

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

PATRÍCIA CORRÊA MORRONE

**A COMUNICAÇÃO DIRIGIDA APROXIMATIVA COMO FERRAMENTA PARA O
ENCANTAMENTO DE MULTIPLICADORES:**

O caso do Banco De Lage Landen Brasil e suas ações de relacionamento

Porto Alegre

2014

PATRÍCIA CORRÊA MORRONE

**A COMUNICAÇÃO DIRIGIDA APROXIMATIVA COMO FERRAMENTA PARA O
ENCANTAMENTO DE MULTIPLICADORES:**

O caso do Banco De Lage Landen Brasil e suas ações de relacionamento

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Enói Dagô Liedke

Porto Alegre

2014

PATRÍCIA CORRÊA MORRONE

**A COMUNICAÇÃO DIRIGIDA APROXIMATIVA COMO FERRAMENTA PARA O
ENCANTAMENTO DE MULTIPLICADORES:**

O caso do Banco De Lage Landen Brasil e suas ações de relacionamento

Trabalho de conclusão de curso de 1ª graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Enói Dagô Liedke

Conceito final:

Aprovada em _____ de _____ de _____.

Banca examinadora:

Prof. Ricardo Schneiders da Silva

Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Enói Dagô Liedke

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Fabico, por ter me permitido fazer parte e adquirir o conhecimento necessário durante esta caminhada. Aos professores que compartilharam conhecimento e dedicaram o seu tempo para a formação de profissionais da área, sempre ressaltando e animando para os bons frutos desta profissão. Agradeço especialmente à minha orientadora que foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo e que abraçou um tema de meu interesse e ajudou na formação e concretização deste.

Gostaria de agradecer ao Banco De Lage Landen Brasil, objeto de estudo deste trabalho, não só pela oportunidade de investigação deste, porém também, por ser lugar de aprendizado e desenvolvimento das práticas em comunicação social. Agradecendo também aos colegas de trabalho que estiveram sempre dispostos a compartilhar ideias e conhecimentos.

Por último, agradeço àquelas pessoas que foram fundamentais tanto para o meu desenvolvimento nestes anos de graduação, quanto para o meu desenvolvimento como pessoa. Por isso, agradeço à minha família, que esteve sempre ao meu lado apoiando nas minhas decisões e escolhas, às minhas amigas, que entenderam os momentos em que eu não estive presente para poder chegar até aqui e aos amigos que conheci e cultivei nesses anos de Fabico, que estiveram do meu lado nessa caminhada e que com certeza vou levar sempre comigo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral refletir sobre como as ferramentas de comunicação dirigida aproximativa podem gerar o encantamento e fidelização dos públicos. Trazendo aqui um estudo de caso específico do Banco De Lage Landen Brasil, onde as vendas e desenvolvimento de negócios dependem essencialmente da fidelidade de público específico, os multiplicadores. É através deste público que o Banco realiza a venda de seus serviços para os clientes finais, por isso, as ações de relacionamento com os multiplicadores deve ser efetiva. O recorrido teórico passa por conceitos de comunicação organizacional, relações públicas e comunicação dirigida, focando na questão da identificação dos públicos com a identidade da organização, entre outros pontos. A metodologia consiste em estudo de caso, além de utilizar a pesquisa bibliográfica e pesquisa participante para a coleta de dados. A partir disto é feita a análise das ações de comunicação dirigida aproximativa com foco nos públicos multiplicadores realizadas pela área de comunicação e marketing do Banco De Lage Landen, para poder entender como estas ações podem ser fundamentais para o encantamento e fidelização deste público.

Palavras-chave: comunicação organizacional; relações públicas; comunicação dirigida aproximativa; encantamento e fidelização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pilares da Sustentabilidade Banco DLL	413
---------------------------------------------------------------	------------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eventos organizacionais excepcionais.....	37
Quadro 2 - Classificação de públicos Banco DLL	1347
Quadro 3 - Eventos organizacionais excepcionais.....	37
Quadro 4 - Análise das ações de trienamento.....	52
Quadro 5 - Análise das ações de calendário de efemérides.....	54
Quadro 6 - Análise dos eventos excepcionais	57

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
2.1 DIFERENCIANDO OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING.....	17
3. O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
3.1 SOBRE O CONCEITO DE PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS.....	20
3.2. A FORMAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL	22
3.3.COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O ENCANTAMENTO DE CLIENTES	25
3.3.1 RELACIONAMENTO ENTRE OS PÚBLICOS E A ORGANIZAÇÃO	26
3.3.2.ATENDIMENTO AO CLIENTE	28
3.3.3 FIDELIZAÇÃO E ENCANTAMENTO	30
4. FERRAMENTAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO DIRIGIDA.....	33
5. O CASO DO BANCO DE LAGE LANDEN.....	41
5.1 DE LAGE LANDEN: ATUAÇÃO GLOBAL.....	41
5.2 BANCO DE LAGE LANDEN BRASIL.....	43
5.3 A MARCA DO BANCO DLL NO BRASIL	44
5.4 MAPEAMENTO DE PÚBLICOS NO BANCO DLL BRASIL	45
6. TRAJETOS METODOLÓGICOS.....	49
6.1 ANÁLISE DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DIRIGIDAS APROXIMATIVAS PARA MULTIPLICADOES NO DLL	50
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

INTRODUÇÃO

Com o advento da utilização das ferramentas de comunicação online entre as organizações e seus públicos, em um cenário muito mais tecnológico, onde o espaço virtual parece tomar cada vez mais força e substituir as relações sociais, algumas das ferramentas mais básicas no fazer das relações públicas foram deixadas de lado como objeto de estudo acadêmico. Porém, é papel do profissional de relações públicas entender a realidade e contexto de cada organização para encontrar as melhores formas de se comunicar com os públicos-alvo desta. Com o foco em entender estes novos espaços de comunicação na atualidade, muitas vezes, esquece-se de pensar nas articulações relacionais de hoje, nas múltiplas configurações e públicos na esfera organizacional. É importante que possamos resgatar alguns aspectos básicos e não estandardizar a comunicação, ainda mais no contexto complexo em que nos encontramos.

Hoje as organizações dependem de uma imagem positiva com seus públicos para que possam sobreviver no mercado. Suas vendas e negócio possuem uma rede de relações bastante complexa, por isso, veem-se necessárias estratégias de comunicação menos massivas e mais aproximativas. Com o intuito de resgatar as questões pertinentes a este contato mais direto, vendo a comunicação dirigida como ferramenta integradora entre o público e a organização, este estudo se aprofundará, entre outras questões, na comunicação dirigida aproximativa e suas ferramentas, por muitas vezes deixadas de lado, com menos foco acadêmico.

Como objeto para análise destes processos é estudado o caso de uma instituição financeira, de atuação global, que tem sua base na relação business-to-business e na aliança com grandes parceiros para o alcance do seu cliente final, oferecendo para estes serviços financeiros como diferenciais para o cliente final adquirir os produtos. O Banco De Lage Landen atua hoje em mais de 36 países, oferecendo financiamento para máquinas e equipamentos agrícolas, de construção e tecnologia. No Brasil são mais de 350 colaboradores e mais de 15 parceiros ativos de negócio. Estes parceiros, fabricantes de equipamentos, contam com os serviços do Banco como um Banco de fábrica da empresa, e oferecem este serviço para o seu cliente, comprador do equipamento, para que ele faça o financiamento da

compra do equipamento através do Banco. Hoje, no Brasil, o Banco DLL, como é conhecido, é o banco de fábrica do maior fabricante de máquinas agrícolas do país.

A partir desta rede de atuação complexa e difusa, a imagem pública é gerada em diferentes escalas e com mensagens que possuem cargas culturais distintas, pois são dependentes de cada parceria e cultura desses parceiros. Neste estudo irá focar-se no tipo de público que chamaremos aqui de “multiplicadores”. Levam este nome já que é a partir da indicação deste que o cliente, do fabricante do equipamento agrícola, escolhe em qual banco financiar sua compra, tornando-se, assim cliente do Banco DLL. Esses multiplicadores são os vendedores e representantes de cada fabricante associado, são o contato do banco com o cliente final, e a indicação deles é fundamental para a escolha do comprador. A importância da definição de uma identidade organizacional e de uma identificação, destes multiplicadores com a organização é essencial para a sobrevivência do negócio. Porém, é primordial também que se saiba como comunicar e gerar empatia, encantamento e fidelização deles. As ferramentas de comunicação dirigidas foram vistas, aqui, como meios onde essas oportunidades são encontradas.

Com este contexto formulado, temos como a problemática de pesquisa saber como estas ferramentas são utilizadas, quais são os momentos considerados chave para a construção da imagem desta organização perante os multiplicadores responsáveis pelas vendas dos serviços do Banco, e como os mesmos podem influenciar a imagem pública percebida pelo comprador sobre a organização e a fidelização deste segmento de público. Segundo Polignano (2006, p.115), “muitos empresários não compreendem que investir para formar um conceito junto aos seus clientes, por exemplo, significa assegurar a realização de negócios, contar com a fidelidade dos clientes, obter lucros.”.

Desse modo, esse estudo possui como objetivo geral refletir sobre como as ferramentas de comunicação dirigida aproximativa podem gerar o encantamento dos multiplicadores e, conseqüentemente, como fidelizar este público para a indicação do serviço para os seus clientes.

Já como objetivos específicos temos:

- Discutir sobre o papel das relações públicas na comunicação dirigida aproximativa.
- Discutir a formação da imagem organizacional em diferentes públicos da organização.
- Refletir sobre a relação entre identidade e identificação dos públicos para a fidelização.
- Analisar de maneira geral as ferramentas de comunicação dirigida empregadas na estratégia de comunicação do Banco De Lage Landen e seus resultados perante os multiplicadores.

Entende-se que para a área de relações públicas este estudo tem relevância por apresentar e analisar uma diferente articulação entre organizações e públicos, neste ambiente mais complexo. Assim, o trabalho colabora para o entendimento da realidade de mercado hoje, onde uma organização deve ter um bom relacionamento com os seus públicos para que possa sobreviver e fazer negócios. Este é também um estudo que pretende retomar questões teóricas das relações públicas que foram deixadas de lado nos últimos tempos, que podem parecer simples, porém, devem ser mais valorizadas e estrategicamente planejadas para que possam gerar resultados nas organizações. É necessário que se enxergue a comunicação e o trabalho de relações públicas, como essencial para o sucesso de uma empresa, já que, a imagem positiva e encantamento do público-alvo é uma questão fundamental para o segmento dos negócios. Como ressalta Fortes (2003, p. 330), “a eficácia e os resultados advindos da lucratividade serão justa recompensa pelo trabalho correto de diálogo com os consumidores”.

Para alcançar esses objetivos o trajeto teórico desenvolvido passou pelos seguintes conceitos: comunicação organizacional; o conceito de públicos em relações públicas e imagem organizacional; comunicação como ferramenta de encantamento e fidelização dos clientes; e o aprofundamento da comunicação dirigida, suas ferramentas e veículos aproximativos. Após foi feito um levantamento de dados da empresa objeto desta pesquisa, mostrando sua atuação global, princípios organizacionais, desenvolvimento da marca, mapeamento de públicos e definições importantes para a análise do estudo de caso. Para avaliar as ações de comunicação dirigida aproximativa para o público-alvo foi feito um levantamento de

todas as ações desenvolvidas pela área de comunicação dentro da empresa, e dentre estas, analisados os casos das que tiverem como objetivo melhorar a imagem perante os multiplicadores.

Este estudo está estruturado em sete capítulos. Após esta introdução, no capítulo dois discorre-se sobre a comunicação institucional e seus aspectos gerais, apresentando as múltiplas teorias e discussões sobre a área de estudo. Neste capítulo também, é feita a diferenciação entre os conceitos de comunicação organizacional, relações públicas e marketing, trazendo a base teórica para a definição do papel de cada um na esfera organizacional e nas teorias modernas. O terceiro capítulo é lugar para a articulação dos conceitos referentes ao papel das relações públicas nas organizações. Assim como uma consequência apresenta-se no quinto capítulo como a imagem organizacional, ou, imagem-conceito como iremos explicar, é formada na recepção de mensagens por estes públicos da organização. Para pensar sobre a questão do vínculo dos públicos-alvo da organização, principalmente com o objeto de estudo abordado, foi trazida neste capítulo a questão do encantamento e fidelização de públicos e elementos que são fundamentais para que isto ocorra, como bom atendimento e relacionamento com os clientes e também as ferramentas para esta aproximação. É ao falar das ferramentas das relações públicas para este encantamento dos públicos que no capítulo quatro são trazidas as teorias sobre a comunicação dirigida e a importância desta como ferramenta para aproximação e identificação dos públicos com a identidade organizacional e discurso. Principalmente a comunicação dirigida aproximativa que foi escolhida como foco no estudo e a sua utilização nas organizações com este intuito hoje. Após este recorrido teórico, o quinto capítulo é destinado à apresentação da organização que é o objeto deste estudo, sua atuação no Brasil, sua estrutura organizacional e posicionamento mercadológico. Neste capítulo também é feito o mapeamento de públicos e classificação destes segundo as teorias abordadas. O sexto capítulo relata os procedimentos metodológicos utilizados, a utilização do estudo de caso como metodologia macro e outras ferramentas, como análise de conteúdo e pesquisa participante para complementar, analisar e coletar dados. Ainda no sexto capítulo é apresentado o relato e a análise das ações de comunicação dirigida aproximativa na atuação do Banco de Lage

Landen com o público multiplicador. No sétimo e último capítulo, são feitas as últimas reflexões a cerca do estudo desenvolvido.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo explana-se sobre os assuntos pertinentes a área de comunicação organizacional, com o objetivo inicial de estabelecer, de forma mais ampla, os conceitos sobre organização, cultura e comunicação. Posteriormente se vê importante aclarar as diferenciações sobre os conceitos de comunicação organizacional, relações públicas e marketing, para entender como estes estão presentes nas organizações no cenário atual da complexidade.

Para Marquiori (2009, p. 294), o conceito de organização pode ser definido como “um fenômeno social, sendo uma das suas principais características a interação humana”. Portanto esta interação é espaço para a construção de significados e comunicação, formando assim a cultura organizacional que é a base para o discurso. Para a autora, culturas são sempre formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais e a “comunicação é fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas relacionam, estão se comunicando”. (MARQUIORI, 2006a, p.79 apud MARQUIORI, 2009)

Para entender o conceito de comunicação organizacional é fundamental estudar os conceitos de cultura, estas duas estão interligadas e são interdependentes. No conceito de cultura da antropologia simbólica recente trazido por Geertz, cultura denota:

um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida. (GEERTZ, 2008, p.66)

Neste sentido, para Marquiori (2009, p. 304), a cultura organizacional “é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, o que é tido como válido pelo grupo no momento vivenciado por ele”. Articulando estas concepções, podemos entender que a transmissão de significados, herdados através da essência da organização pelos seus públicos, traduz a cultura organizacional. No que tange à imagem pública da organização, esta só pode ser pensada se levarmos em consideração o aspecto da identidade, identidade que é definida pela cultura

organizacional, já que é o resultado da identificação do público interno com os valores organizacionais herdados, formando assim, também, o posicionamento desta empresa perante o público externo.

Ainda para reafirmar a relação entre comunicação e cultura organizacional como influenciadora na formação da imagem pública desta organização, trazemos o conceito de Baldissera (2009, p. 116) que compreende a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Nesta perspectiva o autor traz três diferentes dimensões para análise: a “organização comunicada”, “organização comunicante” e a “organização falada”. A organização comunicada segundo Baldissera, restringe o papel da comunicação para as ações planejadas, reduzindo-a às práticas cotidianas da comunicação organizacional, aquelas que são mensuráveis, processos formais e de fala autorizada, sendo

àquilo que a organização seleciona da sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos em imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucro, votos etc.). (BALDISSERA, 2009, p. 118)

A organização comunicante abrange o conceito anterior a partir do momento em que não só leva em consideração a informação autorizada, mas todo o processo de comunicação que se estabelece na relação da organização com seus públicos. Muitas vezes, sem a intenção da organização de comunicar, esta comunicação acontece na informalidade. Para Baldissera (2009, p. 118), “essa compreensão permite dar relevo aos processos dialógico-recursivos, pois atenta para a possibilidade e fertilidade de ocorrência de relações comunicacionais que escapam do planejamento (e controle)” e, assim, assumindo mais capacidade para perturbar a ordem da organização comunicada, forçando-a muitas vezes a se reorganizar para tentar, através da comunicação formal, “neutralizar uma percepção equivocada da alteridade sobre a organização” (BALDISSERA, 2009, p. 119), com o intuito de preservar a imagem-conceito de teor positivo.

Para finalizar, o autor expõe uma terceira perspectiva que é a organização falada, que pode ser entendida nos processos de comunicação informal indiretos, ou

seja, que ocorrem fora do âmbito organizacional mas que podem ter poder de influência sobre a imagem organizacional. Estes, ainda que de difícil controle, devem ser monitorados para evitar possíveis equívocos ou crises de imagem.

Para entender a perspectiva da complexidade, é fundamental que possamos explanar os conceitos de Morin, que identifica que hoje a comunicação não pode ser estabelecida somente por um emissor, não pode ser organizada como a informação autorizada de uma empresa, por exemplo, para ele “a ideia de uma comunicação que se torna organizadora e que se torna criadora de informações” (1997. p. 235) é inconcebível. Isto porque este modelo de comunicação estático ignora os fatores externos, uma vez que:

todo o sistema, ao produzir o seu determinismo interno, exerce no seu território, e eventualmente nos seus arredores, imposições que impedem certas causas externas de exercerem os seus efeitos normais. Enquanto os sistemas estaticamente organizados resistem de modo passivo aos acasos e determinismos do meio, a organização dinâmica resiste de modo ativo. (MORIN,1997, p.238)

Logo a organização dinâmica se reorganiza no cenário da complexidade, e assim pode se adaptar gerando uma resposta. Quando refletimos nesta perspectiva mercadologicamente, Morin afirma que:

uma empresa se auto-organiza no seu mercado. O mercado é um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório. É aleatório porque não existe absoluta certeza sobre as hipóteses e possibilidades de venda de produtos e serviços, mesmo que existam possibilidades, probabilidades, plausibilidades de que isso aconteça. O mercado é uma mistura de ordem e desordem. (MORIN, 1986, p.138)

Neste trabalho propõe-se a partir da perspectiva da complexidade ver a organização como organização comunicante, pois, ainda que não haja uma intenção de comunicação formal são nas oportunidades de contato mais direto que se estabelece a relação com o segmento de público denominado de multiplicadores. É relevante que possamos também analisar como a comunicação organizacional se organiza para levar em consideração toda a interação com os públicos, e também, para relacionar o conceito de comunicação organizacional à imagem pública das organizações, é importante que possamos pensar no papel das Relações Públicas neste processo.

Para Camatti (2010, p.13), este papel, na perspectiva da complexidade, se dá “como mediador, ou seja, ser a pessoa que busca intermediar os atos comunicativos entre públicos e meios, objetivando estabelecer a compreensão mútua entre todos e motivar a participação efetiva dos envolvidos no processo”.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação é um processo relacional entre sujeitos que carregam consigo experiências, aprendizados, mitos e diversas outras características que influenciam na recepção e fluxo de mensagem. Para entender a comunicação a autora propõe uma visão integrada de quatro modalidades desta: a institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa.

A comunicação administrativa pode ser entendida como processo que busca auxiliar no objetivos da administração organizacional, portanto, “planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenha alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado” (2003, p.152), é pensar o organizacional na sua totalidade e a transmissão de informações em prol da rotina dessa organização e de suas atividades. Ainda vinculado a esta ideia, Kunsch (2003) define a comunicação interna como responsável por viabilizar a interação entre as organizações e seus públicos internos, informando e promovendo ações que sensibilizem e colaborem para a identificação deste público com os valores organizacionais.

A comunicação mercadológica está vinculada aos objetivos mercadológicos da organização, onde esta pretende se posicionar, as estratégias de marketing, publicidade, promoção de vendas, entre outras. Busca como objetivo principal a lucratividade e sucesso da organização no mercado onde se insere. Já a comunicação institucional para Kunsch (2003) tem o papel de gerenciar estrategicamente as relações públicas, a imagem e identidade da organização. Através da construção do discurso, visão, missão, valores e filosofia da organização, pretende construir uma identificação desta com os seus públicos-alvo.

O conceito de “comunicação integrada” trazido por Kunsch (2003) é o que se articula neste estudo, para que se concretizar uma análise complexa deste campo. Como já diz a palavra, os segmentos da comunicação organizacionais descritos acima não funcionam com sua máxima efetividade se não estiverem integrados, pois

são interdependentes. Portanto, para haver um bom posicionamento e sucesso de mercado a organização deve ter uma relação muito bem estabelecida, institucionalmente, com o seu público externo, refletido em uma imagem positiva da organização, e para isso, para a formação desta, um dos elementos, como já dito, é a identidade da organização, formulada também pela interação do público interno com os valores institucionais planejados, também, na comunicação administrativa.

2.1 DIFERENCIANDO OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING

É importante aqui que possamos ter claro os conceitos de comunicação organizacional, relações públicas e marketing para que tenhamos capacidade de distinguir o papel de cada uma nas organizações e verificar qual a importância destas, em relação ao objeto de estudo. Estes conceitos, por vezes, são confundidos e mesclados, ainda mais no complexo contexto atual das organizações.

Para Lasbeck (2009, p. 104), “Relações Públicas e Comunicação Organizacional dividem o mesmo espaço, os mesmos objetivos, buscam resultados aproximados, mas utilizam metodologias e aportes teóricos diferentes, quando não díspares”. Segundo Lasbeck (2009, p. 105) as relações públicas nas organizações são “gestores, executores e fiscais da Comunicação Organizacional”. Por outro lado, Casali (2009, p. 65) considera que o que difere a Comunicação Organizacional das Relações Públicas é o objeto de estudo, para ela “as Relações Públicas focam a relação organização/público” e a “Comunicação Organizacional trata da relação comunicação/organização”.

A partir destas concepções Casali (2009) traz a noção, que reflete também o pensamento de Lasbeck (2009), de ver a comunicação organizacional em uma concepção mais ampla, como o estudo da “forma como os indivíduos se organizam para a realização de um trabalho coletivo” (CASALI, 2009, p.67), isto é, compreende, portanto, todos os processos comunicacionais dentro de uma organização. Para a autora, as Relações Públicas também são responsáveis pela administração da comunicação nas organizações, em vista de que “não existe um profissional de comunicação organizacional, pois, afinal, todos os indivíduos em uma organização comunicam e, ao se comunicarem, se organizam” (CASALI, 2009, p.68). Portanto, se por um lado a Comunicação Organizacional estuda estes processos

comunicativos gerados pelos agentes de comunicação, ou seja, todos os integrantes da organização. Por outro, às Relações Públicas, como administradoras da Comunicação Organizacional, se propõe em pensar nas relações entre a organização e seus públicos, “compreender como a opinião pública percebe determinada organização ou como os assuntos públicos afetam a atuação desta” (CASALI, 2009, p.66), o que está profundamente relacionado com a questão da imagem pública organizacional.

Porém, como podemos notar que ainda que os objetos de estudo se distingam estes dois conceitos são interdependentes para que possamos entender o fazer comunicativo de uma organização. Muitas vezes os espaços para esta análise comunicacional nas organizações são confundidos com áreas de Marketing, segundo lasbeck (2009, p. 105), “enquanto o Marketing está interessado nas vendas, as Relações Públicas cabe cuidar da qualidade da comunicação em todos os âmbitos da organização, inclusive com o consumidor”. Segundo Kunsch,

as relações públicas desenvolvem atividades em parceria com o marketing e em apoio a ele, mas fica subentendido que elas têm funções distintas, na medida em que suas preocupações ultrapassam os limites do mercado e dos produtos. (KUNSCH, 2003, p. 94)

Por vezes, este entendimento se confunde pelo fato de que o retorno de uma imagem institucional positiva perante os públicos de uma organização pode ser também o retorno de vendas, comercial. Portanto, segundo Farias,

para a obtenção de resultados positivos no campo comercial, a organização deve, antes de tudo, focar seu compromisso institucional, responsável pela sua identidade, a qual deve, por meio de políticas claras de comunicação, estar manifesta no conceito obtido junto à opinião pública. (FARIAS, 1998, p. 9)

Ainda neste sentido França (1997, apud Farias,1998, p. 9) afirma que “o fortalecimento da identidade corporativa da organização leva-a a obter ganhos também junto ao consumidor de seus produtos e serviços”. Portanto, pode-se notar que neste sentido estes três conceitos, por muitas vezes confundidos, tem papel diferenciado dentro das organizações e, principalmente, possuem objetos de estudo e teorias que as distinguem, porém, cada uma tem o seu valor para a concretização dos objetivos desta. No Banco De Lage Landen, a estrutura responsável é chamada de núcleo de comunicação e marketing, justamente porque tem o papel de olhar

para o mercado, e apoiar a equipe de vendas, mas, também, tem como fundamentação estabelecer relações de parceria e identificação dos públicos com a identidade da organização.

3. O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 SOBRE O CONCEITO DE PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Após a definição de relações públicas como papel estratégico no relacionamento da organização com seus públicos, é importante que trabalhemos sobre o conceito de públicos para a área. Segundo França (2006, p.11), a “ação de relações públicas concentra-se no planejamento e no gerenciamento das políticas permanentes da relação organização/públicos de interesse”. Podemos, portanto, entender que para a atividade de relações públicas o conceito de “público” é essencial, porém, este conceito muitas vezes é aplicado de forma redutora, sem entender a complexidade que existe no universo de muitas organizações.

Andrade (2001, p.92) diz que é “na área do debate é que teremos ocasião de conhecer os nossos legítimos públicos”, por isso cabe as relações públicas conhecerem e monitorarem os públicos da organização, escutarem o que este público quer e dar o retorno através de ações. Quando se trata da identificação destes públicos para o autor o “interesse público está sendo, constantemente, redefinido pela opinião pública, o que dificulta ainda mais a sua identificação e delimitação” (ANDRADE, 2001, p.91), o autor ainda acrescenta que:

não se deve, também, desconhecer a complexidade que acompanha a constituição dos diferentes públicos [...] essa complexidade, infelizmente, não tem sido bem reconhecida no planejamento de atividade de RR. PP., o que provoca, quase sempre, o malogro de uma programação (ANDRADE, 2001, p.93)

Porém, Andrade faz uma identificação, reducionista dos públicos da organização, e os delimita em três grupos: Público interno (empregados da organização em todos os níveis); Externos (fora da organização); Mistos (acionistas, distribuidores, fornecedores...).

Por sua vez, França (2003) propõe categorizar os públicos de uma organização através do grau de relação dos mesmos com a organização, com este intuito estabelece três graus. O primeiro grau é o de *dependência* que “determina se o público é essencial ou não”, fazendo a distinção entre dois públicos fundamentais para a existência da organização, constitutivos e não-constitutivos, de alto ou médio envolvimento com esta. O segundo grau é o de *participação*, e engloba públicos não

essenciais, porém com participação e influência nas organizações, como rede de prestadores de serviço, fornecedores, que prestam serviços para esta porém que são vinculados à outra empresa, que pode ser substituída. Já o terceiro grau é o de *interferência* dos públicos sobre a organização e negócios, são aqueles que “não participam nem da constituição, nem da manutenção da empresa” mas, de alguma forma, estão em contato no ambiente onde esta se insere, como concorrentes, imprensa e a rede de comunicação de massa. Ao listar estes critérios França salienta que:

a aplicação desses critérios permite identificar todos os detalhes da inter-relação que pode existir entre organização/públicos, tais como: tipo, perfil, função e expectativas do público, tipo de relacionamento, nível de dependência e de envolvimento, duração da relação e objetivos da organização. (FRANÇA, 2003, pg. 12)

A partir dos critérios estabelecidos pelo autor, podem ser destacados os três tipos de público: os públicos essenciais, os não-essenciais e os de redes de interferência. Cada público, a partir do seu grau de relacionamento, tem papel fundamental, ou não, na constituição e viabilização dos negócios. Os públicos essenciais estão divididos em constitutivos (fundadores, donos do negócio) e não constitutivos (demais públicos essenciais) que são fundamentais para a existência dos negócios da organização. Os não-essenciais são aqueles que prestam serviços, fazem atividades meio para a organização e os de redes de interferência são os concorrentes, órgãos reguladores e etc.

Porém os modelos de Andrade (2003) e de França (2001) parecem estáticos quanto a sua aplicação, não acompanham a realidade de mercado onde as pluralidades, o reter e o reorganizar das organizações estão em constante movimento. Desta forma, propomos aqui pensar nas relações públicas de forma complexa, na comunicação não reducionista na totalidade, mas sim como rede onde os públicos são plurais, se misturam e devem ser pensados no processo de comunicação dirigida. Não pode-se entender o conceito de públicos como aspecto sob controle das relações públicas, mas sim esta como responsável por construir nestes públicos identificações através do discurso institucional, entender qual a demanda deste para criar resposta através da comunicação organizacional, por isso, Grunig (1992), ao refletir sobre o papel das relações públicas quanto disseminador de mensagens aos *stakeholders*, diz que o termo “*general public*” é em si uma

contradição, pois o público se forma na resposta a um problema particular, e que quase nunca corresponde à um problema que afeta toda a população.

Podemos então discorrer sobre a classificação de públicos da Cesca (2000), que propõe um novo olhar a partir das transformações nas organizações, vendo a necessidade de uma reavaliação dos perfis destes públicos com as mudanças da atualidade. Cesca, portanto, classifica o público em cinco perfis conforme o relacionamento destes com a organização, são estes: público interno-vinculado (possuem um vínculo empregatício, administradores e funcionários); público interno-desvinculado (possui um vínculo como terceirizado da organização); público misto-vinculado (não trabalham no espaço organizacional, mas prestam serviços e possuem vínculo empregatício com esta); público misto-desvinculado (revendedores, representantes, fornecedores, sem vínculo empregatício) e o público externo (consumidores e comunidade).

Ainda que as outras classificações de público sejam pertinentes, o modelo de Cesca faz-se mais pertinente para análise do objeto de estudo deste trabalho, já que se está trabalhando com um tipo de negócio Business-to-business, assim enquadrado como público misto-desvinculado. É a partir deste modelo, também, que se pode entender melhor os processos complexos da definição de públicos nas organizações atuais, onde existem diferentes sentidos nos fluxos de comunicação, e uma realidade onde os públicos são distintos entre si, como veremos no estudo de caso, hoje as organizações precisam lidar com grande variedade de públicos para estabelecer relacionamentos positivos. Aqui vemos a complexidade da formação da imagem organizacional já que estes contextos e públicos, na sua pluralidade, recebem e transmitem mensagens diferentes, e a recepção é distinta em cada alteridade, aspecto que será abordado no capítulo a seguir.

3.2. A FORMAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Baldissera (2004, p.154), podemos analisar o conceito de imagem de três perspectivas distintas: a imagem físico-visível, a imagem-linguagem e a imagem-conceito. A imagem físico-visível seria aquela formada pelo aparelho óptico humano, para essa formação são necessários “fluxos de luz em tensão com um aparelho óptico humano”. Baldissera (2004, p.157) traz, ainda, a importância dessa

perspectiva como “instância básica da categoria imagem”, pois é a partir dela que podemos conhecer e integrar os ambientes do mundo, criar nossas impressões, e é “por meio de imagens significativas” que “vamos tecendo nossa identidade” (BALDISSERA, 2004, p.154).

Por sua vez, a imagem-linguagem se refere aquelas imagens que “podem receber significação/serem codificadas, portanto assumir o caráter de linguagem imagética” (BALDISSERA, 2004, p.161). Ainda, segundo o autor, essa imagem como linguagem potencializa os processos de comunicação e em certos casos se sobrepõe a elas. As imagens que se formam em nossa mente são também um tipo de imagem-linguagem, pois elas se formam a partir da linguagem, principalmente verbal, porém a questão visual é decisiva para que ela aconteça, pois criamos uma imagem, uma representação gráfica, em nossa mente.

Por último, e mais importante para este estudo, ocorre a imagem-conceito, que “contempla a noção de reputação, pois formar conceito implica apreciar, considerar, ajuizar, sentenciar e sancionar” (BALDISSERA, 2004, p. 172). É a imagem realizada pela subjetividade humana a partir sua opinião ou percepção sobre algo ou alguém. Pode utilizar de imagens visuais, porém, é completamente independente destas. Essa é a perspectiva mais adequada a ser relacionada ao objeto de estudo aqui descrito, a imagem na qual as Relações Públicas têm papel fundamental na formação.

Baldissera define a imagem-conceito como um

construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizado pela alteridade mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como a cultura, os saberes prévios, a subjetividade e as expectativas. (BALDISSERA, 2008, p. 1)

Ela é um construto simbólico pois tem seus fundamentos nos processos da significação, pois a imagem é formada a partir de decodificações, percepções e interpretações na alteridade de cada um, e esse processo tende a “objetivar e atribuir significação ao mundo, distinguindo-se dele” (BALDISSERA, 2004, p. 178). Segundo o autor, o indivíduo aprecia uma identidade e estabelece-lhe um conceito, por isso, a construção da imagem-conceito exige significação. A imagem conceito é

formada pela interpretação do indivíduo das mensagens simbólicas emitidas pelo objeto, porém, a própria alteridade e identidade do indivíduo influenciam nessa formação.

Baldissera (2008, p.1) também coloca que a imagem-conceito é de caráter “judicativo/caracterizante e provisório”, pois os públicos que a constroem julgam os comportamentos, as características, as ideias e todas as mensagens recebidas daquele objeto para essa formação, porém ela é provisória porque está sempre em mutação, como no caso de grandes crises empresariais, a qualquer momento pode acontecer alguma coisa que afeta a imagem da organização perante os seus públicos, a imagem-conceito nunca vai ser a mesma para sempre.

Além disso, quando o autor se refere a ela como “realizada pela alteridade mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como a cultura, os saberes prévios, a subjetividade e as expectativas” (BALDISSERA, 2008, p.1), é como já foi citado anteriormente, a questão dessa imagem, consiste em um julgamento estabelecido pela alteridade, ou seja, como o outro a vê e não como a organização quer ser vista. Por isso, o autor reflete que muitas vezes escutamos falar em “vender uma imagem”, porém isso desconsidera todas as tensões dialógico-recursivas existentes com os públicos. Tudo é importante para a formação da imagem-conceito, o discurso organizacional, os saberes prévios dos indivíduos sobre a organização, a subjetividade do próprio, esses são os elementos-força que influenciam na formação dessa imagem.

é pela imaginação (processo de elaboração de imagens), articulando, dentre outras coisas, saberes prévios, estímulos, desejos e filtros sensoriais, que os sujeitos/públicos constroem a imagem-conceito da identidade, seu objeto. Assim, ela não é construída na identidade em si, mas com base na percepção/compreensão que a alteridade tem sobre ela. (BALDISSERA, 2004, p. 172)

Essa imagem é assim como as demais uma forma de representação, “representa ou apresenta algo para alguém”, não pode ser materializada, transformada em representação visual, ela é subjetiva, por isso, segundo Baldissera (2004, p.167) essa “imagem é um conceito do lugar da recepção, é constituído pela alteridade” é realizada pela e na subjetividade humana. A imagem de alguma coisa é

formada nos receptores, isto é a identidade do receptor influencia a imagem que este vai ter das coisas, por isso, a imagem que uma organização deseja ter, nem sempre, é a que ela tem, a imagem se forma na mente dos públicos.

Baldissera (2008) também deixa bem claro que a imagem-conceito é anterior à comunicação, realiza-se no âmbito da significação, tendo a comunicação como seus principais potencializadores. Isto é, o sistema de significação é autônomo, acontece na percepção de sentidos, é anterior à comunicação, e é aí que a imagem-conceito se forma.

Pensando nessa hipótese voltamos a questão dessa imagem ser formada na alteridade, segundo o autor, a comunicação seria o lugar de fluxo para as inter-relações, interações culturais e identitárias, onde acontece a tensão entre o “eu” e o “outro”, “mesmo que esse outro não seja exterior, mas uma das identificações possíveis amalgamadas/tensionadas sob a mesma identidade” (BALDISSERA, 2008, p.2), e com isso atualiza a “interdependência entre identidade e alteridade”.

Portanto, nesses tensionamentos a significação assumiria o papel de responsável pela construção e disputa de sentido e sem isso a comunicação não existiria. Porém, a significação não depende da comunicação, acontece sem ela, é independente. A significação também, segundo Baldissera (2008), surge a partir da articulação de sentidos, promove a atualização de sentido em relação a uma situação e experimenta o permanente retecer, a partir de novas informações, experiências e vivências do próprio indivíduo, formando, assim, essa disputa de sentidos que ocorre na comunicação, que abastece de novas informações atualizando a mente dos indivíduos e as suas percepções.

3.3.COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O ENCANTAMENTO DE CLIENTES

Após o processo de formação da imagem e identificação, vê-se importante para este trabalho, tendo em vista que somente a imagem positiva da organização não é o único elemento decisório para a indicação de compra, analisar como a comunicação pode ter papel fundamental no encantamento e na fidelização deste público multiplicador com a marca. Aqui pensa-se também nos pontos que envolvem

o relacionamento com estes públicos, tanto para a formação da imagem quanto o encantamento e a fidelização.

3.3.1 RELACIONAMENTO ENTRE OS PÚBLICOS E A ORGANIZAÇÃO

Após a articulação e definição dos conceitos de Relações Públicas e públicos, faz-se necessário alinhar estes dois pontos dentro das organizações, o que pode ser estabelecido no conceito de relacionamento, já que, segundo Grunig,

as organizações mantêm relacionamentos com a sua “família” de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos. Em outras palavras, as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com públicos (GRUNIG, 2009, p. 27)

É através do relacionamento entre os públicos e a organização que se dá todo o processo de comunicação organizacional, por isso, cabe as Relações Públicas encontrarem as melhores ferramentas para gerir estes relacionamentos. A complexidade aqui se dá na presença de diversos tipos de relacionamento dentro de uma mesma organização. Cada um deles tendo que ser pensado na sua individualidade, porém, sem esquecer que o resultado de um relacionamento impacta em todos os outros dentro da rede. Neste sentido França afirma que nas Relações Públicas:

a arte do exercício da profissão está em conhecer e aplicar as melhores técnicas de estabelecer a arquitetura relacional ou a articulação das inter-relações com os multipúblicos. Conhecer a característica das redes sociais ajudará a determinar os tipos de relação que podem existir no exercício da atividade (FRANÇA, 2009, p. 215)

Santos (1965, p. 1205), ao definir as relações sociais diz que elas podem ser “múltiplas, quando numerosas”, “diversas, quando distintas umas das outras” e “interatuantes, quando atuam para modificar as outras”. No que se refere ao tempo da relação, estas podem ser: efêmeras, duráveis ou permanentes. Estas características das relações sociais podem ser empregadas também nas relações corporativas, para que se possa analisar, traçar objetivos e mensurar cada tipo de relação.

França (2009) tipifica ainda as relações corporativas por muitos outros aspectos na rede de relacionamento organizacional, são estes:

- Relacionamentos institucionais;
- Relacionamentos com colaboradores/ empregados;
- Relacionamentos governamentais/ legais/ oficiais;
- Relacionamentos mercadológicos/ negócios/ clientes;
- Relacionamentos com fornecedores;
- Relacionamentos empresas-cliente B to B / B to C;
- Relacionamentos com entidades financeiras/ investidores;
- Relacionamentos associativos/ entidades de classe;
- Relacionamentos sociais/ Terceiro Setor/ Comunitários;
- Relacionamentos com prestadores de serviços;
- Relacionamentos com a concorrência;
- Relacionamentos com a mídia;
- Relacionamentos internacionais;
- E-relacionamentos.

Segundo França, essa subdivisão

permite criar a engenharia relacional ou de redes de relacionamento [...] cabe porém determinar, em cada uma delas, quais são os públicos selecionados e como devem ser atingidos os objetivos do relacionamento, as políticas e estratégias. (FRANÇA, 2009, p. 226)

É importante, portanto, reforçar que esta “engenharia relacional” é papel das relações públicas na organização e que o compromisso de gerir simultaneamente todas as múltiplas relações é o que torna este trabalho mais complexo. Portanto, “as políticas de relacionamento devem ser definidas a partir, da macroestratégia da organização e devem atingir, na prática, a relação específica com cada público.” (FRANÇA, 2009, p. 222)

No que tange à importância da comunicação como espaço fundamental neste processo, França relaciona que

a estratégia maior do relacionamento é o diálogo, ou seja, a capacidade que se têm as partes de ouvir e entender seus pontos de vista, ainda que diversos, para se obter o consenso sobre um ponto comum a ser atingido ou para tomar uma decisão contrária. (FRANÇA, 2009, p. 225)

Ou seja, é no espaço da comunicação que as Relações Públicas estratégicas podem escutar e entender os públicos para traçar as melhores estratégias de relacionamento. E é neste espaço também que as respostas à esses públicos são dadas com a expectativa de melhorar ou reafirmar o relacionamento entre públicos e organização.

3.3.2. ATENDIMENTO AO CLIENTE

Uma das ferramentas mais importantes no relacionamento entre a organização e seus públicos é o atendimento ao cliente. Esta interação que envolve todos os públicos da organização, neste sentido as relações públicas tem uma função ainda mais primária em vista de que assumem o papel de gestão entre o público interno e externo, para que este primeiro saiba como atuar perante ao cliente. Pode-se entender mais este papel a partir das ideias de Simões (1995), segundo o autor estes relacionamentos geridos pelas relações públicas seriam uma verdadeira reação em cadeia, pois “Num primeiro nível, compreendendo toda atenção especial dirigida aos funcionários, motivando-os, através de treinamento de ‘relações humanas’, qualificando-os para um melhor atendimento aos fornecedores, clientes e outros públicos” (SIMÕES, 1995, p. 175)

Percebe-se, portanto, que é através de motivação do público interno que as relações públicas exercem a sua função de atendimento de excelência aos demais públicos-alvo da organização. Porém esta tarefa não é fácil pois, como complementa Simões (1995), somente treinamentos não são suficientes para traduzir todo o papel do público interno quanto ao atendimento de excelência, estes devem estar motivados. Por isso, as Relações Públicas devem traçar plano:

onde se definam táticas através das quais se colocam em prática políticas e normas empresariais valorizadoras dos funcionários para que estes, atendidos em suas necessidades básicas, traduzam seu bem-estar num relacionamento adequado com o público externo, não porque alguém os ensinou assim, mas porque estão motivados a fazê-lo e encontram vantagens nesse modo de proceder. (SIMÕES, 1995, p.175)

O atendimento ao público é ainda um espaço onde a comunicação e interação se dão, onde o cliente pode expressar o que deseja da organização e a sua percepção sobre a imagem da organização. Exemplos de ferramentas com este intuito são os SACs, o Ombudsman e a Ouvidoria, além destes, pode-se considerar, segundo Simões (1995), como ferramentas de compreensão dos públicos-alvo “pesquisas e levantamentos de expectativa, atitudes e opinião; clipping; relatórios; caixa de sugestões; auditoria social; e reclamações” (SIMÕES, 1995, p.182)

Segundo Cesca (2000, p. 66), tanto o SAC, quanto Ombudsman e a Ouvidoria têm o papel de representar o consumidor na empresa, atender aos consumidores nas suas manifestações, “visando manter um bom relacionamento empresa-consumidor, ou seja, mantê-lo sempre satisfeito e consumindo seus produtos/serviços”, porém, para a autora estes também são canais onde a organização pode “obter dele subsídio para o aprimoramento de seus produtos/serviços”.

Ainda que estas ferramentas sejam importantes para a gestão de relacionamentos nas organizações, vê-se que muitas vezes estes estão desvinculado às áreas de comunicação dentro da organização. Porém, como afirma Cesca,

ouvir o consumidor, atender às suas solicitações, administrar suas reivindicações é também cuidar da imagem/conceito de qualquer empresa/organização, portanto, um assunto para o Setor de Relações Públicas. Assim sendo, o Setor de Atendimento ao Consumidor, o ombudsman e/ou o ouvidor devem ser subordinados ao Setor de Relações Públicas. (CESCA, 2000, p.66)

Portanto, estes sendo considerados outros espaços onde a comunicação ocorre, e também onde o público interno tem contato com o externo, é também mais um meio para a formação da imagem organizacional e deve, portanto, ser espaço gerenciado pelas relações públicas na comunicação integrada e estratégica. Porém, sabe-se que o atendimento ao cliente de excelência deve ser cada vez mais comum

entre as organizações. Hoje muito mais o que norteia os relacionamentos entre as organizações e públicos-alvo é a fidelidade destes com a organização, o encantamento deste pela organização, geralmente identificado quanto o cliente se sente parte do todo organizacional.

O atendimento de excelência é, portanto, um dos fatores fundamentais também para o encantamento dos clientes e públicos das organizações, é nesta interação que se torna possível demonstrar os traços da identidade organizacional. Faz-se aqui necessário discorrer sobre a ligação destes dois conceitos e explanar sobre os outros fatores responsáveis pela fidelização e encantamento.

3.3.3 FIDELIZAÇÃO E ENCANTAMENTO

Ainda que não seja um pré-requisito, a excelência no atendimento e a fidelidade e encantamento dos clientes estão intrinsecamente ligados, conforme Dornelles (2007, p. 82), “criar rotinas dando voz ao cliente, observando suas percepções e necessidades, assim como buscar sugestões são formas de obter sua fidelidade”. Cabem as relações públicas desenvolverem, portanto, estas estratégias, e espaços de interação para a fidelização dos clientes .

Lucas (2002, p.23), ao trazer uma perspectiva contemporânea da comunicação, onde as relações públicas estão vinculadas às estratégias e aos objetivos também mercadológicos da organização, articula que a fidelização hoje é o cerne da proposta de relações públicas na “interface empresa-cliente”, responsáveis pela “análise e formulação das propostas perante ao consumidor”. A autora reflete que o papel das relações públicas na fidelização de clientes está começando a ser estruturado hoje em muitas empresas. Utilizando ferramentas como banco de dados e tecnologias de informação, podem ser monitoradas e traçadas as ações dos clientes em potencial, e, por exemplo, serem implantadas, a partir disto, estratégias para atingir estes clientes. Porém estas estratégias estão bem ligadas às questões de venda, por exemplo, quando falamos em planos de fidelidade aplicados pelas empresas hoje, que nada mais é do que escolher pertinentemente por uma marca, e não por outra, a partir de incentivos, prêmios.

Buscou-se, portanto, nas teorias de marketing que fossem referentes para a comunicação e relações públicas como podemos classificar estas estratégias de

fidelição. É importante que possamos avaliar aqui o encantamento pela marca que gera fidelidade espontânea. Neste sentido cabe avaliar primeiramente a questão de identificação com a marca, a importância de esta representar o grupo ao qual quer encantar, principalmente porque o público a ser objeto deste estudo desenvolve empatia e fidelidade nas vendas das operações financeiras, sem nenhum incentivo financeiro permanente.

Para Coelho e Nunes (2008, p.123) a fidelidade “passa-se fundamentalmente na mente do cliente”, porém existem cinco classificações fundamentais para a fidelidade, são estas: fidelidade pela imagem da marca; pelo produto; institucional; por qualidade de serviço; por posicionamento; e fidelidade por especialização.

Conforme já foi citado, nos interessa conhecer os motivos além do serviço ou produto fornecido, ou seja a relação de empatia e identificação com a marca, que vai além da venda. Por isso a partir desta classificação acima, é preciso focar em dois vetores fundamentais citados por Coelho e Nunes (2008), fidelidade pela imagem da marca e fidelidade institucional. Estas duas perspectivas estão diretamente ligadas as relações públicas, sendo pela imagem da marca, que representa a ligação que indivíduo tem com aquela marca e o que ela agrega de valores para ele, e também a fidelidade institucional, onde a ligação vai ser dada pelo fato de que o indivíduo se sente parte da instituição. Estas duas perspectivas são importantes para que possamos entender o objeto de estudo desenvolvido, já que os vendedores nas e das revendas, possuem fidelidade na indicação da instituição para os seus clientes, mesmo que o retorno que esta lhes dê não seja financeiro, eles se sentem parte do todo e confiam na marca que indicam.

Vê-se importante, para articular esta ideia de identificação com a marca, retomar alguns conceitos de marca e de discurso institucional. Segundo Perotto (2007, p.131), a marca é “uma construção simbólica compartilhada, uma abstração, resultante de processos e estratégias de objetivação e significado”. Isto é, a marca é o resultado de processos que geram sentido compartilhado, sentido este formado por estratégias significantes e discursivas. Por isso, o autor diz que a marca é um fenômeno discursivo que visa construir a identidade da organização. Refletindo sobre a marca sob essa perspectiva é importante entender seu enunciado, “objeto

textual que resulta do processo de produção”, e sua enunciação, “o conjunto dos vetores que intervêm na produção de seus discursos” (PEROTTO, 2007, p. 132).

Para Perotto estes dois elementos são importantes, porém a enunciação é extremamente fundamental, ou seja, é o que dá sentido a marca.

No caso da marca, a enunciação é extremamente relevante pela sua situação de articulação de diversos vetores sociais, tanto no âmbito da produção quanto da circulação e recepção.[...] O sentido da marca não está imanente na textualidade do seu discurso, mas nas mediações e na força de mobilização semiótica extratextual e intertextual que estabelece pela sua enunciação. (PEROTTO, 2007, p. 132)

Com isto, podemos perceber aqui o papel das relações públicas, que além de construir o discurso, fica responsável pela enunciação deste e principalmente focando a identificação dos públicos-alvo com a organização, já que o sentido se estabelece na relação com estes. A gestão deste construto simbólico não é tarefa fácil, já que, como vimos, o sentido se dá em cada indivíduo, portanto, é fundamental a construção de um discurso que estabeleça identificação trazendo o posicionamento da marca e da organização.

A construção do discurso, ou enunciado, tem lugar principalmente nos princípios organizacionais, definido por Barbosa como

enunciados da organização que representam seu modo de pensar a sua relação com a sociedade e com os seus públicos. São também diretrizes de atuação que norteiam os procedimentos para um relacionamento positivo. (BARBOSA, 2007, p. 54)

Segundo o autor, os princípios organizacionais, que se traduzem em: missão; visão; filosofia; políticas, objetivos e valores, em muitas organizações são vazios de conteúdo e significado. Muitas vezes também, nota-se que o discurso ali empregado não é bem enunciado, não permeia ou orienta as atitudes dentro da organização, muito menos a sua imagem fora dela.

Por isso, entende-se aqui fundamental a importância de um discurso estruturado, e de uma enunciação, visando os objetivos da organização quanto a imagem perante o público-alvo. Para que haja identificação e fidelização do público com a instituição ou marca, deve haver um discurso onde este público consiga

definir a organização, entender suas mensagens e se sentir parte destas identidades e princípios organizacionais.

Porém aqui há um ponto a ser levantado sobre a enunciação deste discurso e sobre o papel das relações públicas neste sentido. Seguindo o objetivo de encantamento e fidelização do público-alvo, parece necessário que haja uma forma diferenciada de comunicar para este público específico, utilizando veículos que possam focar no que a organização deseja comunicar para a identificação deste, já que, a identidade, à qual o público se identifica, significa “aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem – enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse.” (ANDRADE, 1997, p. 15 apud KUNSCH, 2003, p. 170)

Relembrando a realidade complexa das organizações hoje, é impossível fidelizar os mais diversos públicos generalizando a comunicação com veículos massivos. Por isso, é através destas ferramentas de comunicação dirigida que as Relações Públicas podem, não comercialmente, gerar identificação com o público-alvo da organização.

4. FERRAMENTAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO DIRIGIDA

Para Fortes (2003, p. 239) a comunicação dirigida “propicia as maiores chances de obter um resultado positivo com o relacionamento que se pretende

fixar”. Para o autor as “Relações Públicas têm a sua missão impulsionada pela comunicação dirigida”, e ainda complementa que:

a comunicação dirigida não é neutra, mas articulada com o direito à manifestação de todas as vertentes de opinião em relação aos tópicos de interesse público ou privado. Propicia as maiores chances de obter resultado positivo, contribuindo com o relacionamento que se pretende fixar. (FORTES, 2003, p.238-9)

Portanto, a comunicação dirigida não foca somente na estratégia de melhor posicionamento para o público-alvo no envio de mensagens, mas sim cria espaços para recepção das opiniões deste público, para que, cada vez mais, possa obter o retorno positivo deste quanto a identificação e imagem.

Uma definição muito conhecida de comunicação dirigida é a de Andrade, que a considera como

a forma de Comunicação que tem por finalidade transmitir, conduzir e algumas vezes recuperar a informação para estabelecer a comunicação limitada, orientada e frequente com selecionado número de pessoas homogêneas e conhecidas. (ANDRADE, 1996, p. 34)

Esta definição presente no “Dicionário das Relações Públicas” de Andrade, parece limitar a comunicação dirigida, deixando de lado a estratégia de relações públicas que é empregada nela. Quando o autor se refere a este tipo de comunicação como “limitada” e “orientada”, está deixando de lado o aspecto desta comunicação também como fonte para entender o cliente e dar diretrizes para poder fidelizá-lo.

Porém, para Fortes (2003, p.241), esta afirmação pode ser explicada pelo fato de que a “comunicação dirigida é perfeitamente determinada, selecionada e controlada pelo emissor das informações, o que dá segurança ao promotor do relacionamento”. Assim, ainda que seja uma forma de comunicar que também tem papel fundamental para resolver “problemas que surgem quanto a percepção dos indivíduos” através da recepção das mensagens destes, e que o “feedback (destes) ou a realimentação assume uma característica fundamental quando se manifesta pela opinião pública”,

o conteúdo da mensagem da comunicação dirigida é totalmente adequado ao receptor, nos termos, na linguagem, nas imagens e nas

formas de respostas para completar o esquema de comunicação. (FORTES, 2003, p. 240)

Fortes, ainda diferencia a definição de comunicação “direcionada” e comunicação “dirigida”, sendo a primeira a forma como uma mensagem de comunicação de massa é encaminhada, o direcionamento dela, onde ainda que seja um grupo ou conjunto homogêneo não se têm ideia de quem recebe essa mensagem, nem mesmo o retorno direto desta ou contato. Já a dirigida tem o objetivo de atingir um público específico alvo “por meio de escolhas sucessivas, havendo controle integral do emissor, do canal e singularmente, do depositário da informação” (FORTES, 2003, p. 239)

Andrade (1996, p. 121) propõe uma classificação sobre os veículos da comunicação dirigida e suas ferramentas enquadrando em 4 eixos principais: veículos de comunicação dirigida aproximativa (visitas dirigidas, eventos, patrocínios, programas de qualidade, promoção do turismo, extensão comunitária); veículos de comunicação dirigida auxiliar (recursos visuais, auditivos, audiovisuais); veículos de comunicação dirigida escrita (informativos, publicações, manuais, correspondências); e veículos de comunicação dirigida oral (conversas pessoais, telefone, sistema de alto-falante, reuniões).

Sob essa perspectiva, Fortes (2003, p. 244) acrescenta a questão da comunicação virtual como um ponto de atenção muito importante, já que, para o autor esta pode ser enquadrada dubiamente, tanto como uma forma de comunicação massiva quanto dirigida, dependendo do enfoque e de como as relações públicas utilizarão estas ferramentas.

Propõe-se aqui discorrer sobre os veículos de comunicação dirigida aproximativa, já que o objeto de análise deste estudo é entender como estas ferramentas auxiliam na fidelização e encantamento dos públicos com a organização ou marca, isto porque, como já foi falado para que haja a fidelização é necessário que haja identificação, e que o público se sinta parte do todo organizacional.

Para Fortes (2003, p. 327), quando a organização utiliza a comunicação dirigida aproximativa ela “acolhe os grupos, transformando-os em públicos”, por isso,

estes veículos tem o papel integrador, da organização com o público definido. Na sua prática costuma

empregar vários veículos simultaneamente, envolvendo os convidados de uma programação por inúmeros estímulos, diminuindo sobremaneira qualquer lapso no conjunto das informações imprescindíveis ao perfeito entendimento das questões abrangidas e motivadoras do contato mais próximo. (FORTES, 2003, p. 327)

Seguindo esta mesma concepção Kunsch (2003, p.188) define que “a comunicação dirigida aproximativa é aquela que traz os públicos para junto da organização”, ou também como uma “comunicação interativa presencial”. Por isso, pode-se dizer que os veículos abaixo são aplicados também simultaneamente, para que se possa aproveitar o contato com aquele público na sua maior eficiência. A seguir descreve-se abaixo exemplos dos veículos de comunicação dirigida que possuem importância para este estudo, aqueles que não tem como foco principal o público interno da organização.

I. VISITAS DIRIGIDAS

Talvez esta ferramenta de comunicação dirigida aproximativa, ainda que formal, é a que mais possui tom de informalidade, dentre as demais. Fazendo uso, muitas vezes, de assuntos puramente comerciais para estreitar o relacionamento e se fazer presente. Mais do que isso, as visitas dirigidas são forma de trazer o cliente para dentro da organização e, mais uma vez, reforçar o sentimento de que este faz parte da cultura organizacional.

Segundo Fortes (2003, p.335), esta ferramenta, por caracterizar aproximação dos públicos, “é um veículo bem apropriado para o trabalho de relacionamento, no instante em que são estabelecidos procedimentos de diálogo”. Quanto ao papel das relações públicas como engajadoras destas iniciativas dentro das organizações, o autor reflete que:

as visitas dirigidas compreendem uma parte importante das iniciativas de Relações Públicas. Realizá-las requer a identificação perfeita dos públicos, com a correta demarcação de um trajeto, complementado com a disponibilidade suplementar de transporte e hospedagem, apronto dos locais a serem vistos. Incluem também no seu planejamento o treinamento dos encarregados da recepção para acompanhar os visitantes e a repercussão interna e externa da programação (FORTES, 2003, p. 335)

Isto é, tem como papel fundamental o entendimento deste público, como primeiro contato da organização nas suas dependências, por isso, deve-se conhecer o público e saber quais os elementos da organização serão mais adequados e gerarão maior identificação. Este trabalho deve ser desenvolvido juntamente com as outras áreas da empresa, para que haja alinhamento e excelência no atendimento.

II. EVENTOS EXCEPCIONAIS

Eventos excepcionais é o nome dado por Andrade (1997, p.55), para definir “os fatos raros de uma empresa, convertidos em eventos”. Para Fortes, “em Relações Públicas esses meios representam oportunidades de relacionamento, sendo amplamente utilizados no equacionamento de temas de interesse público” (FORTES, 2003, 339). O autor classifica os tipos de eventos organizacionais como:

Quadro 1 – Eventos organizacionais excepcionais

Comemorações internas	Aniversário da empresa e de funcionários, metas e marcos históricos logrados pela organização, festa de Natal, comunhão pascal, empregados que cumprem dez ou mais anos na companhia;
Comemorações externas	Aniversário da cidade, festas típicas e folclóricas, celebrações religiosas;
Concursos internos	Tipicamente os de valorização de grupos de grupos de servidores.
Concursos externos	Promocionais ou de caráter comunitário
Estágios	Treinamento e aperfeiçoamento para empregados
Programações artísticas, culturais e sociais	Exposições, feiras, salões, mostras, leilões, rifas, jogos de salão, bailes, jantares.
Eventos esportivos	Campeonatos, competições únicas, demonstrações.
Excursões	Grupos de empregados e familiares
Homenagens	Placas, bustos, retratos
Inaugurações	Novas instalações, equipamentos e escritórios da própria empresa, parques, benfeitorias.
Participação e acontecimentos externos	Sessões solenes, posses, outorga de títulos

	e honrarias.
Organização de reuniões	Informativas, instrutivas, questionadoras e deliberativas.

Quadro 1 – Tipos de eventos organizacionais excepcionais. Fonte: FORTES, 2003, p. 339.

O evento na comunicação dirigida aproximativa, pode ser considerado um dos veículos mais atrativos para o público-alvo. É também um dos mais completos desta tipificação, já que, “dificilmente qualquer outro meio de comunicação poderia atingir em cheio um público tão específico em uma só oportunidade” (HAMAM, 2006, p. 129). O autor ainda afirma que isto é possível, pois no espaço de um evento as mensagens são divulgadas com maior eficiência, sem dispersão.

Ainda que o conceito de excepcional traga a ideia de momento, deve-se ter claro aqui a importância das relações públicas no planejamento pré-evento e avaliação pós. Hamam, ao explicar o assunto na perspectiva de eventos integrado ao mix da comunicação, vê importância inicial na definição do público e seus interesses:

para se fazer o planejamento estratégico de um evento e utilização plena dos meios adequados de comunicação, em primeiro lugar será primordial a identificação do público que deseja envolver e motivar, sua natureza suas ansiedades e características, para saber de quem se trata, o que faz, onde desenvolve suas atividades, seu poder aquisitivo e etc. Por outro lado, deve-se aprofundar na direção de detectar seus principais focos de motivação ou de resistência. (HAMAM, 2006, p. 133)

Conhecer o público do evento é essencial para que haja a formação da estratégia de sensibilização e motivação deste, porém é o passo inicial, outras questões como elaboração de discursos e mensagens, divulgação, organização da estrutura e fornecedores, pesquisa de avaliação, entre outros também necessitam ser pensadas de forma estratégica. Por isso, o que parece, muitas vezes um simples evento, demanda muito planejamento se o objetivo deste é ser uma ferramenta estratégica de comunicação dirigida aproximativa. Com esta mesma problematização, Kunsch elabora que “o evento é um acontecimento e, no contexto das relações públicas, deve ser considerado uma atividade planejada, coordenada,

organizada, que visa atingir objetivos preestabelecidos, claro e definidos.” (KUNSCH, 2003, p. 385)

Ou seja, todo o evento estratégico deve ter objetivo por parte da organização e expectativa do que pretende-se alcançar com o ato, pois podem ser vários os retornos logrados em um evento para os públicos-alvo. Para Simões (1995, p. 170), além de buscar fortalecer a imagem da organização, o evento é um canal de dupla via, já que reúne representantes e públicos, “o que favorece a troca de informações”.

III. PATROCÍNIOS

O patrocínio de projetos e eventos é uma ferramenta de comunicação dirigida aproximativa, porém, também pode ser utilizada como comunicação massiva dependendo da natureza do que é patrocinado. Tem grande importância na potencialização da imagem organizacional, por isso, ao planejar uma ação dirigida através de patrocínio deve-se estudar, além do público ao qual se deseja atingir, também o que a atividade pode trazer de retorno. Conhecer profundamente o que está patrocinando é muito importante para que não haja inversão da imagem, de positiva para negativa.

O patrocínio é uma ação importante para representar a identidade corporativa, para gerar reconhecimento e identificação. Segundo Fortes, a ação de patrocínio “se propõe a implementar, fomentar e consolidar atividades e programas de terceiros que tenham reflexos conceituais, com o objetivo de aproximar e identificar a organização promotora diante dos seus públicos” (FORTES, 2003, p.348). O autor ainda reforça esta questão de identificação com os valores da organização, quando diz que as iniciativas apoiadas não devem ter apelo comercial, portanto não só a imagem da marca como período de exposição perante o público interessa, e sim o que aquela iniciativa carrega de valores semelhantes ao da organização.

IV. EXTENSÃO COMUNITÁRIA

O apoio a iniciativas externas também está vinculado à extensão comunitária. “O suporte à política de responsabilidade social nos itens que se relacionam com a circunvizinhança da empresa é realizado por intermédio da extensão comunitária”

(FORTES, 2003, p. 341), faz parte da responsabilidade social organizacional, ou seja, o retorno da empresa à comunidade onde ela está instalada. Ainda que muitas empresas hoje utilizem estas ações para a promoção da marca, esta é na realidade uma ferramenta para também reafirmar a identidade da organização no local onde ela se instala, é mais um elemento para a formação da cultura organizacional.

Nota-se aqui que a comunicação dirigida utiliza destes pontos de contato com o público para a transmissão de mensagens mais assertivas e direcionadas, e também na recepção de mensagens destes públicos. É importante aqui que se ressalte a utilização destas ferramentas geralmente com foco em um público específico, por exemplo, como veremos no objeto de estudo explanado a seguir. Com esta personalização é possível atingir o público-alvo e pensar em como criar a identificação deste público com a identidade organizacional utilizando ferramentas e discurso apropriados para cada público classificado.

5. O CASO DO BANCO DE LAGE LANDEN

5.1 DE LAGE LANDEN: ATUAÇÃO GLOBAL

O De Lage Landen, conhecido também como DLL, foi fundado no ano de 1969, na cidade de Endohven, na Holanda. Subsidiária do Grupo Rabobank, uma das maiores cooperativas de crédito do mundo, foi criado como braço para a gestão de operações de tipo leasing, como serviço de financiamento para clientes e também fabricantes de máquinas e equipamentos.

Hoje, com quase 50 anos de história, o DLL está presente em mais de 35 países na Europa, Ásia, Américas e Oceania, com mais de 5.500 colaboradores. Como proposta de negócio mundialmente, se propõe a ser um agente financeiro especializado em financiamentos de máquinas e equipamentos, focado em diferentes segmentos específicos, são estes: Agricultura; Construção e Indústria; Tecnologia de escritórios; Serviços de saúde e transporte; e também fora do segmento de máquinas, em alguns países, leasing de veículos para utilização pessoal.

O financiamento de máquinas agrícolas sempre foi o foco principal do DLL globalmente, já que o Rabobank na sua origem foi estruturado como cooperativa para financiamentos de custeio agrícola. Porém hoje, por advento de toda a questão tecnológica, os outros segmentos também ganharam força.

O posicionamento de mercado da organização é distinto pois oferece os serviços financeiros como diferencial para os fabricantes de equipamentos, isto é, trabalha como banco de fábrica destes, para que eles possam viabilizar aos seus clientes a aquisição de equipamentos com um serviço financeiro próprio, adaptado as realidades daquele segmento, como iremos explicar na continuidade. Por isso o principal pilar na cultura organizacional é a questão da parceria. Os valores globais também estão relacionados à este pilar, no site da organização, são apresentados da seguinte forma:

Acreditamos que a parceria é fundamental para ajudar nossos clientes a alcançar tanto o seu curto prazo e seus objetivos estratégicos. Assim, investir recursos significativos para garantir que as nossas soluções auxiliam a atingir seus objetivos de longo prazo, bem como as suas necessidades imediatas. Este compromisso com a parceria norteia nossas ações e comportamento, interna e externamente. É no coração da nossa cultura da empresa. Através de parcerias, pretendemos permitir aos nossos clientes o aumento de suas margens e rentabilidade. (<http://www.delagelanden.com/company/values/>)

É presente também a ideia de parceria na visão global do DLL, que sinaliza a importância de cada vez mais se especializar e personalizar o atendimento, adequando soluções para as necessidades de cada parceiro, auxiliando este a "construir e manter vantagem competitiva". Ainda reforça que mesmo com o potencial de uma empresa global o comprometimento de relações individuais e personalizadas sempre será o foco principal.

Globalmente também se estabelece as diretrizes sobre as questões de sustentabilidade e responsabilidade social, que é traduzido por oferecer soluções financeiras sustentáveis na maneira mais responsável ao mesmo tempo maximizar o impacto positivo na sociedade, definido pelos três pilares abaixo: Buscar soluções sustentáveis; Ter responsabilidade nas operações de negócios; Gerar um impacto social positivo.

Figura 1 – Pilares da sustentabilidade Banco DLL

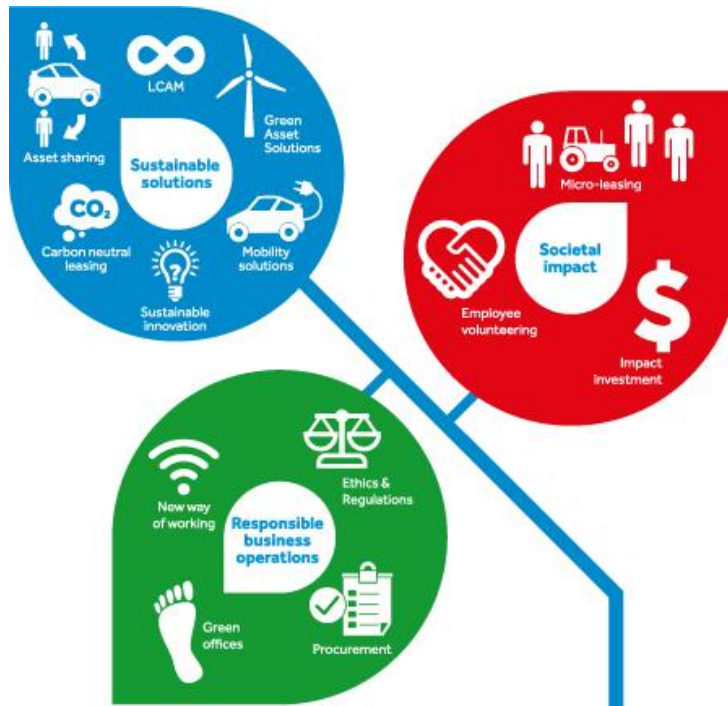


Figura 1 – Pilares de sustentabilidade com Banco DLL, que norteiam o método de trabalho e identidade organizacional, fonte: <http://www.delagelanden.com>

Estes valores são globais, portanto adaptados a realidade de cada país, porém, com a intenção de multiplicar estas ideias na cultura organizacional. Algumas outras ações também são disseminadoras destes valores e estão presentes na cultura organizacional de todas as sedes do Banco. É o exemplo da Clipper Race, que será detalhado melhor na especificação dos projetos no Brasil, é uma iniciativa apoiada pelo DLL desde o ano 2005, que por apoiar o evento tem um barco especial na volta ao mundo, o One DLL, e a cada perna da jornada envia dois colaboradores para viver a experiência, e em cada país que ancora há um evento especial para clientes, a fim de reproduzir os valores que esta ação traz, como o sentimento de uma empresa global e que une forças a fim de um interesse comum.

5.2 BANCO DE LAGE LANDEN BRASIL

O Banco De Lage Landen Brasil iniciou no país em 1998, atrelada a um dos seus maiores parceiros mundiais do DLL, a AGCO, fabricante de máquinas agrícolas com maior participação no mercado brasileiro. No momento levou o nome de Agricredit, porém após a expansão e acordo de parcerias, com outros fabricantes, foi definitivamente implantado como De Lage Landen. Porém, por questões de

legislação brasileira o nome teve que ser ajustado para Banco De Lage Landen, já que este é regulamentado pelo Banco Central do Brasil.

Hoje o Banco está sediado em Porto Alegre, com a gestão dos negócios de máquinas agrícolas, e conta com escritório em São Paulo, base dos negócios em diversificação, totalizando mais de 350 colaboradores. Hoje o Brasil é o terceiro país mais importante em termos de rendimento para o DLL, oferecendo soluções financeiras para a aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas, de construção e infraestrutura, saúde e transporte. Ao todo são mais de 15 parcerias com fabricantes destes diferentes segmentos.

O Banco De Lage Landen Brasil conta com uma área de marketing e comunicação, atualmente com 6 colaboradores e 2 estagiários, responsáveis pela comunicação interna, externa e inteligência de mercado. As atividades são desenvolvidas localmente, utilizando alguns exemplos globais, porém mantendo a sua autonomia. Alguns projetos globais são implantados também localmente mantendo os valores da instituição como todo. O conceito interno que pode definir esta questão do todo global, é o *slogan* One DLL, utilizado com o público interno para desenvolver este sentimento de pertencimento a uma instituição global que tem os mesmos valores compartilhados.

5.3 A MARCA DO BANCO DLL NO BRASIL

Apesar dos valores da instituição serem únicos globalmente, diferenças existem quanto ao conceito global e já iniciam no nome da marca, uma vez por motivo da legislação brasileira do Banco Central, para poder oferecer os tipos de serviços disponíveis pelo DLL, a organização teve que inserir a palavra “banco” antes do nome. Outro problema estava, até este ano, no entendimento do nome da marca, De Lage Landen, o que a partir de uma pesquisa global acabou sendo alterado para DLL, abreviação no nome fantasia que facilita o entendimento pelos públicos.

Outra característica da marca é a existência de dois tipos de alianças, ou parcerias com os fabricantes. A utilização da marca em cada aliança pode ser do

tipo *private label*, quando a marca do fabricante e a do banco se fundem, gerando uma nova marca, em que o banco geralmente assume a identidade de marca do parceiro. Ou também como *co-branding*, quando há a associação da marca das duas organizações no mesmo espaço, porém estas mantendo as identidades individuais. Esta tendência influencia na diferença entre sentimento quanto a marca perante cada rede associada. Já que como já vimos, a identificação do público com a identidade da marca é fundamental para a fidelização.

Estas duas formas dependem do que é alinhado com o parceiro e a disponibilidade de criar uma marca *private label*. Como vimos, para Perotto (2007, p. 132) o sentido da marca está muito mais ligado à forma como esta é enunciada do que à textualidade do seu discurso. Portanto, ainda que todo o discurso de comunicação esteja pautado a ideia de parceria e aliança, quando há a fusão das marcas na enunciação, como no *private label*, esta representação fica muito mais clara perante o público. O sentimento de pertencer àquela organização é atrelado ao sentimento de ser colaborador da marca parceira. Ao todo são hoje no Brasil, entre parcerias globais e locais, 5 marcas com utilização através de *private label* e 7 marcas que são representadas através de *co-branding*.

5.4 MAPEAMENTO DE PÚBLICOS NO BANCO DLL BRASIL

Pela complexidade de negócios desenvolvidos pelo Banco De Lage Landen, a classificação dos públicos é também bastante atípica. Na tentativa de esclarecer esta situação apresentamos aqui o mapeamento destes públicos a partir dos conceitos exibidos anteriormente neste estudo. Para isso utilizaremos os conceitos de público de França (2003) - com a visão de públicos essenciais, não-essenciais e de interferência - e de Cesca (2000) – interpretados como interno-vinculado, interno-desvinculado, misto-vinculado, misto-desvinculado e externo - articulados a partir da ideia de complementação entre os dois para o entendimento e classificação dos públicos do Banco De Lage Landen Brasil. Para tanto, elabora-se um esquema apresentado a seguir e após são discutidas algumas questões relativas aos públicos relevantes para o desenvolvimento deste estudo.

Quadro 2 – Classificação de públicos Banco DLL

	Essenciais	Não-essenciais	Redes de interferência
Interno-vinculado	<ul style="list-style-type: none"> - Rabobank - Diretoria internacional DLL - Administração superior - Funcionários contratados 		
Interno-desvinculado		<ul style="list-style-type: none"> - Empresa prestadora de serviços de limpeza, motoboy, etc. 	
Misto-vinculado	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadores externos/ relacionamento com as revendas 		
Misto-desvinculado	<ul style="list-style-type: none"> - Parceiros fabricantes de equipamentos - Concessionárias e revendas - Vendedores das concessionárias e revendas (multiplicadores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de terceirização de cobrança jurídica - Fornecedores em geral. 	
Externo	<ul style="list-style-type: none"> - BNDES - Cliente final 		<ul style="list-style-type: none"> - Outros bancos que oferecem financiamento - Bancos de fábrica - Concorrentes dos nossos parceiros - Comunidade em geral

Quadro 2 – Classificação de públicos do Banco DLL elaborado a partir das classificações de França (2003) e Cesca (2000).

Entende-se que faz-se necessário o cruzamento destas duas classificações, já que para França (2003) os públicos essenciais geralmente aparecem como um público que está vinculado à organização, público interno, porém neste estudo de caso, como se pode notar, este público essencial para o funcionamento do negócio

está até mesmo representado no público externo, e principalmente no público misto-desvinculado, trazido nas teorias de Cesca (2000). É o mesmo caso, por exemplo, de empresas como agências de turismo que vendem pacotes de viagens, onde estes agentes, mesmo não tendo vínculo empregatício com os fornecedores de pacotes turísticos, indicam ao seu cliente as opções de pacotes daqueles fornecedores, ou também na corretagem de seguros, onde este conceito de indicação se repete.

Identificou-se, portanto, a partir da análise dos públicos do Banco DLL no Brasil, sete grupos segmentos de público com classificação distintas:

- Essenciais/ Internos- vinculados: Neste grupo estão todos aqueles que estão ligados juridicamente à organização, essenciais para que esta desenvolva suas atividades. São eles o Rabobank (instituição à qual o banco é subsidiado) o DLL internacional (base para todas as diretrizes, decisões e planejamentos globais), a diretoria e gestores (responsáveis pelas tomadas de decisão no Brasil) e o público interno em geral (colaboradores que desenvolvem o seu papel para o progresso da organização).
- Essenciais/ Mistos- vinculados: São aqueles que tem papel fundamental na organização, os coordenadores de campo, que são o contato entre a equipe comercial e as revendas. Portanto estes têm vínculo empregatício com o banco, porém estão presentes muito mais em campo do que dentro do escritório.
- Essenciais/ Mistos- desvinculados: Aqui se enquadra talvez o público mais importante para a organização, os vendedores das concessionárias e revendas dos parceiros. Chamados aqui neste estudo com a nomenclatura de “multiplicadores”, já que segundo última pesquisa realizada em 2014 pela equipe de marketing do DLL Brasil com os clientes finais, 80% destes fazem a escolha de financiamento de seus equipamentos pela indicação dos vendedores. Por isso, este, mesmo sendo um público sem vínculo jurídico com a organização, é essencial para que ocorram as vendas dos serviços do Banco DLL no Brasil hoje. Aqui se enquadram também os próprios fabricantes parceiros e as revendas e concessionárias destes.

- Essenciais/ Externos: Nesta categorização temos um público regulador e sem o qual o banco não teria como dar todo o suporte e variedade de produtos financeiros que têm hoje. O BNDES é hoje no Brasil o provedor da linha mais importante de financiamento de máquinas e equipamentos, o FINAME, principal produto ofertado pelo Banco DLL no Brasil. E também o cliente final, que na realidade é o cliente do cliente do banco, sem eles não teria porque existir o Banco.
- Não-Essenciais/ Internos- desvinculados: Todos os fornecedores que fazem que o negócio seja facilitado e chegue de melhor forma para os clientes.
- Não-Essenciais/ Mistos- desvinculados: Também fornecedores, porém estes prestando serviços para o Banco fora do local de atuação deste. Enfatizam-se aqui as empresas de cobrança terceirizadas, que atuam junto ao cliente final para a resolução de pendências de pagamento.
- Redes de interferência/ Externos: E as redes de interferência e público externo, é formado por órgãos regulamentadores, como o Banco Central, e também com outro sentido os concorrentes, qualquer outro agente financeiro, que devem ser monitorados para um melhor posicionamento do banco no mercado atuante no Brasil.

Percebe-se que a classificação dos públicos nesta organização é bastante complexa. Essa característica se deve principalmente pelo fator de negócio se dar pela parceria, ou seja, um dos traços de aliança do tipo business-to-business que já havia sido comentado anteriormente. É também por esse fator que se torna difícil o entendimento e definição pertinente a questão de quem é o cliente do Banco, pois o cliente final, quem gera a lucratividade, teoricamente só é alcançado por meio dos revendedores, e estes só tem relacionamento se são revendedores dos fabricantes parceiros. Essa rede complexa gera o fluxo de negócio, por isso é necessário examinar a cadeia de relacionamentos e avaliar qual o elo mais importante e qual pode sustentar este fluxo. Neste estudo o público focado foi o dos vendedores, ou multiplicadores, como chamado aqui. Multiplicadores pois são o elo na venda final do serviço, ou seja, são o ponto de contato com o cliente final e, portanto, fundamentais para a venda.

6. TRAJETOS METODOLÓGICOS

A partir do objetivo deste estudo, a fim de discorrer sobre a importância das ferramentas da comunicação dirigida como fundamentais nos processos de encantamento e fidelização de públicos, adotou-se ,aqui, o método de estudo de caso para a análise da prática destas ferramentas, com um público específico em uma organização. Como já vimos, anteriormente, a configuração de públicos da organização selecionada é de características complexas. Para Yin (2005, p. 20), “a clara necessidade pelos estudos de caso surgem do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”, ou seja, busca-se investigar novas formas e configurações que ainda não foram analisadas.

Porém, para chegar a este ponto, outras metodologias de pesquisa foram adotadas para a compreensão e investigação a cerca das teorias e do objeto de estudo. O método de pesquisa bibliográfica, foi adotado como primeira iniciativa para a apropriação de conceitos e referencial teórico, para o entendimento destas ferramentas na realidade organizacional e consequências que estas podem trazer para a imagem, reputação e rentabilidade financeira da empresa. Para Stumpf (2009, p.51) “é etapa fundamental e primeira de uma pesquisa que utiliza dados empíricos, quando seu produto recebe a denominação de Referencial Teórico, Revisão da Literatura ou similar”. E é este o modo que foi utilizado, para dar base teórica ao estudo de caso.

Por sua vez, para a abordagem e apresentação da instituição elegida como estudo de caso dois métodos foram utilizados, a análise de conteúdo e a observação participante. A análise de conteúdo dos sites do DLL, tanto nacional, quanto internacional, auxiliou na definição de posicionamento, discurso e conceituação da marca. Já a observação participante ,pode-se dizer, é uma consequência do vínculo do pesquisador com o objeto, uma vez que faz parte daquela rotina diariamente. Já que, segundo Peruzzo (2009, p.137), na pesquisa participante em comunicação, o pesquisador de campo se insere no grupo pesquisado e “vive a situação concreta que abriga o objeto de sua investigação”. Segundo ainda a autora, “o pesquisador pode ser membro do grupo ou apenas se inserir nele para realizar a pesquisa”. Por isso o método geral foi o estudo de caso, como já citado anteriormente, porém, para a coleta de informações, uma das principais ferramentas foi a pesquisa participante, visto a pesquisadora atuar no Banco DLL..

No que se refere ao objeto do estudo propriamente dito - as ferramentas de comunicação dirigida aproximativas do Banco DLL Brasil, foi efetuado um levantamento de todas as atividades realizadas pela área de comunicação e marketing. Após este levantamento estas ações foram categorizadas através de três critérios: segmento de mercado; tipo de ferramenta de comunicação; e público correspondente. Esta seleção teve o objetivo de focar nas ações que correspondem ao público de “multiplicadores”, ou seja, os vendedores das concessionárias e revendas, e também de destacar somente as organizações identificadas com a utilização de ferramentas de comunicação dirigida aproximativa. Após esta seleção fez-se a análise destas ações a fim de estudar cada caso e qual a importância destas para o encantamento e fidelização deste público específico.

6.1 ANÁLISE DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DIRIGIDAS APROXIMATIVAS PARA MULTIPLICADORES NO DLL

A área de comunicação e marketing do Banco DLL Brasil tem o papel de entender e colaborar para aprimorar o relacionamento com os seus públicos, dos mais diversos segmentos, dando suporte às áreas comerciais a comunicação tem papel fundamental nas questões de construção desta identificação dos públicos-alvo

e principalmente dos multiplicadores. Dentre as ações de comunicação desta organização, tem-se por objetivo, neste estudo, focar naquelas direcionadas aos multiplicadores, caracterizados, aqui, pelos vendedores de cada revenda, que ao fazerem a indicação do Banco como opção de financiamento para os seus clientes, são responsáveis pela geração de negócios do DLL.

O foco aqui também se dá para as ações de comunicação dirigida aproximativa, conceito de Fortes (2003) já trazido neste estudo, como ferramenta de fidelização e encantamento dos públicos. Fez-se portanto um levantamento de ações com a sequência cronológica de relacionamento deste público, iniciando com os treinamentos, calendário de efemérides e eventos pontuais, e apontando aspectos positivos e negativos de cada ação.

- Treinamentos

Os treinamentos são tidos como o primeiro contato do Banco De Lage Landen com a equipe de vendedores das concessionárias ou revendas dos seus parceiros. Tem por objetivo apresentar a parceria e a organização, explicar como funciona o processo de financiamento, o papel do vendedor neste processo, as questões de documentação e os cuidados referentes às fraudes bancárias. É também uma oportunidade de fortalecer o relacionamento com esse público, demonstrando a importância deste para o desenvolvimento dos negócios.

Os treinamentos são realizados nas sedes do banco ou em concessionárias em regiões específicas para poder atingir maior público. Nota-se aqui o aspecto que já foi comentado sobre a comunicação dirigida aproximativa em que a associação de mais de uma ferramenta pode auxiliar nos objetivos definidos. Isto porque, nos treinamentos realizados nas dependências do banco a visita dirigida é uma das ações utilizadas, além do curso aplicado no treinamento, que pode ser classificado como evento extraordinário, do tipo reunião informativa, com este público.

A área de comunicação é responsável pela padronização dos discursos nas apresentações durante o curso, pela identidade e produção de materiais para o curso e brindes para o público participante. As apresentações e visitas são guiadas pela equipe comercial, pelo motivo de terem maior relacionamento com as revendas e também conhecimento dos processos. No ano de 2013 foram realizados 45

treinamentos no total, e o total de participantes treinados foi de 1255 pessoas. O segmento de vendas, principalmente do mercado agrícola, tem uma grande rotatividade de funcionários, por isso, treinar a rede é um trabalho constante e está entre um dos compromissos que o Banco assume com o parceiro desde o início do convênio.

Quadro 3 – Análise dos treinamentos

Pontos positivos	Pontos negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Interação com o público-alvo - Oportunidade para transparecer valores, missão e identidade da empresa para gerar identificação dos vendedores. - Informação para auxiliar na transmissão de valores para o cliente final. - Oportunidade para estimular os multiplicadores e fortalecer a imagem do banco perante este público - Desempenho atual na quantidade de multiplicadores treinados anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mensuração de satisfação e retorno de treinamentos - Falta de maior envolvimento e participação da área de comunicação e marketing (visto como apoio para os treinamentos)

Quadro 3 - Análise dos treinamentos como ferramenta de comunicação dirigida aproximativa.

- Calendário de efemérides

Na classificação de Fortes (2003) ao se referir aos eventos excepcionais, o autor expressa a importância das datas comemorativas e a organização destas cronologicamente, através do processo onde “escolhem-se datas expressivas à empresa e aos públicos, como as relativas às profissões, cívicas e nacionais e gera-se um ‘calendário de eventos’ individual e elaborado para o ano inteiro” (FORTES, 2003, p. 340). É neste “calendário de eventos”, ou calendário de efemérides, onde

são organizadas todas as datas de homenagem, por exemplo, é feita a organização destas datas que são oportunidade de aproximar o público prestando homenagens e criando identificação com a organização.

No Banco De Lage Landen as datas são definidas como forma de fortalecer o relacionamento com os públicos e de se fazer presente em momentos chave. Dentre as datas em que há homenagens aos públicos essenciais mistos-desvinculados, destacam-se:

- Aniversário do Banco DLL (janeiro)

Ação: A intenção neste tipo de ação é vincular e valorizar os anos de parceria e os anos em que as concessionárias contam com o DLL como agente de financiamento para os seus clientes finais. Ainda que estejam no calendário, os eventos e ações vinculados a esta data são diferentes a cada ano, e sempre em fechamentos maiores, como 10 e 15 anos, o Banco realizou eventos em forma de baile para os donos das concessionárias. Porém, nos outros anos geralmente faz o uso de cartas ou email para todos os públicos.

- Páscoa (abril)

Ação: Email marketing, enviado para toda a rede de vendedores, concessionários e fábrica, com cartão celebrando a Páscoa e reforçando os valores do DLL de parceria vinculado com os sentimentos de união e solidariedade. O envio na última Páscoa, em 2014, foi para mailing de total de 10.550 emails, sendo que aproximadamente 8.000 destes estão ocupando o cargo de vendedor, “multiplicadores”, nas concessionárias.

- Dia do Agricultor (julho)

Ação: Email marketing, enviado para toda a rede de vendedores, concessionários e fábrica, com webbanner de mensagem sobre o Dia do Agricultor, reforçando o mérito da agricultura no desenvolvimento do país. O principal objetivo

aqui é lembrar como a parceria entre Banco e vendedor auxilia no desenvolvimento da agricultura e a importância desta união para os clientes finais.

- Dia do vendedor e empresário (outubro)

Ação: Homenagem aos vendedores (dia 1) e titulares (dia 10) das concessionárias. Envio de brinde especial e carta reforçando parceria e importância para os negócios. No ano de 2013 foram no total 1.600 brindes distribuídos para o Dia do Vendedor e 450 para Dia do Empresário. Para os vendedores o brinde foi uma carteira de couro com o logotipo do banco em pouco destaque. A intenção é que o brinde dado seja alguma coisa que o presenteado vai usar diariamente, que seja útil, para que ele esteja em contato com a marca constantemente.

- Natal e Ano Novo (dezembro)

No Natal e Ano Novo é sempre enviado um cartão, com agradecimento pelo ano que passou e expectativas de parceria para o próximo ano. Junto a este cartão há também o envio de brinde, desta vez um pouco mais simbólico, como em 2013, onde foi enviado uma garrafa de espumante para todos. É uma forma de estar também presente nestes momentos do ano e ser lembrado já no ano que se inicia.

Quadro 4 – Análise do calendário de efemérides

Pontos positivos	Pontos negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar o relacionamento do Banco com o público-alvo nestas datas especiais - Oportunidade para passar os valores institucionais e criar identificação. - Estar presente de alguma forma no dia-a-dia do cliente - Gerar o sentimento de pertencimento à organização neste público-alvo 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mensuração de satisfação e métricas para esta mensuração - Listas e mailings enviados pelo comercial, muitas vezes há falta de atualização e a informação ou homenagem não chega a quem deveria chegar realmente. - Área de comunicação faz a ação, porém não há envolvimento na seleção deste público, não há estratégia definida para atingi-lo

Quadro 4 – Análise do calendário de efemérides como comunicação dirigida aproximativa.

- Eventos Excepcionais

Como já foi mencionado anteriormente, os eventos excepcionais são algumas das ferramentas mais importantes para a relações públicas ter espaço de interação de valorização da identificação do público-alvo com a organização. A participação ou execução de eventos oportuniza trabalho institucional e de vendas em um mesmo lugar para o Banco De Lage Landen hoje. A área de comunicação e marketing tem o papel estratégico, de produção, padronização visual e organização, na maioria dos eventos descritos abaixo. Para o Banco esta é uma ferramenta de relacionamento com o cliente e vendedor.

- Feiras e dias de negócios

São sete as feiras em que o Banco De Lage Landen participa oficialmente, com planejamento de marketing e presença nos estandes dos parceiros. São elas: Coopavel; Expodireto; Agrishow; Feacoop; Bahia Farm Show; Expo Road; e Expointer. Estas, consideradas as maiores feiras do país, tem maior chance de abrangência de regiões e revendas ou concessionárias. O trabalho desenvolvido pelo marketing neste sentido é fazer o planejamento junto aos fabricantes, alinhando a questão de posicionamento em feira, layout, campanhas e etc. Além de desenvolver toda a questão gráfica de folders, identificação visual e brindes. Nestas oportunidades de alcance deste público multiplicador são realizadas campanhas comerciais e institucionais, para o aumento das vendas ou para reforçar o relacionamento. O marketing tem o papel de planejamento e mensuração destas campanhas.

Além disso, as feiras são uma das únicas oportunidades de contato com o público final, por isso, cabe a área de comunicação alinhar e informar todo o pessoal que vai estar dentro dos estandes quanto aos serviços e posicionamento do Banco. O DLL participa junto aos estandes dos parceiros e não em estandes próprios justamente pela questão do relacionamento com os vendedores, para gerar identificação de que o Banco trabalha junto com eles e com a fábrica, dando a sensação de pertencimento à mesma organização.

Além das feiras, existem os dias de negócio, caracterizados por serem eventos regionais organizados pelas concessionárias para a geração de vendas. Hoje os dias de negócio são de responsabilidade do comercial, porém com o apoio da área de marketing no sentido de materiais e alinhamento de discurso.

- Inaugurações

As inaugurações são eventos que acontecem nas concessionárias e marcam o primeiro dia de funcionamento destas. São eventos geralmente com a presença da fábrica, onde o corpo diretivo do Banco também é convidado para a solenidade e faz-se presente já para marcar desde o início a questão de parceria e comprometimento naqueles novos negócios. Além da presença da Diretoria do Banco é produzida uma placa parabenizando a inauguração e reforçando que o Banco De Lage Landen tem orgulho de poder oferecer soluções e parceria para aquele novo negócio. Juntamente com a placa é enviado o kit inauguração, onde os vendedores ganham todo o kit escritório com a identidade visual do Banco, ação que visa a marcar a identidade do Banco diariamente na rotina de trabalho. Por ano, em torno de 30 inaugurações acontecem no total das redes.

- Programa Customer Arena

O programa Customer Arena visa trabalhar em duas vertentes, na recepção e emissão de informações para o público-alvo. É um projeto que consiste na ida de vendedores até o Banco para responder perguntas de representantes de áreas pertinentes à melhoria de serviços e relacionamento com estes, porém é também uma oportunidade para este cliente falar o que está ruim, o que pode melhorar e de que forma. É uma ação para estabelecer relacionamento, ouvir os clientes e pensar de que forma poderá atender este com mais efetividade. Até o momento foram realizados 4 edições do projeto focado no segmento de agricultura.

Os vendedores foram escolhidos através de dois critérios, vendedor com mais envio de proposta, vendedor com envio de proposta do ano anterior, e que mais diminuiu percentualmente no ano de análise, e vendedor com menos número de propostas de financiamento enviadas. A duração do evento é de 3 horas, e conta com a participação de aproximadamente 15 pessoas chave do Banco, para que todos possam ter direito de enviar as suas perguntas a partir deste representante.

Quadro 5 – Análise dos eventos excepcionais

Pontos positivos	Pontos negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de estar em contato e reforçar o relacionamento com o público-alvo. - Reforçar o posicionamento da marca. - Em alguns casos, único contato de comunicação com o público final. - Fazer-se presente nos eventos dos parceiros é mostrar que está junto, que pode auxiliar nos negócios. - Gerar identificação do público através de aproximação. - Canal para recepção direta de informações e mensagens do público-alvo, para poder gerar melhores estratégias de atendimento e foco organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geralmente os eventos tem um custo muito alto, os resultados comerciais não são recompensadores. - Dificuldade em mensurar o retorno de imagem ou institucional. - Dificuldade no planejamento de ações tendo como base as informações obtidas com o público-alvo.

Quadro 5 – Análise dos eventos excepcionais do Banco DLL como ferramentas de comunicação dirigida aproximativa.

A partir da descrição das atividades de comunicação dirigida aproximativa, desenvolvidas com foco no público dos multiplicadores, pelo Banco DLL, alguns pontos devem ser levantados. É encontrado em todas as atividades desenvolvidas o objetivo de estabelecer local para a interação com o público, para a geração de uma identificação e encantamento com o Banco. Também relevante, é o aspecto de geração do sentimento de pertencimento à organização neste público dos multiplicadores, por exemplo, nos dias de homenagem e final de ano, este público é tratado não como cliente, mas como colaborador e parceiro. É importante ressaltar o envolvimento da área de comunicação e marketing em todas estas ações, ainda que em menor participação, a área é fundamental para que exista a homogeneidade na transmissão da identidade e valores. Outro papel fundamental da área de comunicação é pensar nos processos para a identificação deste público com o Banco.

Porém, um dos pontos negativos percebidos em praticamente todas as ações é a falta de controle e mensuração destas atividades, o que gera incerteza quanto ao objetivo de fidelizar e encantar o público, não é possível provar a eficácia para isto sem que haja mensuração. Este é também um problema em outras organizações, a mensuração do retorno dos investimentos em comunicação e relacionamento com os públicos é um desafio para agregar valor a área dentro da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto organizacional atual, configurado sobre olhar complexo, é um desafio que se possa estabelecer uma comunicação com os públicos essenciais para a sobrevivência de uma organização no mercado, tendo que levar em consideração como este público pensa e age e qual a melhor forma de alcançar a confiança e fidelização deste. Percebe-se no mercado, hoje, uma tendência a massificação com o advento das redes sociais e tecnologias, porém, destaca-se no mercado aquelas organizações que pensam diferente, e utilizam ferramentas de comunicação diferenciadas para realmente se aproximar e fidelizar os públicos que são fundamentais para o negócio.

É necessário, portanto, que se pense em uma organização que seja comunicante, ou seja, emita e receba informações dos seus públicos para que esteja sempre em reconstrução. Somente a partir destes movimentos é que a organização vai conseguir atender as demandas daqueles que são fundamentais para a existência do negócio. Além disso, é essencial conhecer os públicos da organização, neste processo, para que se possa estabelecer ações realmente efetivas na obtenção de uma imagem favorável perante cada um deles.

Neste sentido, as relações públicas, como agentes gestoras da comunicação organizacional, exercem o seu papel. Na identificação, estudo e análise de melhores estratégias para atingir cada público. Através de ações de relacionamento, integradas com outras áreas da organização e estratégias que procuram pensar nos

canais de comunicação e contextos de cada público classificado. Estes podendo estar dentro ou fora da organização, essenciais ou não, são o maior dos objetos de estudo da área.

É também, utilizando as ferramentas de comunicação dirigida, que as relações públicas podem criar um ambiente favorável a estas trocas e identificação entre os públicos e as organizações. Viu-se aqui quão fundamental esta ferramenta pode ser para a aproximação de públicos em contextos organizacionais complexos e específicos. Cabe ressaltar que a comunicação dirigida aproximativa é utilizada no cotidiano das organizações, contudo, as vezes por terem um caráter simplório não recebem o valor que merecem. Porém se bem planejadas, podem gerar, em várias oportunidades, um retorno mais significativo que ações de comunicação de maior porte e custo.

A partir de uma imagem positiva da organização, formada na recepção de cada indivíduo, como já vimos, é possível que os integrantes de um segmento do público façam a indicação da marca ou produto para outros elementos de outros segmentos de público. Porém esta construção não é simples. Enxergou-se, aqui, a comunicação dirigida aproximativa como uma forma de expor o discurso da organização e estabelecer este espaço para a recepção de mensagens que sempre reforce o enunciado e possibilite cada vez mais a identificação deste público.

Porém, deve-se levar em consideração, que apenas ações como estas não são suficientes para obter uma imagem favorável. Assim como a imagem, o relacionamento é um fator que é construído aos poucos, através de ações, de bom atendimento e encantamento do cliente. A imagem da organização, assim como o relacionamento, dependem de fatores as vezes incontroláveis, porém, é papel da comunicação, nos dois sentidos, construir uma base forte e identidade determinante para a identificação. Para que ocorra o encantamento e fidelização, mais do que isso é necessário, é preciso que o público se sinta parte do todo, que possa compartilhar do sentimento e valores daquela organização, possa ver seu papel como fundamental para o desenvolvimento desta e tenha a imagem da organização neste mesmo sentido para ele.

Como verificamos no estudo de caso essa é uma preocupação do Banco De Lage Landen nas suas ações, ainda mais quando se fala do foco no público dos multiplicadores. Ressalta-se aqui que sem um bom relacionamento com este público os negócios provavelmente não existiriam. Outros estudos poderiam ser desenvolvidos tratando os outros públicos essenciais mistos-desvinculados, porém, como foi abordado, em pesquisa com clientes finais, 80% destes apontaram a indicação do vendedor como o elemento de maior importância na hora de decidir com qual banco iria financiar. Portanto, no caso trazido neste estudo, a parceria e relacionamento com este público, em específico, são mais que importantes, são a base para o desenvolvimento e existência do negócio. Identifica-se, assim, nas análises das ações de comunicação dirigida aproximativa para este público, que a área de comunicação e marketing do DLL tem sempre por objetivo construir uma base para que estes multiplicadores possam representar a marca do Banco e indicar ele para seus clientes da melhor forma possível, e isto é um desafio.

Porém, para construir esta base há um processo de identificação destes multiplicadores com a identidade e valores organizacionais, identificação que é estimulada através de pontos como posicionamento de marca, definido com cada parceiro, estabelecida através de ações de relacionamento e de todos os pontos de contato deste público com a organização, iniciando nos treinamentos disponibilizados para as redes. Desenvolveu-se, aqui, um estudo de caso de uma organização que pretende ter como principal diferencial com os seus públicos a questão da parceria, e este é um caso que pode traduzir o que pretende a comunicação dirigida aproximativa, é justamente colocar a organização e público em contato direto, para que neste espaço, a partir da interação se possa gerar transmissão e recepção de informações, identificação, e formação de imagem favorável.

As ferramentas de comunicação dirigida empregadas na estratégia de comunicação do Banco De Lage Landen são rotineiras nos processos da área. São a base sólida de contato com a rede e multiplicadores. Porém, muitas vezes, nota-se que não são levadas em consideração como algo estratégico e essencial para o estabelecimento deste relacionamento com os públicos. Nota-se que em alguns

momentos na organização estudada a equipe comercial acaba tomando a frente nas ações e a área de comunicação acaba mais sendo o suporte na produção.

Pode-se notar que na análise das ações, o problema mais recorrente é falta de planejamento e mensuração de resultados. Este é um problema para poder valorizar estas ações junto à diretoria, já que com retornos intangíveis a mensuração fica praticamente impossível de ser feita. Salienta-se, contudo, que este é um problema que ocorre com todas as iniciativas que tem por objetivo construir um relacionamento e uma imagem favorável perante o público, pois esta construção é gradual, depende de muitos fatores e na maioria dos casos é intangível. O que podemos ter certeza é que estas ações são oportunidades de relacionamento e, também, de escutar o público-alvo e poder estabelecer de forma mais adequada a reorganização constante.

Acredita-se que a contribuição deste estudo, para a área de comunicação social, é justamente chamar a atenção para algumas práticas da comunicação que estão sendo, cada vez mais, deixadas de lado pela academia. É essencial que possamos valorizar as relações públicas como especialistas no pensamento das relações entre organizações e públicos, e que estas práticas, as vezes minimizadas, podem, e são, fundamentais para a construção de uma identificação sólida e imagem favorável.

REFERENCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Para entender Relações Públicas. São Paulo: Loyola, 2001.

BALDISSERA, Rudimar. Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação / Rudimar Baldissera. – Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar . Comunicação e significação na construção da imagem-wconceito. Revista Fronteira, v. 10, 2008, p. 193-200.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 6, ed. n.10/11. São Paulo: Abrapcorp 2009, p. 115-120.

BARBOSA, J.C. A validação dos princípios organizacionais por meio da atuação das Relações Públicas nos processos comunicacionais. 2007. 240fl Tese (doutorado em ciências da comunicação) Programa de pós-graduação em ciências da comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

CAMINATTI, Tassiana Baldissera. Comunicação Organizacional na Era da Complexidade. Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP – 2010

CASALI, Adriana Machado. Análise dos objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ECA-USP, a.6, n.10/11, p. 64-69, 2009.

CESCA, CCG. Estratégias Empresariais Diante Do Novo Consumidor. São Paulo: Ed. Summus, 2000.

COELHO, João; NUNES, Cavique. Plano de Marketing- Estratégia em Acção. Afragide: Dom Quixote- Portugal, 2008.

DORNELLES, Souvenir M. G. (Org.). Relações Públicas: quem sabe, faz e explica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

FARIAS, L. A. B. Poder e Cultura nas Organizações Contemporâneas. São Paulo, 1998

FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações Públicas– processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003

FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. In Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, revista semestral da FAJORP, junho de 2003, Ano 1, nº 1, p.17-31.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas no século XXI: relacionamentos com pessoas. In: KUNSCH, Margarida (Org.). Obtendo resultado com relações públicas. 2. ed. revista. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GRUNIG, J. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lea, 1992.

GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 1ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

GEERTZ, Clifford, 1926- A interpretação das culturas / Clifford Geertz. - I.ed., IS.reimpr. - Rio de Janeiro: LTC, 2008.

HAMAM, Roosevelt. O evento integrando o mix da comunicação. In KUNSH, Margarida Maria Krohling (Org). Obtendo resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

IASBECK, Luiz Carlos. Relações públicas e comunicação organizacional: o lugar do texto e do contexto. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ECA-USP, a.6, n.10/11, p. 103-108, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4.ed. São Paulo: Editora Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). Obtendo resultados com Relações Públicas. 2a ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006.

LUCAS, Luciane. Relações Públicas e banco de dados: Novas configurações na interface empresa-cliente. In: FREITAS, Ricardo Ferreira; LUCAS, Luciane (Org.). Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas. São Paulo: Summus, 2002

MARCHIORI, Marlene. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: Margarida M. Krohling Kunsch (Org.). Comunicação

Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2, p. 293-320.

MORIN, Edgar. A COMPLEXIDADE E A EMPRESA In The Generation of Scientific, Administrative Knowledge, editado por Michel Audet e Jean-Louis Maloin, Presses de l'Université Laval, Quebec, 1986, p. 135-154.

MORIN, Edgar. O Método 1 – A Natureza da Natureza. Lisboa: Europa-América, 1997.

MORIN, Edgar. O Método IV – As Idéias. Porto Alegre: Sulina, 2001.

PEROTTO, Evandro Renato. "Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea" in Organicom, nº 7. vol. 4, São Paulo, 2 sem. 2007, p.126-139.

POLIGNO, Fernando. A prática de relações públicas business-to-business. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). Obtendo resultados com Relações Públicas. 2ª ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006.p.115-128

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: Função Política. São Paulo: Summus, 1995.

SANTOS, Mário Ferreira Dos. Dicionário de pedagogia e puericultura. v.1. São Paulo: Matese, 1965. 3 V.

STUMPF, Ida Regina. Pesquisa Bibliográfica. In: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org). 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. 51-61 p.