

# Definição de objetivos e estratégias comunicacionais por meio da SWOTCOM

Marcélia Lupetti<sup>1</sup>

## Resumo:

O presente artigo tem como objetivo o aperfeiçoamento dos procedimentos para a elaboração de um planejamento de comunicação organizacional, principalmente ao que tange a definição de objetivos e estratégias. Com base no referencial teórico e nos modelos de análises do marketing criou-se um modelo tipológico, que pode ser testado em uma organização. As contribuições oriundas da investigação permitiram a elaboração de um modelo estrutural piloto do planejamento da comunicação organizacional.

A metodologia adotada compreendeu as características do Estudo de Caso. Quatro etapas foram concebidas: A primeira consistiu no levantamento do referencial teórico; a segunda contemplou a criação de um modelo tipológico. A terceira compreendeu a pesquisa de campo em organizações e a quarta e última etapa consistiu na criação de um modelo estrutural piloto capaz de atender os objetivos propostos e que ora é apresentado aqui.

Os resultados demonstraram ainda no modelo tipológico, a exequibilidade do nosso experimento. Com ele foi possível demonstrar que objetivos e estratégias comunicacionais podem ser definidos com base em análises qualitativas e quantitativas, a exemplo dos modelos de análise de marketing.

*Palavras-chave: Planejamento, Comunicação, Objetivos, Estratégias, SWOT.*

## Abstract:

The main goal of this study was to understand how the procedures in the elaboration of an organizational communication planning could be improved, especially concerning the definition of its goals and strategies. A typological model which can be tested at companies was created based on both the bibliography and the marketing analysis models. The research process allowed us to elaborate a pilot structural model for organization communication planning.

The adopted methodology searched the characteristics of a Case Study. Four steps were followed: The first one was a research about the available bibliography. After that, a typological model was created. The third step was a field research in the companies that were studied. Finally, we created an appropriate pilot structural model in order to meet the goals we had proposed to, and now is presented here.

As a result, it became clear very soon in the second step that our experiment model was reliable. Thus it was possible to demonstrate that communicational goals and strategies can be defined based on qualitative and quantitative analysis, such as a model of marketing analysis

*Keywords: Planning, Communication, Objectives, Strategies, SWOT.*

## Introdução

Uma das preocupações dos empresários no mundo contemporâneo diz respeito ao cumprimento de metas, visando o lucro ao menor custo possível e para isso, contratam especialistas para as áreas vitais da organização. Embora ainda não reconhecida em sua totalidade, a comunicação organizacional é uma destas áreas, não só

---

<sup>1</sup> Marcélia Lupetti. Doutora em Ciências da Comunicação – ECA/USP/2010. Autora dos livros *Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica*, SP: Cengage, 2009; *Administração em Publicidade: a verdadeira alma do negócio*. 2ª ed. SP: Cengage, 2009; *Planejamento de Comunicação*. 5ª ed. SP: Futura, 2000. E-mail: marcelia2004@yahoo.com.br

por expor sua imagem, pelos altos investimentos, como também, por representar elemento de competitividade no mercado.

O estabelecimento da vantagem competitiva depende de análises do mercado como forma de conhecimento. Uma análise das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças que estão sujeitas às organizações, possibilitam a determinação de objetivos e estratégias diferenciados, tornando as empresas mais competitivas.

Os profissionais da comunicação, também responsáveis por tornar as empresas mais competitivas, ainda encontram obstáculos na execução de um plano de comunicação. Uma das dificuldades subsistente nas atitudes dos profissionais da área da comunicação e que foi detectada em nossa pesquisa é a definição clara de objetivos e estratégias. Muitas vezes os objetivos propostos não se relacionam aos problemas encontrados, em outras, os objetivos são definidos como estratégias. Há ainda casos em que os objetivos não se relacionam com as estratégias propostas.

Se por um lado constata-se a atitude quase que passiva dos profissionais da área de comunicação na busca de alternativas, por outro, são poucos os pesquisadores que produzem conhecimento sobre as vantagens competitivas na área da comunicação. Um breve levantamento bibliográfico sobre o assunto nos revela que a definição de objetivos e estratégias não são abordados.

Neste cenário é propício indagar: Como os profissionais definem os objetivos e estratégias comunicacionais em seus planos?

É sabido que o marketing utiliza a análise das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças para definição de objetivos e estratégias mercadológicas. O uso desta análise auxiliaria, também, o plano da comunicação organizacional?

Ao responder tais questões, este artigo objetiva demonstrar caminhos para auxiliar os profissionais da comunicação, especificamente na definição de objetivos e estratégias, objeto de nosso estudo.

Para alcançar o objetivo foi realizada uma pesquisa com quatro organizações dos setores de telecomunicações, químico, cosméticos e automotivo. A metodologia adotada foi a de Estudo de Casos Múltiplos com entrevistas não estruturadas e posteriormente a de Caso Único, apresentando um formulário e solicitando seu preenchimento.

## **1. Referencial Teórico**

Uma das dificuldades dos estudantes e dos profissionais de planejamento comunicacional reside na definição de objetivos e estratégias que solucionem os

problemas organizacionais e proporcionem vantagens competitivas. Dentre a literatura existente, Yanaze (2010:74) nos apresenta quatorze objetivos possíveis que compõem o processo comunicacional, tais como despertar consciência, chamar a atenção, suscitar interesse, proporcionar conhecimento, garantir identificação e empatia, criar desejo e suscitar expectativa, conseguir a preferência, levar à decisão, efetivar a ação, garantir e manter a satisfação, estabelecer interação, obter fidelidade e gerar disseminação. A determinação desses objetivos só terá sentido se cumprirem a função de resolver eventuais situações detectadas nas organizações.

Um breve levantamento nas obras literárias sobre planejamento de comunicação (Kunsch, 2003; Semenik, 2002; Lupetti, 2007; Martins, 2004; Ogden, 2007; Pinheiro, 2005; Predebon, 2004 e Gracioso, 2002) não foi suficiente para esclarecer como definir objetivos e estratégias. Recorremos, então, ao planejamento de marketing e a maioria dos autores (Kotler, 2006; McDonald, 1989; Westwood, 1997; Stevens, 2001; Boone e Kurtz, 1998) afirma ser necessária a realização de uma análise ambiental para auxiliar as tomadas de decisão dos executivos. McDonald (2004:35) afirma que a análise ambiental é uma “abordagem estruturada da coleta e análise de informações e de dados no complexo ambiente de negócios e é um pré-requisito essencial para a solução do problema”. Tem por finalidade detectar tendências, além de apontar assuntos ou temas que influenciam, positivamente ou negativamente, as decisões dos executivos das organizações. Yanaze (2010:51) vai além e entende que a análise ambiental deve ser dividida em dois grupos: as entidades que interagem com a organização e afetam de forma positiva ou negativa as empresas e que auxiliarão na definição de estratégias; e as variáveis que influenciam as ações que conduzirão à definição de metas e projeção de resultados. Em outras palavras, nos levam às definições de objetivos e estratégias.

Os mesmos autores (Kotler, 2006; McDonald, 1989; Westwood, 1997; Stevens, 2001; Boone e Kurtz, 1998) sugerem que a análise ambiental seja estruturada em duas partes: macroambiente e microambiente. A análise do macroambiente preocupa-se com as variáveis incontroláveis que influenciam todos os *players*<sup>2</sup> do mercado, tais como o ambiente sociocultural, político e legal, ambiente econômico, tecnológico e competitivo, sendo possível então, detectar as oportunidades e ameaças. A análise do microambiente envolve estudos sobre os fornecedores, intermediários e mercado, resultando nos pontos fortes e fracos da organização.

---

<sup>2</sup> Participantes

A opinião de Yanaze (2007) difere das opiniões de consagrados autores de marketing no que diz respeito à identificação de pontos fortes e fracos na análise do microambiente, assim como a identificação de oportunidades e ameaças na análise do macroambiente. Para o autor, as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças advêm de uma análise combinada em que as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações de negócios da organização. Neste sentido, explica o autor, as forças e fraquezas só podem ser reconhecidas nos contextos em que elas ocorrem e em relação às ameaças e oportunidades presentes nesse contexto. Desta forma, o que pode ser identificado como fraqueza em um determinado contexto, em outro, pode ser evidenciado como ponto forte e vice versa. Afirma ainda que

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

Cabe neste momento uma questão: se é possível detectar objetivos e estratégias fundamentados para realização de um planejamento de marketing, por que não seria possível definir objetivos e estratégias, fundamentados em um planejamento de comunicação?

O processo de desenvolvimento de uma análise ambiental e uma análise SWOT<sup>3</sup> é demonstrado no livro *Gestão de Marketing e Comunicação*, de Yanaze (2007). Foi a partir dele que desenvolvemos um modelo estrutural para atingir o objetivo desta investigação.

## **2. Estratégias Metodológicas**

A tese de doutorado de Lupetti (2010), que fundamentou este artigo, adotou como metodologia o Estudo de Caso, especificamente Casos Múltiplos. A partir do referencial teórico e do modelo de análise do marketing, proposto por Yanaze (2007), criou-se um modelo tipológico que associado a um roteiro permitiu a coleta de dados em quatro organizações. Com as informações obtidas, aperfeiçoamos o modelo tipológico e o aplicamos em uma única empresa – Caso Único. O resultado proporcionou a criação de um modelo estrutural piloto.

---

<sup>3</sup> , Análise que estuda a competitividade de uma organização, segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

### 3. A aplicação do modelo de Yanaze na Comunicação Organizacional e seus resultados.

A demarcação da comunicação organizacional deve ser estudada, não como um dos departamentos das empresas, mas e principalmente sob uma visão sistêmica, em que todos os colaboradores se tornam responsáveis pelos resultados da organização.

Essa visão sistêmica comunicacional pode ter o mesmo perfil adotado no Fluxograma Sistêmico do Marketing de Yanaze (2007:232), que adaptado denominaremos de Fluxograma Estratégico da Comunicação Organizacional (Figura 1).

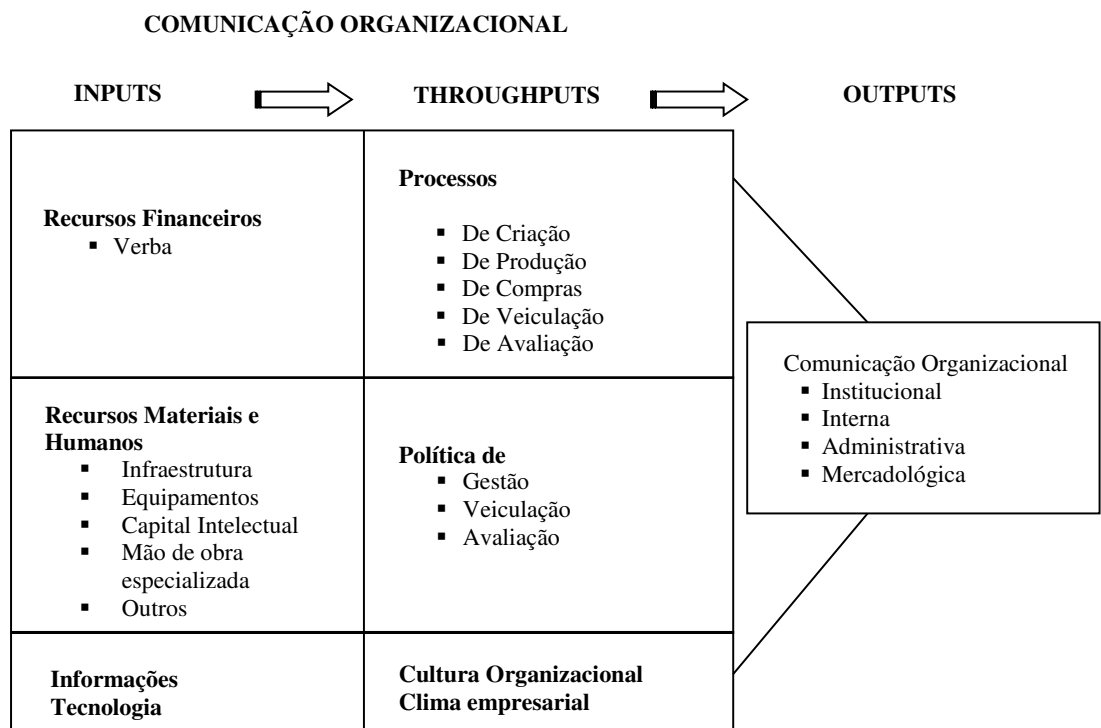


Figura 1: Fluxograma estratégico da comunicação organizacional

A comunicação organizacional deve ser entendida como um processo em que todos os colaboradores devem interagir de forma a proporcionar um relacionamento favorável com os *stakeholders*<sup>4</sup> com os quais a organização se relaciona, imprimindo sua cultura e seu clima organizacional.

<sup>4</sup> Públicos.

Este processo implica em *inputs*<sup>5</sup> que considera os Recursos Financeiros, os Recursos Materiais e Humanos, a Informação e a Tecnologia; os *throughputs*<sup>6</sup> que transformarão os *inputs* em Processos (de Criação, de Produção, de Compras, de Veiculação e de Avaliação) em Políticas (de Gestão, Veiculação e Avaliação) e Cultura organizacional e Clima empresarial. Os *outputs*<sup>7</sup> são os resultados obtidos da interação dos processos de *input* e *throughputs*, ou seja, a Comunicação Institucional, a Interna, a Administrativa e a Mercadológica.

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

A partir do Fluxograma Estratégico da Comunicação Organizacional pudemos desenvolver uma análise ambiental e uma análise SWOT, que denominaremos SWOTCOM, ou uma análise SWOT com foco na Comunicação.

### **3.1 Análises SWOTCOM**

A análise SWOTCOM será dividida em duas etapas: qualitativa e quantitativa.

#### **3.1.1 Análise SWOTCOM Qualitativa**

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

1. Quais são as leis federal, estadual e municipal que eventualmente podem afetar a comunicação organizacional?
2. Há alguma entidade, governamental ou não (PROCON, ONG's, CONAR, Entidades de Classes, por exemplo), que pode vir a exercer alguma pressão à organização, afetando as decisões da comunicação organizacional?
3. Quais inovações tecnológicas são adotadas pela organização?

---

<sup>5</sup> *Input*: conjunto de informações, recursos e outros itens de entrada, considerados os insumos da comunicação.

<sup>6</sup> *Throughputs*: procedimentos internos que indicam a maneira como os elementos da empresa são trabalhados e transformados internamente.

<sup>7</sup> *Outputs*: a saída, a divulgação e tudo o que se comunica ao mercado em nome da organização.

4. Quais inovações tecnológicas são adotadas pelos concorrentes na elaboração de suas estratégias comunicacionais?
5. Qual o grau de envolvimento e o nível de apoio dos acionistas às decisões comunicacionais?
6. Como é qualificado o clima e o ambiente organizacional?
7. Qual o nível de produtividade e o grau de satisfação dos colaboradores da organização?
8. Como ocorre a comunicação institucional, interna e administrativa da organização?
9. Que programas sociais voltados à comunidade são desenvolvidos pela organização e por seus concorrentes? Como são suas campanhas?
10. Que programas sociais voltados aos colaboradores são desenvolvidos pela organização?
11. Quais são os incentivos proporcionados aos colaboradores pela organização?
12. Como é qualificado o relacionamento com os *stakeholders* da organização?
13. Qual o perfil, os hábitos e as atitudes dos *stakeholders*?
14. Quais são os pontos de contato com o consumidor, adotados pela organização?
15. Qual o grau de influência da economia nacional ou internacional sobre os *stakeholders*?
16. Como ocorre a comunicação mercadológica da organização?
17. Qual o posicionamento da comunicação organizacional?
18. Como se comporta os concorrentes em relação à comunicação organizacional?
19. Como a marca organizacional é percebida pelo consumidor?
20. Como os consumidores percebem a marca dos concorrentes?

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

### **3.1.2 Análise SWOTCOM Quantitativa**

A Análise SWOTCOM Quantitativa será apresentada sob forma de tabela, incluindo itens e subitens que retratem as potencialidades e as fragilidades da organização em relação à comunicação organizacional. Estes itens e subitens deverão

ser definidos em seus respectivos *outputs*, *inputs* e *throughputs*, pelo gestor da comunicação, em função das necessidades da organização e das ações realizadas pelos concorrentes. A tabela 1 nos dá um exemplo de formatação.

Na análise dos *outputs* um peso deve ser atribuído a cada item e subitens, considerando-se o grau de importância elaborado pela organização. O mesmo procedimento deve ser adotado quanto às notas de cada subitem. A nota ponderada será o resultado da multiplicação de seu peso pela nota respectiva. As tabelas apresentadas a seguir retratam os dados fornecidos por uma das empresas pesquisadas, a do setor de Telecomunicações.

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

<i>OUTPUTS</i>	Empresa X			Co nc. A		Co nc.B		Situação ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
<b>I. Comunicação Institucional (peso= 0,52)</b>								
❖ <b>Relações Públicas</b>								
a) Identidade e imagem	0,208	8	1,67	9	1,88	6	1,25	2,08
b) Propaganda institucional	0,167	5	0,83	8	1,33	8	1,33	1,67
c) Patrocínio	1,125	10	1,25	8	1,00	7	0,88	1,25
d) Relações com o Governo								
e) Relações com a imprensa	1,25	6	0,75	6	0,75	6	0,75	1,25
f) Ações com a Comunidade <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas Sociais</li> <li>▪ Redes Sociais</li> </ul>								
g) Posicionamento	0,167	8	1,33	10	1,67	5	0,83	1,67
h) Valor da Marca	0,208	9	1,88	9	1,88	6	1,25	2,08
❖ <b>Comunicação interna</b>								
a) Programas de Incentivo								
b) Padrões culturais								
c) Desenvolvimento de Pessoas								



d) Campanhas Internas								
e) Rede formal e informal								
<b>Subtotal</b>	<b>1,0</b>		<b>7,71</b>		<b>8,51</b>		<b>6,29</b>	<b>10,0</b>
<b>II. Mercadológica (peso=0,48)</b>	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) Propaganda	0,222	7	1,56	8	1,78	5	1,11	2,22
b) Promoção	0,178	10	1,78	5	0,89	7	1,24	1,78
c)) <i>Merchandising</i>								
▪ Editorial								
▪ PDV	0,156	5	0,78	8	1,24	8	1,24	1,56
d) Marketing Direto								
f) Eventos								
g) Relacionamento								
▪ Formadores de opinião								
▪ Intermediários	0,133	10	1,33	8	1,07	8	1,07	1,33
h) Posicionamento de produtos								
i) Redes sociais								
▪ <i>Own Media</i>								
▪ <i>Earned Media</i>								
▪ <i>Bought Media</i>								
<b>Subtotal</b>	<b>1,0</b>		<b>8,56</b>		<b>7,20</b>		<b>6,36</b>	<b>10,0</b>
<b>Consolidação</b>		Empresa X		Co nc. A		Co nc. B		Situação ideal
<b>OUTPUTS</b>	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Comunicação Institucional	0,52	7,71	4,01	8,51	4,42	6,29	3,27	5,2
Comunicação Mercadológica	0,48	8,56	4,11	7,2	3,46	6,36	3,05	4,8
<b>TOTAL – OUTPUTS</b>	<b>1,0</b>		<b>8,12</b>		<b>7,88</b>		<b>6,32</b>	<b>10,0</b>

Tabela 1: Modelo Estrutural: *Outputs*

Considerando-se que nem todas as recomendações resultantes dos *outputs* são passíveis de realização, recomenda-se estender a análise aos *inputs* (Tabela 2) e *throughputs* (Tabela 3).

<b>INPUTS</b>	Empresa X		Co nc. A		Co nc. B		Situação ideal	
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
<b>I. Recursos Financeiros (pesos=0,156)</b>								
❖ <b>Verba para</b>								
a) Com. Institucional	0,17	6	1,02	5	0,85	6	1,02	1,70
b) Com. Interna	0,17	10	1,70	10	1,70	10	1,70	1,70
c) Com. Administrativa								
d) Com. Mercadológica	0,33	8	2,64	8	2,64	8	2,64	3,30

e) Fee								
▪ de Agência								
▪ de Parceiros								
f) Capacitação dos RH								
g) Outros (pesquisa)	0,33	10	3,30	7	2,31	7	2,31	3,30
<b>Subtotal</b>	<b>1,0</b>		<b>8,66</b>		<b>7,5</b>		<b>7,67</b>	<b>10</b>
<b>II. Recursos Humanos</b> <i>(peso=0,186)</i>								
❖ <b>Administrativos</b>								
a) Qualidade dos RH	0,24	4	0,96	5	1,20	5	1,20	2,40
b) Capacitação	0,24	6	1,44	6	1,44	6	1,44	2,40
❖ <b>Operacionais</b>								
a) Qualidade dos RH	0,24	4	0,96	5	1,20	5	1,20	2,40
b) Capacitação	0,28	6	1,68	8	2,24	6	1,68	2,80
<b>Subtotal</b>	<b>1,0</b>		<b>5,04</b>		<b>6,08</b>		<b>5,52</b>	<b>10,0</b>
<b>III. Recursos Materiais</b> <i>(peso= 0,0)</i>								
a) softwares								
b) equipamentos de informática								
c) Mailing list								
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. Informações</b> <i>(peso=0,663)</i>								
❖ <b>Sobre Comunicação</b>								
a) Concorrência	0,08	10	0,80	7	0,56	6	0,48	0,80
– Execução criativa								
– Execução Tática								
b) Veículos								
– Custos	0,08	10	0,80	10	0,80	10	0,80	0,80
– Audiência	0,26	10	2,60	6	1,56	5	1,30	2,60
❖ <b>Sobre o Consumidor</b>								
a) Comportamento em relação à mídia	0,10	10	1,00	7	0,70	6	0,60	1,00
b) Perfil da Marca	0,08	10	0,80	10	0,80	10	0,80	0,80
c) Jornada	0,14	10	1,40	9	1,26	9	1,26	1,40
d) Outros (pesquisa)	0,08	10	0,80	10	0,80	10	0,80	0,80
(tendências)	0,18	10	1,80	5	0,90	5	0,90	1,80
<b>Subtotal</b>	<b>1,0</b>		<b>10,0</b>		<b>7,38</b>		<b>6,94</b>	<b>10,0</b>
<b>Consolidação</b>		Emp resa X		Co nc. A		Co nc. B		Situação ideal
<b>INPUTS</b>	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Recursos Financeiros	0,156	8,66	1,35	7,50	1,17	7,67	1,20	1,56
Recursos Humanos	0,186	5,04	0,94	6,08	5,52	5,52	1,03	1,86
Recursos Materiais	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,00
Informações	0,663	10,0	6,63	7,38	4,89	6,94	4,60	6,33
<b>TOTAL INPUTS</b>	<b>1,0</b>		<b>8,92</b>		<b>7,19</b>		<b>6,83</b>	<b>10,0</b>

Tabela 2: Modelo Estrutural: *Inputs*

<b>THROUGHPUTS</b>		Empresa X		Conc. A		Conc. B		Situação ideal
<b>I. Processos (peso= 0,55)</b>	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
a) De realização de Campanhas	0,20	10	2,00	8	1,60	5	1,00	2,00
b) De avaliação								
▪ Com. Institucional	0,20	6	1,20	8	1,60	8	1,60	2,00
▪ Com. Interna	0,15	6	0,90	4	0,60	4	0,60	1,50
▪ Com. Mercadológica	0,30	10	3,00	10	3,00	10	3,00	3,00
c) Outros (Imprensa)	0,15	5	0,75	6	0,90	6	0,90	1,50
<b>Subtotal</b>	<b>1,0</b>		<b>7,85</b>		<b>7,70</b>		<b>7,10</b>	<b>10,0</b>
<b>II. Sistemas (peso= 0,0)</b>								
❖ <b>Distribuição de verba</b>								
a) nível de adequação às necessidades								
b) graus de satisfação e motivação gerados								
❖ <b>Controle financeiro</b>								
a) sistemas utilizados								
b) grau de adequação								
❖ <b>Marketing Direto</b>								
a) sistemas utilizados								
b) grau de adequação								
c) grau de informatização								
d) nível de segurança								
<b>Subtotal</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>III. Políticas (peso = 0,0)</b>								
❖ <b>De divulgação</b>								
a) adequação aos públicos								
b) envolvimento e comprometimento gerados								
❖ <b>De comunicação visual</b>								
a) condições previstas								
b) unificação								
c) grau de eficácia								
d) resultados obtidos								
❖ <b>De responsabilidade social</b>								
a) eventos realizados								
b) grau de comprometimento da empresa								
c) utilização de leis de incentivo								
❖ <b>De Patrocínio</b>								
a) nível de envolvimento								
b) adequação								

c) grau de coerência								
<b>Subtotal</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>IV. Cultura Empresarial (peso= 0,0)</b>								
a) Relações de poder								
b) Adequação da linguagem								
<b>Subtotal</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>V. Clima Empresarial (peso=0,45)</b>								
a) Grau de motivação	0,5	5	2,50	6	3,00	6	3,00	5,00
b) Nível de envolvimento e comprometimento.	0,5	5	2,50	6	3,00	6	3,00	5,00
<b>Subtotal</b>	<b>1,0</b>		<b>5,00</b>		<b>6,00</b>		<b>6,00</b>	<b>10,0</b>
<b>Consolidação THROUGHPUTS</b>		Empresa X		Co nc. A		Co nc. B		Situação ideal
	Peso	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	Nota	Nota ponderada	
Processos	0,55	7,85	4,32	7,70	4,24	7,10	3,91	5,50
Sistemas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Políticas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cultura Empresarial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Clima Empresarial	0,45	5,0	2,25	6,0	2,70	6,0	2,70	4,5
<b>TOTAL - THROUGHPUTS</b>	<b>1,0</b>		<b>6,57</b>		<b>6,94</b>		<b>6,61</b>	<b>10,0</b>

Tabela 3: Modelo Estrutural: *Throughputs*

Observe que nem todos os campos foram preenchidos e por isso reforçamos a ideia de que o gestor de comunicação deverá definir quais são os itens e subitens que retratam os pontos fortes e fracos da organização e que são de seu interesse.

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

Ao analisarmos a Comunicação Institucional, na consolidação dos *outputs* (Tabela 1), constatamos que o peso atribuído a este item foi maior do que o atribuído ao item Comunicação Mercadológica (0,52 e 0,48 respectivamente), o que nos leva a crer que a Comunicação Institucional é prioridade para a organização. Os pontos críticos do item Comunicação Institucional – Identidade e Imagem, Propaganda Institucional, Relações com a Imprensa e Posicionamento, na análise dos *outputs*, – podem estar

relacionados com aos *inputs* de Recursos Financeiros, especificamente a distribuição de verbas para a Comunicação Institucional e Recursos Humanos, cuja Qualidade e Capacitação dos colaboradores administrativos e operacionais também obtiveram nota desfavorável. A análise dos *throughputs* é possível detectar problemas nos Processos relacionados à Imprensa, no Grau de motivação e Nível de envolvimento e comprometimento, no item Clima Empresarial.

A última etapa do processo compreende a comparação dos três *puts*, em uma análise causal sistêmica (Figura 2). O baixo grau de motivação, de envolvimento e de comprometimento dos colaboradores pode agravar a situação da comunicação organizacional, podendo ser, também, um dos motivos que minimizam o grau de relacionamento com a imprensa.

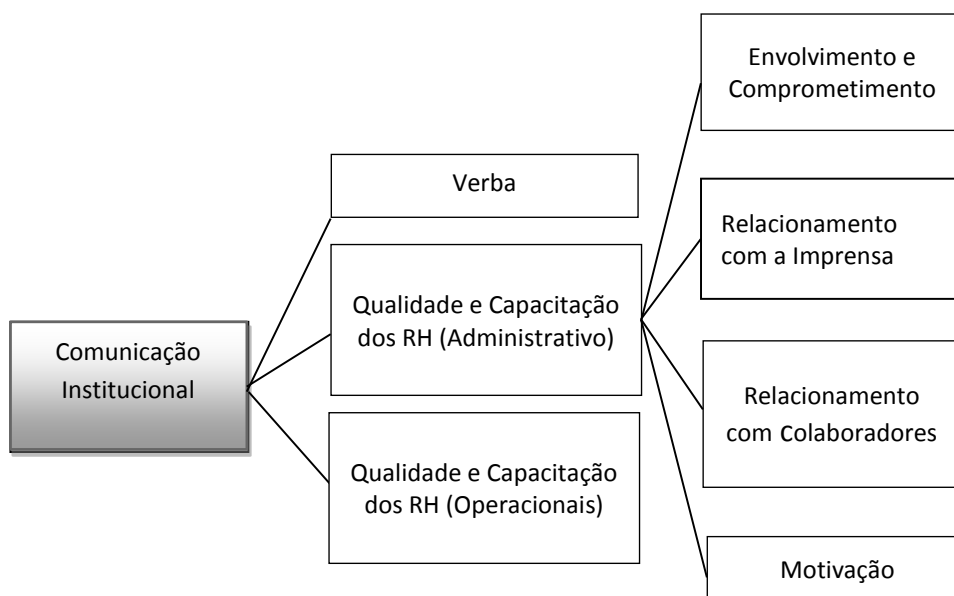


Figura 2: Análise causal sistêmica da comunicação – Empresa de Telecomunicações

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

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

Ainda analisando a empresa de Telecomunicações, podemos realizar o cruzamento das informações obtidas nas análises SWOTCOM qualitativa e quantitativa.

Uma das respostas obtidas na análise qualitativa, especificamente a questão de nº 8 (Como ocorre a comunicação institucional, interna e administrativa da organização?), nos deu indícios que a Comunicação Institucional da organização é um ponto frágil, principalmente na realização da Propaganda Institucional. O gerente de comunicação nos informou que é raro a empresa se preocupar com este item e, quando o faz, realiza-o de forma superficial.

A resposta à questão de nº 9 (Que programas sociais voltados à comunidade são desenvolvidos pela organização e por seus concorrentes? Como são suas campanhas?), na análise qualitativa, nos deu indícios de que a verba de comunicação da empresa é pouca, embora os concorrentes utilizem valores semelhantes. O gerente de comunicação da empresa pesquisada, ainda nos explicou que são poucos os programas sociais desenvolvidos para os colaboradores (questão 11: quais são os incentivos proporcionados aos colaboradores pela organização?). Esta resposta nos oferece mais um indício: deve existir algum problema de motivação e de nível de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, detectada na análise quantitativa.

Embora apresente aspectos frágeis para a organização, os gestores podem transformar tais ameaças em oportunidade, utilizando como argumento de comunicação sua preocupação em se manter líder no segmento, caso da empresa de Telecomunicações.

Assim, a organização pesquisada pode determinar objetivos que solucionem seus problemas na Comunicação Institucional, por exemplo, explorando sua liderança. Na Comunicação Interna, especificamente na motivação e comprometimento dos colaboradores, a organização poderá definir estratégias que envolvam programas de relacionamento, incluindo a Imprensa.

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

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

Ao apresentarmos os resultados à empresa de Telecomunicações a reação do Gerente de Comunicação foi expressa pelas frases:

Isso aí é um problema... Olha que louco...Olha só... Olha que legal!!! E nós estamos perdendo mesmo, cada vez mais, espaço na mídia, mídia relativa à Assessoria de Imprensa. Que legal! Gostei disso.... Muito legal! Maravilhoso... Eu acho que é isso mesmo. Até pelas modificações que a empresa passa, modificação de escopo, de negócios, alto *turnover*, tudo isso impacta. Que legal... Que legal... Posso ficar com isso [relatório da pesquisa]?

## **Conclusões**

Da mesma forma que é infinitamente gratificante o momento da conclusão de um estudo de pesquisa, principalmente se considerarmos todo o aprendizado ocorrido durante sua produção, é também bastante frustrante observar que os profissionais que atuam no mercado empresarial ainda não estão aptos a definir objetivos e estratégias comunicacionais, assim como não descobriram, ainda, quantas ferramentas competitivas existem para apoiá-los em suas gestões administrativas e tornar as organizações mais competitivas.

Foram diversas as impressões resultantes de nosso estudo nas empresas. Uma delas, e acreditamos ser a base de muitos obstáculos encontrados no universo empresarial, é o conhecimento superficial de alguns gestores sobre os conceitos de elementos que compõem um planejamento de comunicação organizacional, tais como posicionamento e estratégias.

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

Por fim, queremos registrar a importância da aproximação do universo empresarial com o universo acadêmico, que, em nosso entendimento, ainda está caminhando a passos escassos. O pesquisador acadêmico comunicacional, com certeza, está apto a elucidar as dúvidas do universo empresarial e luta para estreitar esta distancia. Mas é preciso mais, mais e muito mais!

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

## **Referências**

## Livros

- BOONE, Louis E, & KURTZ, David L. (1998) *Marketing Contemporâneo*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC
- GRACIOSO, Francisco. (2002) *Propaganda: engorda e faz crescer a pequena empresa*. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin. (2006) *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- KUNSCH, Margarida M.K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- LUPETTI, Marcélia. (2007) *Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica*. São Paulo: Thomson.
- MARTINS, Zeca. (2004) *Propaganda é isso aí!: um guia para novos anunciantes e futuros publicitários*. São Paulo: Atlas.
- MCDONALD, Malcolm. (1989) *Tem barriers to marketing planning*. *Journal of Marketing Management*, v.5, n.1. Apud CAPOMAR, Marcos Cortez & IKEDA Ana Akemi (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- \_\_\_\_\_. (2004) *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar*. Rio de Janeiro: (Campus) Elsevier.
- OGDEN, James R. (2002) *Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- OGDEN, James R. e CRESCITELLI, Edson (2007) *Comunicação Integrada de Marketing*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- PINHEIRO, Duda.(2005) *Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa*. São Paulo: Atlas.
- POLIZEI, Eder. (2005) *Plano de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- PREDEBON, José (org.)( 2004) *Curso de propaganda: do anúncio à comunicação integrada*. São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_. (2000) *Propaganda: profissionais ensinam como se faz*. São Paulo: Atlas.
- SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary. (1995) *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books.
- SEMENIK, Richard J. (2002) *Promotion and integrated marketing communications*. Ohio, US: South-Western – Thomson Learning.
- STEVENS, Robert E., WRENN, Bruce (et. all) (2001) *Planejamento de marketing*. São Paulo: Pearson.
- WESTWOOD, John. (1997) *O plano de marketing*. São Paulo: Makron Books.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi. (2007) *Gestão de Marketing e Comunicação*. São Paulo: Saraiva.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi, FREIRE, Otávio, SENISE, Diego. *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

## Artigos online



BALMER, John; WILSON, Alan. Corporate identity and the myth of the single company culture. International Centre for Corporate Identity Studies., apud FASCIONI, Ligia Cristina. (2006) *Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica, instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa*. Florianópolis: UFSC, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em [http://www.ligiafascioni.com.br/ligia/upload/arquivo/tese\\_ligia\\_fascioni.pdf](http://www.ligiafascioni.com.br/ligia/upload/arquivo/tese_ligia_fascioni.pdf). Acesso em 29.11.2009.

LUPETTI, Marcélia. Planejamento de Comunicação Organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação), ECA/USP. Acessado em 22.03.2011 e disponível, em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02082010-183222/fr.php>