prestando serviços que podem de alguma forma agredir o meio ambiente e a comunidade local, por que não se preocupam em manter uma relação transparente com a comunidade e receber um feedback efetivo?

Em nossa pesquisa pudemos perceber que o medo de o feedback ser negativo e abalar os trabalhos era maior do que a intenção de prestar contas à comunidade. Isso acontece em função de as normas não exigirem a obrigatoriedade da comunicação

com a comunidade em que essas empresas prestam serviços. Vale ressaltar que também por esse motivo essas empresas não fazem ações de marketing nas comunidades para melhoria de seu *branding* (gestão da marca). Elas optam por não divulgar suas marcas para não ter que lidar com os possíveis *feedbacks* negativos de sua prestação de serviço. Por isso nenhuma das empresas pesquisadas formalizou um procedimento de comunicação externa em seus documentos de SGI.

Podemos dizer que, de forma amadora, todas as empresas fazem marketing de relacionamento por meio de seus proprietários e gestores. Entretanto, esse processo não é detectado por eles como tal. Por não conhecerem bem os procedimentos inerentes ao marketing, esses gestores não sabem quando e como aplicar tais estratégias, além disso não contam com nenhuma ajuda profissional qualificada para esclarecer as nuances comunicacionais e as possibilidades de ações estratégicas e de marketing.

É preciso dizer que muito da atitude de não investir em comunicação e marketing vem do fato de aproximadamente 80% do rendimento dessas empresas advir de licitações. Percebemos que as empresas são conscientes do ônus de ter contratos grandes, porém poucas demonstram interesse em aumentar sua carta de clientes. Elas têm qualidade e estrutura para atender a outros clientes grandes, no entanto, sabem que precisariam investir em profissionais de comunicação e marketing qualificados para fazer tais contatos e gerar relacionamentos promissores.

Hoje quem faz esse tipo de trabalho nas empresas estudadas são seus proprietários, que admitem não conseguir estar em tantos lugares e ainda gerenciar suas empresas. São esses mesmos proprietários/diretores que saem a campo para vender seus serviços, atender aos grandes clientes e participar de eventos e feiras, sendo responsáveis, ainda, por acompanhar todo o funcionamento administrativo e auxiliar no controle de crises internas e externas.

Outra questão é que essas empresas que atendem a grandes multinacionais e trabalham com engenharia e maquinário de ponta em suas áreas de atuação têm um grupo pequeno de suporte em seus setores administrativos. Seu maior ativo está em campo, atendendo a contratos em outras empresas, cidades, estados e até países. No entanto, a comunicação com os *stakeholders* (público estratégico) ainda é feita de forma amadora e totalmente dependente de resoluções tomadas pela diretoria, sem que os setores tenham autonomia para responder por si. E, como no caso da comunicação e do marketing, sem que o setor ao menos exista. Essa forma de gerenciar a comunicação está distante do que pregam alguns autores, que concordam com a necessidade de uma comunicação interna objetiva e transparente, em que o colaborador tenha ciência das informações que lhe cabem, desde conhecimentos como missão e visão da empresa,

até entendimentos mais específicos sobre suas áreas e outras relacionadas (KUNSCH, 2003, 2008; NASSAR; FIGUEIREDO, 2008; TOMASI; MEDEIROS, 2007).

É possível dizer que essas empresas já se encontram no estágio do marketing 2.0, mencionado por Kotler et al. (2012), por terem uma grande preocupação em qualificar seus serviços constantemente, no intuito de atender com excelência a seus clientes. Sendo assim, o cuidado com o cliente é percebido em diversos momentos, mas, por outro lado, as empresas não aplicam nem os 4 Ps básicos do marketing (preço, praça, produto e promoção). E quando tomam alguma atitude relacionada a algum desses conceitos é meramente por feeling gerencial ou possibilidade de mercado. Não se trata de decisões estruturadas, advindas de um planejamento prévio.

Por isso, quando Baker (2003) se refere ao novo marketing que se insere no processo comunicacional sob a perspectiva comportamental, e não mais sob uma ótica unicamente mercantilista, é preciso entender que nessa fala todo esse processo falho de comunicação de pequenas e médias empresas é desconsiderado. Pois é evidente, e comprovado nesses casos, que quando não existe estruturação de processos sólidos de comunicação e responsabilidade com esse setor na empresa, não há como se fazer marketing. Finalmente, se o marketing pode ser mais do que uma ferramenta de persuasão ou divulgação, ele deveria atuar como interlocutor entre a comunicação e o público. Afinal, se não há comunicação ou se ela não é feita de forma profissionalizada, como reproduzir uma mensagem que não sabe exatamente o que e nem a quem informar?

Referências

- BAKER, M. J. *The marketing book*. 5. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. 875 p.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 639p. 1 v.
- CHALMERS, R. B. *Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1971. 176 p.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.
- DRUCKER, P. F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Nova York: Harper & Row, 1973. 839 p.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: o marketing do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 240 p. Formato eletrônico.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

____ (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. 308 p.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 2008. 92 p. (Coleção Primeiros Passos).

REDE PETROGAS SERGIPE. Quem somos. *Rede Petrogas-SE*, Sergipe, 12 maio 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/yk9snY>>. Acesso em: 7 jun. 2017.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. *Comunicação empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 440 p.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 310 p.