

**UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA REGIÃO  
DO PANTANAL - UNIDERP**

**CHAHINE ABDO SATER**

**DIAGNÓSTICO DA EMPRESA DE AGRONEGÓCIOS VIACAMPUS PARA A  
ELABORAÇÃO DO SEU PROJETO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING**

**CAMPO GRANDE - MS**

**2004**

**CHAHINE ABDO SATER**

**DIAGNÓSTICO DA EMPRESA DE AGRONEGÓCIOS VIACAMPUS PARA A  
ELABORAÇÃO DO SEU PROJETO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em nível de Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, como parte do título de mestre em Produção e Gestão Agroindustrial.

Comitê de Orientação:

Prof. Dr. Eron Brum (orientador)

Prof. Dr. Francisco Assis Rolim Pereira

Prof. Dr. Lucas Augusto Soeiro Pinheiro

**CAMPO GRANDE - MS  
2004**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Candidata: **Chahine Abdo Sater**

Dissertação defendida e aprovada em 07/10/2004 pela Banca Examinadora:

---

Prof. Doutor **Eron Brum (orientador)**

---

Prof. Doutor **Amoacy Carvalho Fabrício (EMBRAPA /CPAO)**

---

Prof. Doutor **Ido Luis Michels (UNIDERP)**

---

Profa. Doutora **Iandara Schettert Silva**  
**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação**  
**em Produção e Gestão Agroindustrial**

---

Profa. Doutora **Lúcia Salsa Corrêa**  
**Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIDERP**

## **Dedicatória**

Dedico esta dissertação à minha família, em especial ao meu pai, Abdo Saleh Abdo Sater (*in memoriam*), pelo esforço e dedicação desprendidos na educação de seus filhos.

## **Agradecimentos**

A Deus pelas bênçãos que me ajudaram a superar todas as dificuldades nos momentos mais difíceis.

Aos que torceram por mim nessa jornada.

Ao Prof. Dr. Eron Brum pela orientação.

A todos os professores do Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial da Uniderp, em especial a Celso Correia, Edison Rubens Arrabal Arias, Francisco de Assis Rolim Pereira e Lucas Augusto Soeiro Pinheiro.

Aos pesquisadores da Embrapa/CPAO, Amoacy Carvalho Fabrício e Fábio Martins Mercante.

Ao Prof. Dr. da UFMS, Ido Luis Michels.

À professora Vera Lúcia Faria.

Aos clientes, funcionários e direção da ViaCampus.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sexo dos Clientes .....	43
Figura 2 – Faixa etária dos Clientes.....	43
Figura 3 – Escolaridade dos Clientes.....	44
Figura 4 – Renda familiar dos Clientes. ....	44
Figura 5 - Atividade dos Clientes .....	45
Figura 6 – Há quantos anos é cliente.....	45
Figura 7 – É cliente por quê? .....	46
Figura 8 – Os produtos satisfazem as necessidades.....	47
Figura 9 – Os serviços de assistência técnica satisfazem? .....	48
Figura 10 – Atendimento nas lojas.....	50
Figura 11 – Qualidade no atendimento prestado na propriedade .....	50
Figura 12 – Como toma conhecimento de novos produtos e serviços.....	51
Figura 14 – Conceito geral.....	52
Figura 15 – Sexo dos Funcionários.....	53
Figura 16 – Faixa etária dos Funcionários .....	53
Figura 17 - Escolaridade dos Funcionários .....	54
Figura 18 – Renda familiar dos Funcionários.....	54
Figura 19 – Filosofia da empresa.....	57
Figura 20 – A empresa comunica as mudanças .....	57
Figura 21 – Como sabe das mudanças .....	58
Figura 22 – Discussão para elaboração de nova campanha .....	58
Figura 23 – Nova campanha publicitária.....	59
Figura 24 – Produtos e serviços.....	59
Figura 25 – Dificuldades que enfrenta .....	60

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	II
AGRADECIMENTOS.....	III
LISTA DE FIGURAS.....	IV
SUMÁRIO.....	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1. Estratégias de Comunicação.....	12
2.2. Comunicação, Empresa e Sociedade.....	14
2.3. Mercado e Tecnologia.....	16
2.4. A Identificação dos Ruídos.....	18
2.5. Conceitos Equivocados.....	19
2.6. É Preciso ter Habilidade.....	21
2.7. Marketing – Uma Arma Poderosa.....	23
2.8. Importância do Marketing e da Comunicação.....	27
2.9. Planejamento Estratégico.....	30
2.10. Modelo de Planejamento Tático de Marketing.....	32
2.11. Comunicação, Marketing e o Agronegócio.....	35
3. MÉTODO.....	38
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
4.1. Clientes.....	43
4.2. Funcionários.....	53
4.3. Proprietários.....	63
4.3.1. Gilmar Curioni.....	63
4.3.2. Naoioshi Ishizaki.....	64
4.4. Discussão.....	64
5. CONCLUSÕES.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	77

## RESUMO

As organizações estão descobrindo a importância da Comunicação e do Marketing. Em todos os segmentos organizacionais ampliam-se os investimentos nessa área, e o setor do agronegócio acompanha essa evolução. O aumento da concorrência, a semelhança entre as várias marcas de produtos e as mudanças que vêm ocorrendo, como por exemplo, a presença dos transgênicos, estão preocupando as empresas ligadas ao agronegócio. Como se manter num mercado cada vez mais competitivo e fazer a diferença? A Comunicação e o Marketing são ferramentas poderosas de apoio às organizações na luta pela conquista e manutenção do seu espaço. A ViaCampus está se preparando para enfrentar os novos desafios. A empresa comercializa insumos agropecuários, presta assistência técnica aos produtores rurais, oferece linha de crédito para financiamento na compra de insumos, produz grãos e cria gado de corte. Além disso, tem planos de expandir suas atividades para outras áreas do agronegócio como, por exemplo, comercializar máquinas e implementos agrícolas e produtos com a sua marca. Inserida nesse mercado globalizado, de constantes transformações, em que as mudanças ocorrem da noite para o dia, despertou para a necessidade de desenvolver um trabalho de Comunicação e Marketing, bem planejado e cientificamente embasado, por entender que são fundamentais para manter a sua imagem e a sua identidade perante seus diferentes públicos, interno e externo. A empresa quer estar preparada para acompanhar todo o processo de mudança, seja tecnológica ou de mercado, sem sofrer qualquer prejuízo, mantendo fiéis os bons clientes e conquistando nova clientela. Para isso, foi elaborado este Diagnóstico, baseado numa pesquisa bibliográfica e exploratória, feita com os clientes, os funcionários que ocupam postos-chave e os proprietários. Com os clientes, verificou-se o grau de satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos pela ViaCampus. Com os funcionários e proprietários foram levantadas as necessidades e exigências da empresa, de



modo geral, e especificamente nas áreas de Comunicação e Marketing. Detectou-se, na pesquisa, que quase todos os problemas giram em torno da falta de comunicação, seja entre os próprios funcionários, seja entre os funcionários e seus chefes, e seja entre toda a equipe com a direção e vice-versa. Constatou-se, também, que os técnicos e vendedores constituem-se em um excelente canal de comunicação entre a empresa e o cliente e que o sistema de comunicação interno e o endomarketing precisam ser melhor trabalhados, havendo necessidade de treinamento periódico dos funcionários, visando a qualificar a mão-de-obra, premiando os que se destacam pelo bom desempenho e pelo comprometimento com a empresa. Outro fator a ser considerado, é que deve ser dada continuidade ao bom atendimento e a amizade mantidos com os clientes, avaliando constantemente o grau de satisfação, devendo também ser criado um serviço de atendimento ao consumidor através do 0800.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação – marketing – imagem - identidade e empresa agropecuária.

## **ABSTRACT**

Organizations are discovering the importance of Marketing and Communications. In all organizational segments there is an increasing level of investments in this area. In particular the agribusiness sector follows this trend. The growing competition, the similarity between various product brands and the changes that are occurring, as for example, the presence of transgenics are worrying the agribusiness companies. How to keep presence and differentiation in an increasingly competitive market? Marketing and Communications are powerful tools to support organizations in the struggle to conquer and maintain their space. The ViaCampus is preparing itself to face the new challenges. The company sells farming and cattle raising products, provides technical support services to farmers, offers a credit line for financing products and services, produces crops and raises cattle. Besides existing businesses, has plans to expand its activities to other agribusiness areas, such as, farming machinery and equipment, and products with its own brand. In a everchanging globalized market, with constant overnight transformations, realized the need to develop a project in Marketing and Communications, with a well planned and scientifically based approach. It has understood it to be of ultimate importance for its image and identity to its internal and external public. The company wants to be prepared to follow the changing process, either technological or market driven, with prejudice, keeping loyal the good customers and conquering a new clientele. With that in mind, this Diagnostic was prepared, based on a bibliographical and field research, with its customers, key employees and owners. With customers, the survey checked the satisfaction level with products and services offered by ViaCampus. With employees and owners, the survey assessed the needs and demands of the company overall and specifically in regards to Marketing and Communications. The survey identified that almost all problems gravitate around lack of communication, being either between employees, amongst those and their bosses, and subsequently from

bosses to the direction of the company and vice-versa. It was identified that the technicians and sales persons constitute an excellent channel of communications between the company and the customers, and that the internal communication and marketing systems need to be improved, being necessary the periodic training of employees, aiming to qualify workmanship, awarding those who have distinguished performance and commitment with the company. Another factor to be considered, is the good service and friendship towards customers, evaluating always the level of satisfaction, including a 0800 customer service line.

KEY-WORDS: communication - marketing – image - identity - cattle and agriculture enterprise.

# 1. INTRODUÇÃO

Globalização, Alca, Mercosul, transgênicos, alimentos orgânicos, conservação ambiental, enfim, a concorrência cada vez mais acirrada, a semelhança entre as diversas marcas e produtos e as mudanças de hábito de consumo estão provocando grandes transformações no mercado e agitando a economia. O setor do agronegócio, principalmente a revenda de insumos agropecuários, também sofre as conseqüências da alta competitividade em função da maior disponibilidade de produtos, do aumento da concorrência e da redução da margem de lucro. Para completar, surgem agora os transgênicos, os alimentos orgânicos, que estão aí a desafiar especialistas e a provocar enormes discussões.

Como fazer a diferença entre tantas semelhanças? A nova ordem é criar e inovar para competir. Kotler (2003) alerta: “(...) as empresas devem acordar para o fato de que tem um novo chefe – o cliente. Se a organização não cuidar de seus clientes, alguém tomará o seu lugar”. E o caminho para se atingir esse objetivo é através da comunicação e do marketing, considerados instrumentos poderosos na conquista e retenção de clientes, desde que trabalhados de forma sistêmica, aliados a todos os outros departamentos da organização. Além de contribuírem para aumentar a competitividade da empresa perante os concorrentes, a comunicação e o marketing ajudam a trabalhar a imagem e a identidade ante os públicos interno e externo.

“O mercado está passando por um processo de renovação, e as organizações que desejarem permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos”, afirma Bueno (2003). Ao perceber a nova realidade, a direção da ViaCampus detectou a necessidade de intensificar o trabalho de comunicação e marketing dentro da empresa. Para isso, foi realizado um estudo

de caso com o objetivo de fazer um diagnóstico da empresa de agronegócios ViaCampus, levantando o grau de satisfação dos clientes e conhecendo as necessidades e exigências da empresa de modo geral e especificamente na área de comunicação e marketing, visando à elaboração do seu Projeto de Comunicação e Marketing.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**

A informação passou a ter papel fundamental dentro das organizações, tornando a estratégia de comunicação o alvo preferido dos executivos, criando-se a necessidade de substituir a ansiedade de informação pelo planejamento de comunicação. Esse posicionamento, somado à remoção de barreiras comerciais, geográficas, culturais e lingüísticas levou à condição indispensável de se encontrar um ponto de equilíbrio entre a ação das empresas e um novo momento político e econômico, favorável à crescente influência da opinião pública, ou seja, a comunicação empresarial abdicou do foco no lucro, para tornar-se parte integrante da estratégia geral dos negócios. Assim, a comunicação passa a desempenhar o papel de protagonista central da administração e do êxito das empresas, demandando investimentos para criar uma cultura que envolva todos os colaboradores, no sentido de posicionar positivamente a corporação na sociedade, de modo a transmitir com clareza seus objetivos, especialidades e evolução tecnológica, para criar entusiasmo com relação ao seu nome e presença no mercado, destaca Viana (2001).

Na concepção de Torquato (1991), a comunicação exerce poder, convence, persuade, atrai, muda idéias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento. “Por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos. Desta forma, a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade”. Daí resulta a importância e o destaque que vem adquirindo perante as empresas e os empresários modernos, que já perceberam as

mudanças ocorridas em todos os níveis de relacionamento, inclusive, o empresarial.

Viana (2001) acrescenta que a Comunicação Empresarial sofreu grandes mudanças a partir dos séculos XIV e XV e impulsionou o relacionamento entre as empresas e a mídia. Nesse período, os grandes empresários eram mal vistos pela sociedade publicitária, que criticava as classes detentoras do poder e da renda, acusando-as de oprimir os mais pobres. Os grandes empreendedores não conseguiam visualizar como era favorável ser aliado da classe formadora e criadora de conceitos. A Comunicação poderia atuar como parceira, ajudando a aumentar a demanda no mercado, o que, na condição de opostos, ocorreria de forma mais lenta. A revolução tecnológica e a necessidade de busca pela informação fizeram com que a aproximação entre as fronteiras praticamente desabasse. Isso tudo, transformou a Comunicação e o relacionamento contínuo entre as empresas em um meio importantíssimo para a sua sobrevivência.

Viana (2001) coloca a informação como um componente tão importante na elaboração das estratégias dos grandes empreendedores que, mesmo em circunstâncias de conflitos e incertezas em relação ao futuro, quem tiver um bom plano de comunicação conseguirá uma vantagem competitiva. A informação sempre foi uma arma poderosa. No entanto, a informação não deve ficar retida nos altos escalões, mas ser compartilhada com os “subordinados, dando vazão e fluidez ao processo operacional e decisório, afirma Torquato (1991). Para o autor, “os resultados florescem em forma de sistemas e processos confusos, decisões vagarosas, duplicação de tarefas, estocadas recíprocas entre áreas e setores, ausência de transparência normativa, perdas de energia e diminuição da produtividade”. A retenção da informação acaba travando o processo, reforça.

Como consequência disso, os meios de comunicação estão em constante evolução, pois a busca incessante por informação passou a ser uma das metas das grandes organizações para se tornarem competitivas. Os empresários, vistos como sinônimo de prepotência, mentira e arrogância, agora passam a ser

tratados como benfeitores da sociedade, e são alvos de reverência e admiração. As razões da mudança estão em administradores de visão e empreendedores talentosos, que descobriram e lançaram, há cem anos, o que convencionou-se chamar de cidadania corporativa, esclarece Viana (2001).

Se o empresário urbano era mal visto, imagine, então, o empresário rural, que há bem pouco tempo, nem mesmo era chamado de empresário e a atividade agropecuária ficava em segundo plano dentro da economia. Com a modernização da agricultura e da pecuária, e do próprio produtor, agora mais bem informado e mais preparado em relação à tecnologia e as regras do mercado, surge um novo cenário, dando origem ao já consagrado agronegócio. Na visão de Megido e Xavier (1998), hoje as coisas mudaram.

A evolução tecnológica do campo, a informatização e o maior acesso à informações fazem com que os produtores estejam qualificando suas decisões e opções de compra de um modo cada vez melhor. Na linguagem publicitária, personagens (...) e caricaturas caipiras ou bucólicas do agricultor cederam lugar a estereótipos de empresário rural, decodificadores com a chancela da 'Globo' e estilos de inspiração *country*. (...) a comunicação rural dos novos tempos será movida pela abertura de suas frentes de públicos-alvo, de tecnologias de linguagem e persuasão, de canais, enfim, dessas novas sementes que já germinaram com todo o vigor no campo da comunicação de marketing rural, mas que vêm acompanhadas por várias outras trilhas, que também estão abrindo novos horizontes (...).

## **2.2. COMUNICAÇÃO, EMPRESA E SOCIEDADE**

A Comunicação Empresarial foi aceita recentemente pelos empresários como uma das principais ferramentas para se atingir o objetivo esperado, ressaltando Bueno (2003). Como exemplo desse objetivo, tão almejado pelas organizações, ele cita o aumento da vantagem competitiva da empresa ou entidade face aos seus concorrentes e a consolidação da sua imagem, ou reputação, perante a opinião pública. A comunicação integrada, cujo objetivo é estreitar o relacionamento dentro das empresas, é um forte exemplo de que a Comunicação Empresarial está em plena expansão. "A idéia equivocada de se distinguir o esforço de formação de imagem, daquele que se associa à venda de produtos e



serviços, não tem mais sentido (...)” (BUENO, 2003). A política, os valores, as normas e diretrizes não podem ter significados diferentes, isto é, para o público externo ser uma coisa e para o público interno ser outra, resume o autor.

O comunicador empresarial deve atuar como um gestor, “capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo (...), criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização”, destaca Bueno (2003). As empresas, normalmente, se apresentam como o que gostariam que fossem, e não, como o que realmente são. Como a ética e a transparência são fundamentais para uma boa reputação, as empresas necessitam de um gestor, capaz de apresentar seu verdadeiro papel no mercado. A comunicação estratégica deve estar pautada em necessidades reais, apoiada por pesquisas, conceitos e metodologias. Nesse contexto, o feedback é indispensável. A organização precisa estar preparada para enfrentar as mudanças, decorrentes da globalização e do avanço tecnológico. De acordo com Bueno (2003), “o mercado está passando por um processo de renovação, e as organizações que desejarem permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos”.

Para isso, Kotler (2003) defende que “a empresa precisa avaliar o impacto de suas ações sobre todos os seus *stakeholders* - clientes, empregados, distribuidores, revendedores e fornecedores em geral (...)”. Assim, os profissionais de marketing [e comunicação] têm como principais funções em relação ao cliente:

- Detectar e avaliar novas oportunidades.
- Mapear as percepções, preferências e exigências dos clientes.
- Transmitir os desejos e expectativas dos clientes aos projetistas de produtos.
- Garantir que os pedidos dos clientes sejam atendidos com exatidão e entregues com pontualidade.
- Certificar-se de que os clientes recebam instruções, treinamento e assistência técnica em níveis adequados a respeito do uso do produto.
- Manter-se em contato com o cliente após a venda, de modo a assegurar sua satisfação.
- Coletar idéias dos clientes para melhorias nos produtos e serviços e transmiti-las às unidades organizacionais adequadas.

Ouvir sempre é a voz de comando da empresa moderna. Ouvir não apenas o cliente, como também os funcionários, que muitas vezes percebem as falhas e as soluções bem mais que seus chefes e a direção, porque estão em contato direto com o problema. Cabe aos administradores eliminar as barreiras, dando total liberdade para os subordinados exporem suas idéias, sentimentos, ressentimentos e tudo mais que possa prejudicar o andamento da empresa. Ainda hoje existem funcionários que “morrem” de medo de falar com o patrão. O desejo reprimido de dizer o que pensa acaba gerando muitas frustrações e, conseqüentemente, desinteresse pelo trabalho, pela empresa de modo geral. Ser ouvido, ter liberdade para falar com os chefes, eleva a auto-estima, criando no funcionário o sentimento de que ele é importante para a empresa. Kotler (2003) afirma que “(...) os grandes líderes não gostam de indivíduos submissos (...) querem conhecer as opiniões francas de seus colegas (...) encorajam o debate construtivo e o raciocínio não convencional”.

### **2.3. MERCADO E TECNOLOGIA**

A comunicação empresarial, afirma Bueno (2003), procura adequar-se aos avanços tecnológicos, sempre atenta aos novos conceitos de relacionamento, cobrados agora por um público bem mais exigente. Esse público, não se fixa mais apenas na qualidade do produto, porque existe uma grande quantidade de produtos semelhantes. Hoje, a diferença está em criar canais específicos de relacionamento, com linguagem, formato e conteúdos adequados a cada clientela, e exercer, também, uma função social perante a comunidade. Foi incorporada à Comunicação Empresarial a segmentação, cujo objetivo é atender pequenos nichos de mercado, através da identificação e satisfação de suas carências. Outro ponto em questão é a necessidade de uma comunicação correta e verdadeira. Hoje, qualquer informação passada para a mídia deve estar bem fundamentada na seriedade das negociações e no processo de gestão.

(...) defronta-se com um consumidor mais informado, mais crítico e com maior participação social, graças também ao desenvolvimento das modernas tecnologias de comunicação e informação, que facilitam a ele o maior acesso à informação. O

novo consumidor se posiciona como um indivíduo preocupado com a saúde e o bem-estar, tanto seus como dos seus familiares, como do ambiente em que vive e, por extensão, da própria sociedade. (PINHO, 2004)

Bueno (2003) acrescenta que, as empresas tradicionais dificilmente conseguem empreender de maneira eficaz, sendo interrompidas pela rapidez com que as informações são estruturadas e repassadas aos seus públicos, nas empresas em que os conceitos de autoritarismo e liderança são atitudes do passado. Pode-se daí concluir que a comunicação é o espelho da cultura organizacional, em que as atitudes são refletidas por todos os públicos por ela atingidos. Dependendo de como ela é feita e da situação, a comunicação interna causará efeitos positivos ou negativos na comunicação externa da organização, que por sua vez, interferirá diretamente na imagem da empresa perante o público. A comunicação organizacional interna assume importância fundamental, porque tem como objetivo, conseguir uma imagem positiva e um clima adequado para que se conheça a filosofia da empresa, os produtos que fabrica, as estratégias de mercado, os serviços que oferece e os objetivos que persegue.

Dentro da segmentação de mercado comentada por Bueno (2003), pode-se citar a do agronegócio, que pela expansão, diversidade e características peculiares, exige formas diferenciadas de comunicação e marketing. Como afirmam Megido e Xavier (1988) “comunicar com o mercado rural é, por assim dizer, comunicar com a diversidade por excelência. É comunicar com um arquipélago de segmentações comportamentais (...)”. Para os autores, esse não é o único desafio, pois

além das segmentações do mercado, comportamentais ou padrões mentais de referência dos consumidores, a comunicação de marketing rural também lida com as segmentações intrínsecas aos próprios produtos que ‘vende’. (...) estamos falando de insumos e bens de produção, cujo conteúdo e forma de comunicação podem variar em função do seu estágio de assimilação nos mercados e sistemas de produção. Por exemplo: promover um equipamento de irrigação ou novo modelo de colheitadeira são tarefas bastante diferentes, embora ambos os produtos sejam símbolos da modernidade agrícola.

## 2.4. A IDENTIFICAÇÃO DOS RUÍDOS

Torquato (2002) alerta que a comunicação organizacional é povoada de muitos mitos, sendo o principal, o de que a comunicação faz milagres. Entretanto, deve-se entender a comunicação como um processo multidisciplinar e abrangente, com diferentes formas, canais e processos. A comunicação organizacional, acima de tudo, precisa ser estudada e planejada, para que a comunicação administrativa não seja confundida com comunicação social. Nas empresas, tem-se que identificar as formas de comunicação existentes e fazê-las caminhar juntas e de maneira coerente, visando a combater os ruídos do processo que possam prejudicar a organização. Dentro da análise dos ruídos, observa a necessidade de identificar fontes, mensagens, canais e receptores, ou seja: fontes transmitem mensagens por meio de canais para receptores. O autor explica cada item:

**Fontes** - Nas organizações as fontes geralmente estão associadas à figura do gerente e a eficácia/ineficácia da comunicação depende de um conjunto de fatores relacionados ao mesmo.

**Atitudes** - As atitudes do gerente para consigo, para com o assunto e para com os receptores podem provocar ruídos que podem ser evitados se este, por sua vez, tiver clareza dos objetivos e capacidade de compreender o meio ambiente.

**Níveis** - Dentre os vários níveis de comunicação, o coletivo é o que pode apresentar mais problemas devido à distância entre fontes e receptores, já que gerentes, superintendentes e diretores utilizam boletins, jornais e revistas para transmitir mensagens a públicos específicos ou gerais.

**Fluxos** - Os fluxos de informação são de grande importância, pois constituem os caminhos da comunicação. No fluxo descendente, de cima para baixo, os problemas podem ocorrer devido à linguagem, dispersão do público alvo, diferenças sócio-culturais e retenção da informação nos níveis

intermediários como forma de deter poder. O fluxo ascendente, por sua vez, gera ruído devido à informalidade com que gira a informação. O fluxo lateral, no entanto, é o que mais pode contribuir para os objetivos da empresa, pois se trata da troca de informações entre pessoas do mesmo patamar dentro do organograma. Por fim, o fluxo diagonal, onde ocorrem relações interdepartamentais, pode gerar ruídos na medida em que o encarregado de um setor ache que estão passando por cima dele.

**Mensagens** - Os problemas geralmente são decorrentes do uso da linguagem errada, do não conhecimento do conteúdo e do uso de uma abordagem inapropriada sobre o assunto.

**Canais** - Saber escolher o canal correto pode ser ponto decisório no processo de tornar a comunicação eficaz. O gerente precisa escolher entre os canais tecnológicos e os tradicionais. Por exemplo, de nada adianta mandar e-mail para um receptor apreciador de memorandos.

Com base neste conjunto de fatores, pode-se afirmar que, dentre os principais desafios do gerente estão: saber escolher formas e canais de comunicação, identificar problemas, escolher alvos, definir o que comunicar e procurar conhecer os receptores.

## 2.5. CONCEITOS EQUIVOCADOS

Cahen (2000) critica o descaso de alguns dirigentes de empresas em relação às atividades de relações públicas, de jornalismo, aos impactos causados ao meio ambiente pelos resíduos do processo produtivo, às ações sociais em benefício da comunidade local e a indiferença na relação patrão/empregado. Segundo ele, essa forma de agir e de pensar é de fato aplicada no dia-a-dia por boa parte dos dirigentes de empresas, que vêem qualquer ação na área de Comunicação Empresarial como despesa e não como investimento. Na visão de Kotler (2003), esse tipo de atitude não corresponde à de um líder. Para o autor,

Todos os dirigentes de empresas devem ser líderes, mas quase todos são apenas administradores. Quem passa boa parte do tempo às voltas com orçamentos, organogramas, custos, cumprimento de normas e outros detalhes do gênero é administrador. Para transformar-se em líder é preciso concentrar-se, sobretudo nas pessoas, na busca de oportunidades, no desenvolvimento da visão e no estabelecimento de objetivos.

Em uma organização existem as áreas de finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, entre outras. Todas são muito importantes e devem funcionar harmoniosamente visando ao bom desempenho da empresa. A Comunicação Empresarial, aliada ao Marketing, é uma das ferramentas responsáveis pela existência dessa harmonia. Na definição de Cahen (2000), a Comunicação Empresarial é

uma atividade **sistêmica**, de caráter **estratégico**, ligada aos mais altos escalões das empresas e que têm por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter - onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a **imagem** da empresa junto a seus **públicos prioritários**.

O autor explica detalhando cada item:

- é **Sistêmico** por ter que ser constante e não momentâneo, envolvendo o quanto menos possível a ação individual e o quanto mais possível os sistemas implantados.
- é de **Caráter Estratégico** porque a Comunicação Empresarial, sendo uma ferramenta de Marketing, se torna importante nas tomadas de decisões devendo, portanto, estar inserida na Estratégia Global, através do Plano Integrado de Comunicação Empresarial.
- a **Imagem Positiva** é difícil de conquistar e mais difícil ainda de se manter e fácil de se perder.
- os **Públicos Prioritários** são uma pequena parte da massa de pessoas que vivem, trabalham, agem e influenciam o universo sócio – político - geográfico - econômico – cultural - ambiental etc. Para

esses públicos deve-se dedicar uma atenção especial, com mensagens constates, porém sem exagerar, para não ser esquecido e se tornar um fracasso mercadológico e/ou de imagem.

A Comunicação Empresarial, hoje, é como uma "Grande Teia de Aranha", em que um simples toque em um dos fios irá refletir em toda a teia, e, esses toques podem ocorrer em vários fios ao mesmo tempo. Por isso, o profissional de Comunicação Empresarial precisa estar bem preparado, deter uma formação multidisciplinar, para não correr o risco de se perder no exercício das suas atividades profissionais, afirma Cahen (2000).

## **2.6. É PRECISO TER HABILIDADE**

Comunicar é algo intrínseco ao homem, que desde os primórdios sempre buscou uma maneira de relacionar-se com o seu semelhante. O mundo evoluiu, evoluíram também as formas de se comunicar e os meios de comunicação. Hoje em dia, pode-se comunicar o tempo todo e com todo o mundo. Não existem barreiras tecnológicas. As barreiras estão justamente na maneira como as pessoas se comunicam. Muitas vezes, elas se utilizam de subterfúgios e de meias-palavras na hora de dizer algo. Para que haja uma boa comunicação as mensagens devem ser diretas, claras e imediatas, honestas e solidárias. O ouvinte não é obrigado a adivinhar o que realmente queremos expressar se não forem empregadas as palavras certas e de maneira direta. Além disso, as coisas devem ser ditas no momento apropriado para que surtam os efeitos desejados. Para melhor esclarecimento, vejamos o exemplo dado por McKay et al. (1999).

Emocionalmente podemos pagar caro por não sermos diretos: um homem, cuja esposa pediu o divórcio após quinze anos de casamento, queixou-se de que ela não tinha o direito de chamá-lo de retraído. 'Ela sabia que eu a amava. Eu não precisava demonstrar com palavras. Uma coisa assim é óbvia.' Mas não era óbvia. Sem a Expressão direta do seu afeto, a esposa definhou emocionalmente.

Como esse, existem vários outros casos de relacionamentos fracassados, sejam estes de afeto, de trabalho, de amizade, simplesmente porque houve falha na comunicação, ou melhor, a pessoa nunca disse o que realmente estava sentindo. Lançar mão de insinuações não é a melhor maneira de se comunicar. Os autores orientam a não fazer perguntas, quando é necessário fazer uma afirmação; manter as mensagens congruentes (combinar linguagem verbal e não-verbal); evitar mensagens duplas; esclarecer as suas vontades e sentimentos; diferenciar observações e pensamentos; focalizar uma coisa de cada vez; evitar rótulos globais, sarcasmos, remexer o passado, comparações negativas e críticas.

As pessoas se comunicam mesmo quando não estão falando, porque a linguagem corporal diz muito mais que as palavras. Em função disso, deve-se tomar muito cuidado também com os gestos e expressões que revelam exatamente aquilo que se está pensando, mesmo que verbalmente expressa-se o contrário. McKay et al. (1999) afirmam que 50% do impacto de uma mensagem vêm dos movimentos corporais, em torno de 10% da linguagem verbal e cerca de 40% da vocal (volume, intensidade, ritmo, ressonância, articulação), classificados de paralinguagem. Falar rápido, por exemplo, transmite excitação e pode demonstrar que se trata de uma pessoa expressiva e persuasiva, mas também pode representar insegurança e deixar o ouvinte nervoso. O volume alto pode estar associado ao entusiasmo e à confiança, como também transmitir agressividade. Se o ritmo ou a intensidade da voz forem alterados intencionalmente ou forem incluídos modificadores verbais, o interlocutor estará lançando mão das metamensagens.

Outra forma de comunicação não verbal é a defesa do próprio espaço. Isso fez surgir a proxêmica, que é o estudo daquilo que se comunica pela maneira como se utiliza o espaço. As distâncias são mantidas de acordo com o tipo de relacionamento das pessoas. A distância íntima vai de zero a 45 centímetros, a distância pessoal de 45 centímetros a 1,20 metros, a social de 1,20 metros a 3,60 metros e a pública de 3,60 metros a 6 metros, explicam McKay et al. (1999)



Finalmente, a linguagem, seja ela verbal ou não-verbal, será sempre interpretada pelo receptor de acordo com seus valores e maneira de perceber o mundo à sua volta. Esse modelo de mundo, que cada um cria para si, é que determina como você escuta e se comunica. Pode ser dado como exemplo o casamento: uns vêem o casamento como uma prisão, um cerceamento da liberdade, enquanto outros enxergam-no como uma acomodação, a construção de um lar e de uma família. Até mesmo os vícios podem ser exemplificados aqui. Enquanto para alguns o cigarro é incômodo e prejudicial à saúde, para outros, é calmante e ajuda a relaxar nos momentos de tensão.

## **2.7. MARKETING – UMA ARMA PODEROSA**

Marketing é a palavra mágica do momento, cuja definição tem desafiado os mais conceituados estudiosos da área pela amplitude abrangente do termo. Quando se pergunta o que é marketing, muitos respondem que é venda ou a arte de vender produtos. Segundo Kotler (2000), “o mais importante em marketing não é vender! Vender é apenas a ponta do iceberg de marketing”. Peter Druker (1997), citado por Kotler (2000), afirma que:

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

Mas como conseguir agradar a todo mundo. São milhares de pessoas, cada uma com gostos e preferências diferentes. A saída, portanto, é definir o público-alvo. Ou seja, qual segmento de mercado que se pretende atingir. Com isso, fica mais fácil dispor de produtos ou serviços capazes de satisfazer a essa clientela. A princípio parece simples, porém, é preciso tomar muito cuidado na hora de conhecer as necessidades dos clientes.

O marketing tem a função de satisfazer as necessidades do consumidor. Ao analisar o comportamento do consumidor, Cobra (1997) comenta que o marketing tem sido utilizado para criar desejos de consumo, de certos produtos e serviços. O marketing não cria hábitos de consumo, mas estimula a compra de um produto ou serviço que satisfaça alguma necessidade latente, que de alguma forma represente uma melhora na qualidade de vida. O marketing procura apenas influenciar desejos. Ter uma BMW representa status social, algo latente nas pessoas, que o marketing só faz reforçar.

As necessidades do consumidor dividem-se em primárias e secundárias e podem ser inatas ou aprendidas no convívio social. As necessidades primárias são praticamente inatas, pois se baseiam nas necessidades biológicas e estão vinculadas à própria sobrevivência do indivíduo, sendo comum, não só aos seres humanos, como também, aos animais. São elas: fome, sede, fuga da dor, proteção. Já as necessidades secundárias, ou aprendidas dizem respeito à filiação, aprovação, status, segurança e realização. Os fatores que motivam as necessidades podem ser conscientes ou inconscientes. Enquanto as necessidades fisiológicas de fome, sede, sexo, segurança, amor, afeição, se manifestam inconscientemente e são inerentes à nossa vontade, outras como prestígio, sucesso, reconhecimento, auto-realização, chamadas de secundárias, afloram e se manifestam com a convivência social e dependem da nossa vontade. (COBRA, 1997)

O autor prossegue explicando que a mais importante de todas as necessidades é a fisiológica ou inata, ou seja, as necessidades básicas. Uma pessoa com fome não terá outra preocupação a não ser saciá-la, porque a fome independe da sua vontade. Quando a fome aperta, a maior necessidade passa a ser a de comida. Quando se está com sede, beber água passa a ser o único desejo. Para efeito de estudos, as necessidades se dividem em escala hierárquica. No entanto, elas não são estanques. Se inter-relacionam entre si. Uma pessoa pode sentir fome, sede e necessitar de um remédio para curar uma dor de cabeça, tudo ao mesmo tempo. Uma necessidade provoca uma espécie de tensão no indivíduo e mexe com seus aspectos físicos e psicológicos, obrigando-

o a buscar a satisfação para aliviar a tensão. Essa tensão seria a responsável pela motivação que o leva a satisfazer tal necessidade.

Segundo Cobra (1997), as classes sociais influenciam o comportamento de compra do indivíduo. O uso e o significado dos produtos variam de uma classe a outra. E quando um produto agrada a uma pessoa, seja de que classe for, a tendência é ela procurá-lo da próxima vez que necessitar.

Diante disso, Kotler (2000) define marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. De acordo com o autor, a necessidade pode ser comum a todos, mas o desejo não. Todo mundo precisa de comida, mas cada pessoa, deseja satisfazer essa necessidade de forma diferente, de acordo com a sua cultura. Um norte-americano necessita de comida, mas deseja um hambúrguer, batatas fritas e um refrigerante. Um habitante das ilhas Maurício necessita de comida, mas deseja uma manga, arroz, lentilhas e feijão. Um muçulmano recusaria um alimento à base de carne suína. Além das necessidades e desejos, existe a demanda, que “são desejos por produtos específicos apoiados por uma possibilidade de pagar. As empresas devem medir não apenas quantas pessoas desejam seu produto, mas também quantas efetivamente estão dispostas e aptas a adquiri-lo”. (KOTLER, 2000)

A ciência tenta explicar o comportamento do consumidor sob vários prismas. Torquato (2002) relata:

para o economista, o consumo nada mais é que o desejo do consumidor de possuir determinado bem específico, de acordo com preferências estabelecidas pelas leis do mercado e pelo conjunto diferenciado dos produtos em oferta. Para o psicólogo, o consumo é uma questão de motivação, de satisfação do ego; para o sociólogo, o consumo pode ser visualizado sob o ângulo eminentemente sociocultural, quando, então, é avaliado sob o padrão consumista e as influências dos sistemas políticos e econômicos. Para o antropólogo, trata-se de necessidade vital do indivíduo, que é levado pela natureza a satisfazê-la.

O autor citado considera o consumidor atual mais seletivo e prudente na hora de comprar devido à insegurança quanto a sua situação econômica. O medo do desemprego acaba por influenciar o comportamento do consumidor, levando-o a ser mais prudente na hora de gastar seu dinheiro, a evitar adquirir bens considerados “supérfluos” e a dar preferência aos de extrema necessidade. O consumidor já não se arrisca tanto, seleciona melhor o que vai comprar e não compra apenas por status. A exceção é para os jovens que são induzidos pela propaganda e pelo *merchandising*. Isso não significa que as pessoas perderam o desejo do status. O problema está na questão econômica. A maioria não conta com recursos suficientes para manter o padrão de vida desejado ou que as destaque no grupo social ao qual pertencem. A análise de Torquato (2002) encaixa-se nas classes média baixa, C, D, E, que justamente não compram porque não têm condição financeira. Acima da classe média, o status ainda fala mais alto e as pessoas tendem a desejar e a adquirir produtos que lhes destacam dentro do seu grupo social. Estar em evidência massageia o ego e o ser humano gosta disso.

Torquato (2002) alerta para a questão do consumidor apresentar-se, hoje, mais exigente em todos os aspectos, seja com os produtos, com os serviços e, também, com as políticas públicas. Ele cobra, denuncia, questiona e é mais racional. Esses aspectos devem ser levados em consideração nos programas de comunicação e marketing que visam a persuadi-lo. Ninguém mais consegue enganar o consumidor. A organização que se arriscar nessa empreitada estará fadada ao fracasso, a macular a sua imagem e a perder a confiança do consumidor. Esse fenômeno se deve ao processo de globalização que vem determinando novos padrões de comportamento e consumo.

Para Kotler (2000), “as empresas vencedoras serão as que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva”. Torquato (2002) completa: projeta-se um novo desafio para as organizações que traçam novas estratégias e diretrizes, procurando acompanhar mais de perto as tendências sociais; definir claramente seu papel; saber defender-se; desenvolver um eficiente sistema de articulação; ser mais ágeis nas respostas e no atendimento às demandas; ter flexibilidade; diplomacia;

planejar; buscar parceiros; preparar forte programa de marketing; buscar sempre a qualidade; zelar pelo conceito e consolidar a imagem de envolvimento social.

## **2.8. IMPORTÂNCIA DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO**

Marketing e Comunicação fazem parte da vida do ser humano desde o início da civilização. As pessoas sempre se utilizaram do Marketing e da Comunicação através da fala, sinais, imagens, gestos e de todos os signos e símbolos capazes de transmitir significados e valores para os seres humanos, mesmo antes de saber definir cada termo. Aliás, defini-los em poucas palavras tem sido quase que impossível, pois Comunicação e Marketing são áreas muito abrangentes. Fazer Marketing é saber comunicar-se e a boa comunicação também é uma forma de Marketing, declara Lupetti (2002). A autora relaciona os marcos da Comunicação que também se utilizaram do Marketing, mesmo quando ainda não se sabia o que isso significava. Na Idade Média, por exemplo, as armas e os brasões identificavam a que grupo os soldados pertenciam. Além de comunicar sua procedência, servia também como um Marketing, pois esses símbolos eram a sua marca.

Logo depois as Cruzadas também se utilizaram da Comunicação e do Marketing. Tiveram papel importante na propagação do cristianismo, além de estimular contatos econômicos e culturais. Propagar a fé cristã visava a implantar, inculcar a idéia da crença no cristianismo. Foi um excelente trabalho de Comunicação e Marketing. A reforma de Martinho Lutero, desencadeada em protesto à venda de indulgências e à infalibilidade do papa, dando origem às igrejas protestantes, foi outro marco. Na época, as idéias de Lutero foram divulgadas através de panfletagem, uma arma de Comunicação e Marketing. A expansão do movimento provocou uma reação da Igreja católica, que também lançou mão dos instrumentos de Comunicação e Marketing ao criar a Congregação da Fé, cujo objetivo era propagar o catolicismo. A invenção da imprensa de Gutemberg também constitui-se num dos marcos da Comunicação e contribuiu muito para o Marketing quando possibilitou a multiplicação dos textos

de maneira mais rápida. A partir daí, a evolução foi acelerada, chegando aos nossos dias com a disponibilidade de equipamentos de alta tecnologia de impressão. Hoje a divulgação de textos não precisa necessariamente da impressão, pois dispomos dos recursos da Internet, meio ágil e rápido, no qual podemos distribuir textos aos milhares, simultaneamente. A Comunicação e o Marketing foram armas importantes nas mãos de Lenin e Hitler. Embora tenham sido empregadas de uma forma negativa, somos obrigados a admitir que ambos souberam utilizá-las muito bem a fim de atingir seus propósitos. (LUPETTI, 2002)

A referida autora complementa que a Revolução Industrial veio reforçar ainda mais os princípios da Comunicação e do Marketing. A produção em grande escala, a formação de estoques de mercadorias, obrigaram as indústrias a divulgar seus produtos. Se até os anos 20, do século passado, o produto se vendia por si mesmo e mais tarde por volta da década de 50 a propaganda e a venda criativas eram suficientes para convencer o consumidor, após a segunda metade do século XX as coisas mudaram. Intensificaram-se os investimentos em Comunicação e Marketing com muito mais ousadia. Não bastava dispor de um produto. Era preciso prever as necessidades e anseios do consumidor. Hoje se vai mais além, quando se cria um produto novo e através de um bom trabalho de Comunicação e Marketing, desperta nas pessoas uma necessidade para a qual elas nem tinham consciência, ou seja, ainda se achava latente.

Por trás do consumismo reinante em nossos dias existe um intenso trabalho de Marketing. Não basta termos um carro, queremos o carro do ano, de preferência o mais luxuoso e confortável. O refrigerador, o televisor, o celular, o computador, tudo que dispomos perdem o encanto quando surge um novo modelo a oferecer alguns recursos a mais. Tudo se torna obsoleto com muita rapidez. É a roupa, o calçado, os acessórios entre tantos outros objetos surgindo a cada momento e despertando em nós a necessidade de consumir, o desejo de possuir as últimas novidades do mercado.

Com o surgimento do primeiro jornal brasileiro, a Gazeta do Rio de Janeiro, (alguns autores mencionam que o primeiro jornal brasileiro foi o Correio Brasiliense, editado em Londres, mas a Gazeta foi mantida por ter sido citado

pela autora), do cartaz, do cinema, do rádio, da TV e da Internet, a comunicação ficou mais fácil, encurtou as distâncias e transformou o mundo na chamada aldeia global. O mundo ficou pequeno, como dizem os mais antigos, porque hoje pode-se contatar com pessoas em qualquer ponto do planeta. Já existe, inclusive, a comunicação interplanetária. Quando os astronautas se deslocam para o espaço, freqüentemente enviam mensagens para suas bases, mostrando que estamos cada vez mais próximos. Como se observa, o mundo não mais consegue sobreviver sem a Comunicação e o Marketing. As organizações estão se dando conta disso e, por menores que sejam, procuram investir nesses segmentos, sob pena de serem simplesmente esquecidas. Aqui vale o adágio: quem não é visto não é lembrado.

Toda organização precisa se relacionar com os públicos interno e externo. Nesse contexto, incluem-se os públicos de decisão, consulta, comportamento e opinião, com os quais precisa comunicar-se devidamente. Cada um desses grupos tem suas peculiaridades, que precisam ser respeitadas, e a Comunicação deve levar isso em conta na hora de dirigir a mensagem. Do contrário, não atingirá seus objetivos, esclarece Simões (1995) citado por Mirault (2002). Kotler (1988) reforça que existe um modelo para orientar os comunicadores de Marketing no seguinte sentido: Quem – Diz o que – Em que canal – Para quem – Com que efeito.

A princípio, comunicar-se parece algo muito simples. Isto é, se considerarmos que qualquer som, gesto, ruído ou mesmo o silêncio são formas de comunicação. Porém, quando se pretende atingir o feedback, deve-se levar em conta o que disse Kotler (1988). Quem vai comunicar, ou seja, o emissor terá que saber o que vai dizer (mensagem), o meio mais adequado para transmitir a mensagem (canal), a quem essa mensagem se dirige (o público) e qual é a reação esperada (efeito).

A preocupação com a imagem e com a identidade tem levado as organizações a investirem na Comunicação e no Marketing de uma forma empírica e não mais ao acaso, sem planejamento, que fatalmente desencadeará no insucesso. Conscientes disso, preocupam-se em contratar profissionais da

área, capazes de desenvolver o trabalho com profissionalismo, colocando a organização em evidência perante a comunidade. Toda organização que se presa deve ter uma política de Comunicação e Marketing porque, dessa forma, conseguirá um melhor entrosamento com os públicos interno e externo, bem como fortalecer a sua imagem e a sua identidade. Para desenvolver esse trabalho estão aí os profissionais de marketing, publicitários, relações públicas e assessores de imprensa, cujas funções, hoje, são multidisciplinares e, de modo geral, visam a cuidar da imagem da organização. Eles saberão como desenvolver um marketing específico para cada setor seja ele social, político, governamental, industrial, comercial, rural ou institucional. (LUPETTI, 2002)

## **2.9. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico de uma empresa compõe-se de uma tática operacional baseada numa pirâmide composta por uma base filosófica, políticas organizacionais, atitudes e ações. A filosofia da empresa fica na base da pirâmide porque é aí que está expressa a sua missão, seus conceitos, seus valores e códigos, que influenciaram todo o sistema administrativo. A missão se traduz para cada setor da organização, especificamente através dos objetivos. À medida que eles vão sendo alcançados traçam-se novos objetivos sempre em busca de cumprir a missão estabelecida pela empresa. A missão também não se constitui em algo engessado. Ela vai evoluindo no decorrer do tempo, embutindo valores.

As políticas organizacionais expressam os valores e a identidade da empresa perante a sociedade. Por meio delas, o consumidor e a sociedade, de modo geral, tomam conhecimento se a organização preocupa-se com as questões sociais, ambientais, trabalhistas e humanitárias, já que a sociedade começa a entender que as empresas também são responsáveis pela transformação social.

Miguel Jorge (2001), vice-presidente de Assuntos Corporativos do Banco Santander, discorre que a sociedade



quer saber como a empresa fabrica seus produtos; se usa ou não mão-de-obra infantil; se emprega pesticidas que degradam o meio ambiente ou se desenvolve ações e programas para protegê-lo; se discrimina ou valoriza as mulheres e as minorias; se, de fato, está contribuindo para reduzir os desequilíbrios sociais. Com a conscientização e a mobilização crescentes da sociedade pela defesa de seus direitos de cidadania, em várias partes do mundo, aumenta a cobrança sobre as empresas.

Através de uma boa estratégia de comunicação e marketing as organizações podem expor todos esses valores à sociedade. Porém, para que tudo não pareça apenas jogada de marketing, devem se atentar às suas atitudes, que são expressas indiretamente e que dizem respeito à identidade da empresa. Uma empresa pode, por exemplo, ajudar com alimentos uma determinada entidade filantrópica. Até aí uma atitude louvável. No entanto, se dentre os seus funcionários houver alguém que esteja passando necessidade, a imagem da empresa acaba ficando comprometida.

Por fim, vêm as ações que englobam produtos, serviços, marketing e comunicação. As ações de marketing se preocupam em compatibilizar a imagem com a identidade. Toda organização deve ter uma política de comunicação sistêmica, organizacional. O marketing se insere dentro de um sistema de comunicação organizacional, mas quando é trabalhado como estratégia de comunicação, se utiliza dos recursos da comunicação para se efetivar. Uma organização é um sistema comunicador por excelência.

Resumindo: a filosofia da organização deve estar explícita na sua política, que acaba sendo manifestada nas atitudes, e, as ações virão como resultado de tudo isso. O planejamento tático surge dos objetivos específicos que detectamos no plano estratégico e dos públicos que se pretende atingir. Para cada público há uma mensagem específica e uma mídia diferente.

## 2.10. MODELO DE PLANEJAMENTO TÁTICO DE MARKETING

Chamado também de mix de marketing, o modelo de planejamento tático de marketing é formado por quatro elementos básicos: os 4 Ps - produto, ponto-de-venda, promoção e preço. “Nesses elementos estão incluídas as inúmeras variáveis intervenientes em um negócio: pessoas, embalagem, lucro, política - dentre outras mais óbvias, como marcas, logística, propaganda e descontos... No centro de tudo está o consumidor, alvo de todos os esforços de marketing”. (AMBRÓSIO, 1999).

**P de produto** – marca, qualidade, design, serviços, embalagens e garantias.

**P de ponto-de-venda** – canais, previsão de vendas e logística.

**P de promoção** – público-alvo, venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas.

**P de preço** – nível de preço, descontos, margens, financiamentos.

De acordo com o autor, os 4 Ps, idealizados pelo norte-americano Jerome MacCarthy (1976), foram traduzidos do inglês, “product”, “place”, “promotion” e “price”. Alguns críticos defendem que deveriam existir outros Ps para designar “packaging” (embalagem), “people” (pessoas) e “profit” (lucro). Mas, o autor considera que os novos Ps já estão integrados aos quatro originais. Embalagem faz parte do P de produto e o lucro está no preço; as pessoas estão envolvidas nos 4 Ps e o consumidor é o centro de tudo. Por isso ele defende a forma original dos 4 Ps.

Segundo Lupetti (2002), os clientes são o motivo pelos quais as empresas existem. Sem eles não haveria razão de ser. Investir no cliente, naquele que mantém a empresa, é o novo paradigma a desafiar as organizações. Existe uma competição acirrada entre as organizações. Sairão vencedoras aquelas que souberem agradar os clientes, que hoje estão cada vez mais exigentes e conscientes na escolha do produto. Por isso, a preocupação com a qualidade na prestação de serviços, no fornecimento de bens de consumo ou industriais são importantes na conquista e manutenção do cliente.

Visando a atender esse novo paradigma, as organizações precisam fazer uma revisão geral em seu modo de pensar, analisando clientes, lideranças, parceiros e objetivos. Nesse contexto, enquadram-se as agências de comunicação, que devem atuar como empresas de assessoria, ajudando seu cliente na resolução dos problemas. Os investimentos em marketing e comunicação são uma ferramenta poderosa nas mãos das organizações, se forem trabalhadas de forma coerente e no tempo certo. Nesse meio, incluem-se propaganda, ponto-de-venda, produto, preço, satisfação do cliente antes e depois da aquisição do produto ou serviço. O marketing é um processo de análise e ações integradas. E o profissional de comunicação precisa conhecer todo o processo do cliente ao efetuar uma compra, todo o processo que envolve colocar um produto no mercado e como se comporta esse mercado e suas tendências, argumenta Lupetti (2002).

A autora citada esclarece que, para conhecer esses pontos, o profissional precisa fazer o *briefing*, que é o levantamento de todas as informações pertinentes à empresa, ao produto, à concorrência e ao mercado. É um questionamento informal, com algumas perguntas-chave feitas diretamente ao entrevistado. Antes de se comunicar é preciso traçar os objetivos da comunicação. Esses objetivos não são pré-estabelecidos. Dependerão do que a empresa quer comunicar, levando-se em conta os objetivos de marketing e conseqüentemente os objetivos organizacionais da empresa. Resumindo: depende de uma análise mercadológica.

As organizações necessitam de um planejamento para nortear suas ações. Lupetti (2002) mostra que há várias definições sobre planejamento. Elas variam de autor para autor. No geral, as organizações fazem planos de curto, médio e longo prazo como forma de organizar e nortear as ações. Simplificando, o planejamento dá um rumo para a empresa. Dentro do planejamento a empresa estabelece objetivos, metas, estratégias e táticas. Existem divergências quanto à definição do termo objetivo. Para alguns autores, objetivo é sinônimo de meta. Outros afirmam que a meta é oriunda do objetivo. Para a autora mencionada, objetivo é algo mais longo que a empresa pretende atingir e deve ser fixado de forma a atender os interesses maiores da organização. A meta é o tempo em que

a empresa pretende cumprir seu objetivo. Já a estratégia é o caminho que a empresa deverá percorrer para atingir seus objetivos. E a tática são as ações que deverão ser realizadas para atender as estratégias.

O problema central com que se defrontam os negócios, não se baseia hoje na escassez de bens, mas sim na escassez de clientes. A maioria dos setores da atividade, em todo mundo é capaz de produzir muito mais bens e serviços do que os consumidores são capazes de comprar. Esse excesso de capacidade resulta de cada um dos competidores ter projetado uma fatia de mercado maior do que a possível. Se cada empresa projetar crescimento de 10% em suas vendas e o mercado total crescer apenas 3%, o resultado será a superoferta. Essa situação acaba gerando a chamada hipercompetição, ou seja, competidores desesperados por atrair clientes, baixar seus preços e oferecer brindes. Essas estratégias acabam ensejando margens míseras, lucros decrescentes, empresas problemáticas e aumento das fusões e aquisições. O marketing é a resposta para como competir em outras bases que não apenas o preço. Por causa do excesso de capacidade, o marketing tornou-se mais importante do que nunca. O marketing é o *departamento de fabricação de clientes* da empresa. Mas o marketing ainda é um assunto tremendamente mal compreendido nos círculos de negócios e na mente do público. As empresas acham que o marketing existe apenas para ajudar os fabricantes a se livrarem de seus produtos. A verdade é o oposto, isto é, a produção existe para apoiar o marketing. A empresa sempre dispõe do recurso de terceirizar sua produção. (LUPETTI, 2002)

Marketing é saber o que o consumidor quer. Megido e Xavier (1998) citam o exemplo de empresas de países desenvolvidos, principalmente as do Japão, que inverteram o seu organograma, colocando o cliente no topo. Os autores criticam o sistema comum nas “culturas ortodoxas”, em que “as pessoas tendem a relacionar-se com as fontes que emanam o poder do capital, isto é, ligadas ao umbigo da companhia – diretores, presidentes etc”. Nessas empresas, o cliente, a área de vendas e o atendimento ficam em terceiro plano.

O novo poder, porém, é o consumidor. E inverter a pirâmide da hierarquia é a nova sabedoria. Religar a empresa no cliente é a religião do marketing. E tudo que você quiser saber e aprender sobre seu negócio, deixe o cliente ensinar para você. Marketing é

a forma como sua organização encara o mundo externo. Para uma empresa ter uma atitude global de marketing (...) ela precisa de fato eleger o cliente como fonte do poder e colocar todos os executivos para trabalharem voltados a esse cliente. Deve premiar vendedores que trazem informações do cliente, gerentes de produção de internalizam necessidades do consumidor e materializam soluções (...) o marketing não é apenas uma função, mas um modo de vida; a orientação para o marketing conduz a empresa toda; o marketing é visto sempre em seu contexto mais amplo; e a importância do investimento estratégico em marketing é amplamente reconhecida. (MEGIDO e XAVIER, 1998)

## **2.11. COMUNICAÇÃO, MARKETING E O AGRONEGÓCIO**

O setor do agronegócio, como todos os outros segmentos da economia, não poderia prescindir da comunicação e do marketing, tanto é que, as empresas já começam a investir nessa área, com o objetivo de enfrentar os novos desafios de um mercado em acelerado processo de transformação e crescimento. Segundo Edward (2004), o PIB rural cresceu 5%, enquanto a economia brasileira encolheu 0,2 % no ano passado. No mesmo período, o setor movimentou 458 bilhões de reais, mais que o PIB de Portugal ou duas vezes o do Chile. A agropecuária é responsável por um em cada três reais gerados pela economia, por 42% das exportações e por 37% dos empregos criados no país, sendo o único segmento superavitário da economia nacional nos últimos anos. “O agronegócio ostenta, portanto, uma performance de tigre asiático, águia americana ou dragão chinês”.

De janeiro a maio deste ano, só a agricultura gerou 155.786 novos empregos com carteira assinada, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Incluindo os outros segmentos do agronegócio como madeira, borracha, fumo, couros, têxtil, alimentos e calçados, o número de empregos gerados no período salta para 324 mil, 31,5% a mais que em 2004. (O PROGRESSO, 2004).

A Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária calcula que o PIB do agronegócio brasileiro, este ano, deverá atingir 522,19 bilhões de reais, 2,7% a mais que o de 2003. (SANTOS e LOPES, 2004).

O Mato Grosso do Sul acompanha o mesmo ritmo do Brasil, com uma economia que depende basicamente do agronegócio. Três em cada quatro dólares que entraram no Estado, no ano passado, através das exportações, está diretamente ligado ao setor (O PROGRESSO, 2003). Todos os municípios dependem desse segmento, responsável pela geração de empregos e renda, porque é o agronegócio que movimenta toda a economia, do comércio à educação, passando pela saúde, lazer, turismo entre outros.

Há várias definições para o termo agronegócio. Brandão e Medeiros (1998) dão uma idéia ampla sobre o seu significado:

O agronegócio é visto como a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, a produção nas fazendas, a sua transformação até o seu consumo. Esta cadeia incorpora todos os serviços de apoio, desde a pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, dealers, bolsas, industrialização, até o consumidor final. O valor agregado do complexo agroindustrial passa obrigatoriamente por 5 mercados: o de suprimentos; o da produção propriamente dita; o do processamento; o de distribuição; e o de consumo final. Em paralelo, Lício (1998), detalha mais o agronegócio como sendo:

... as atividades de produção agrícola ... (lavouras, pecuária, extração vegetal) mais aquelas que as suprem de insumos (fertilizantes, defensivos, máquinas e equipamentos agrícolas), financiamentos (crédito rural para financiamento e custeio) e os transportes desses insumos. (...) transportadores dos produtos agrícolas, os agentes financeiros que apóiam a comercialização, os armazenadores e o comércio (atacado e varejo) encaixando-se o subsetor de alimentação fora de casa (restaurantes, lanchonetes, bares etc).

O agronegócio, portanto, constitui-se de um enorme emaranhado de atividades que se inter-relacionam de forma sistêmica, movimentando toda a economia, milhares de pessoas e recursos. Como afirma Megido e Xavier (1998), “é impossível administrar marketing (e comunicação) em agribusiness sem um

modelo de planejamento sistêmico”. Nesse grande redemoinho todos querem acertar o alvo, e o caminho para atingi-lo passa pela comunicação e pelo marketing.

### 3. MÉTODO

Neste trabalho adotou-se a metodologia de um estudo de caso, tendo em vista obter os dados necessários para servir de base à montagem de um Diagnóstico da Empresa de Agronegócios ViaCampus, para a elaboração do seu Projeto de Comunicação e Marketing. Os materiais utilizados foram uma ampla pesquisa bibliográfica sobre Comunicação e Marketing e entrevistas. Iniciou-se a pesquisa de campo entrevistando os clientes da ViaCampus da matriz e de nove filiais, sendo 48 agricultores e 54 pecuaristas escolhidos, aleatoriamente, da relação de clientes da empresa e entre os que vinham comprar na loja. Algumas entrevistas foram feitas por telefone e outras pessoalmente. O objetivo era avaliar o grau de satisfação com relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

As entrevistas com os clientes se encerram quando as respostas obtidas com a aplicação dos questionários foram se tornando repetitivas a cada entrevistado, ficando a amostra dimensionada em 102 produtores. Foi escolhido o método da amostragem aleatória, “que tende a refletir em miniatura as populações das quais são tiradas”. (HOEL, 1981)

Cochran (1963), citado por Brum (1988), observa que o número ideal de amostragem não precisa estar, necessariamente, relacionado a percentuais e, sim, quando se observa a repetição dos resultados. O mais relevante é que todas as variáveis estejam contempladas e a sinalização, para considerar satisfatório o número de entrevistados, está nas respostas e não no aspecto quantitativo. Já Stevenson (1981) define amostra como:

...o estudo de uma parcela dos itens de uma população. Sua finalidade é fazer generalizações sobre todo um grupo sem precisar examinar cada um de seus elementos. A amostra é a parcela do grupo examinado, denominado de população ou



universo... é mais rápida que o censo, principalmente quando o tempo é limitado... A finalidade é permitir fazer inferências sobre uma população após inspeção de apenas parte dela.

Para Stevenson (1981), a amostragem aleatória exige que cada elemento da população tenha a mesma oportunidade de ser incluído na amostra.

A principal vantagem da amostragem aleatória é que se pode determinar o grau de variabilidade amostral, o que é essencial na inferência estatística. Um dos métodos envolve a compilação de uma lista de todos os elementos da população, aplicando-se à listagem um método aleatório para selecionar os itens que comporão a mostra.

Foram entrevistados também 24 funcionários que ocupam postos-chave na matriz e nas nove filiais, e os dois proprietários, a fim de levantar as necessidades e exigências da empresa. Na pesquisa, levou-se em conta apenas as lojas que já estão instaladas e funcionando, no caso a matriz e as nove filiais. As lojas de Campo Grande e de Rio Brillhante, em fase de implantação na época da pesquisa, não foram consideradas.

Nas entrevistas constavam as variáveis, idade, sexo, escolaridade, renda familiar e atividade profissional. Os questionários continham perguntas fechadas que, em algumas situações permitiam uma única resposta e em outras davam abertura para respostas múltiplas, e perguntas abertas, com respostas espontâneas.

Foi feito também um levantamento histórico da ViaCampus, baseado em informações já documentadas e complementado com entrevistas.

Na entrevista com os produtores verificou-se há quanto tempo eles são clientes da ViaCampus e por qual razão. Se os produtos e serviços oferecidos pela ViaCampus satisfazem as suas necessidades. Pediu-se a eles que classificassem o atendimento prestado pela ViaCampus nas lojas e nas propriedades entre ótimo, bom, regular, ruim ou péssimo. Perguntou-se, também, como eles ficam sabendo que a ViaCampus está oferecendo um novo produto ou serviço e o que falta para a empresa melhorar ainda mais seus serviços. Na

última questão os produtores atribuíram um conceito de 1 a 3 (ruim, péssimo), de 4 a 7 (regular, bom) e de 8 a 10 (ótimo) para a ViaCampus, em todos os aspectos.

Os funcionários que ocupam postos-chave foram questionados sobre o que a ViaCampus mais precisa nas áreas de Comunicação e Marketing, se conhecem a filosofia da empresa (benefícios sociais, política empresarial, política de promoção dos funcionários, lazer e cultura, plano e/ou assistência de saúde). Perguntou-se, ainda, se a empresa comunica as mudanças com antecedência e como eles ficam sabendo das mudanças, se participam da elaboração de uma nova campanha publicitária e como tomam conhecimento quando a empresa lança uma nova campanha. Indagou-se, também, se os funcionários conhecem todos os produtos e serviços oferecidos pela ViaCampus e qual a dificuldade que enfrentam na sua atividade. Por fim, que eles apresentassem sugestões para a melhoria da ViaCampus.

Aos proprietários solicitou-se que relatassem os problemas e dificuldades que a empresa enfrenta hoje, de modo geral, e especificamente nas áreas de Comunicação e Marketing, bem como, suas necessidades nessa área; o que eles esperam dos meios de comunicação, dos clientes e da comunidade, e se a empresa tem planos de expansão.

Os dados obtidos passaram por uma análise descritiva, através dos gráficos tabulados, demonstrados em figuras e analisados. As informações coletadas serviram de base para a estruturação do Diagnóstico da Empresa de Agronegócios ViaCampus visando a elaboração do seu Projeto de Comunicação e Marketing. O modelo dos questionários aplicados pode ser conhecido no anexo deste trabalho.

### **Descrição da empresa**

Fundada em 1985, por Gilmar Curioni, engenheiro agrônomo, e Naoishi Ishizaki, administrador de empresas, com o nome de Agropampa, a ViaCampus conta, hoje, com doze lojas espalhadas por vários municípios de Mato Grosso do Sul, gerando mais de cem empregos diretos. A matriz situa-se em Dourados e as

filiais em Ponta Porã, Itaporã, Nova Andradina, Caarapó, Amambai, Fátima do Sul, Aral Moreira, Três Lagoas, Naviraí, Rio Brillhante e Campo Grande, cobrindo uma vasta região compreendida por 40 municípios. Sua missão é: “contribuir para a produção sustentável de alimento de boa qualidade, assegurando à agropecuária novas tecnologias, promovendo o crescimento econômico”.

É, atualmente, uma das maiores e mais conceituadas empresas no ramo de sementes, adubos, defensivos agrícolas e produtos veterinários. Atua em parceria com indústrias, que são líderes mundiais, e já conquistou vários prêmios nacionais como uma das maiores revendas das principais marcas desses produtos.

A divisão de veterinária da ViaCampus vem se destacando no Estado pela distribuição das principais marcas, com um segmento voltado para a limpeza e reforma de pastagens e tratamento sanitário, com uma equipe técnica altamente especializada no setor. A empresa atua, também, na área de exportação e importação de diversos insumos, compra e venda de cereais, armazenagem, produção de grãos e criação de gado, e dispõe, ainda, de linha de crédito complementar ou total para os produtores.

Os pontos fortes da empresa são: fornecimento de produtos de alto padrão, disponibilidade de estoque, controle de qualidade de sementes em laboratório próprio e atendimento técnico eficiente. No laboratório são analisadas amostras de todos os lotes de sementes que serão comercializadas. Os testes de germinação reduzem os riscos do plantio e oferecem uma semente de qualidade para o produtor.

A ViaCampus encaminhou ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento um pedido de credenciamento do seu laboratório de análises de sementes para a emissão de boletins de análise. O credenciamento significa o reconhecimento formal de sua excelência técnica e de seu sistema de qualidade para realizar análises com metodologia específica. O objetivo principal da iniciativa é assegurar, aos clientes, a qualidade das sementes comercializadas pela empresa.

A ViaCampus é a primeira em Mato Grosso do Sul e a segunda no Brasil a investir na certificação de suas sementes, conforme as novas normas exigidas. Isso mostra que, a proatividade é uma característica presente em suas ações. Seu laboratório de sementes é equipado dentro dos padrões tecnológicos exigidos pelo Ministério da Agricultura, o que garante um serviço de boa qualidade aos seus clientes. O credenciamento tornará o laboratório oficial e habilitado a prestar serviços a terceiros.

Regularmente, a ViaCampus promove dias de campo com o propósito de levar aos produtores novas tecnologias, lançamentos de novos produtos e esclarecimentos técnicos sobre os mais variados assuntos. Agricultores, pecuaristas e proprietários rurais constituem seu público alvo, que vai desde o micro ao grande produtor. Toda área de vendas da empresa é terceirizada.

Com toda essa estrutura que continua em expansão, justifica-se este estudo para a empresa, visando a oferecer subsídios para planejar todo o trabalho que será realizado nas áreas de Comunicação e Marketing, com os públicos interno e externo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Clientes

Foram entrevistados no segundo semestre de 2003, 102 clientes da ViaCampus, entre agricultores e pecuaristas, cujos dados levantados aparecem na análise a seguir.

Os 102 produtores são todos do sexo masculino, conforme apresentado na figura 1.

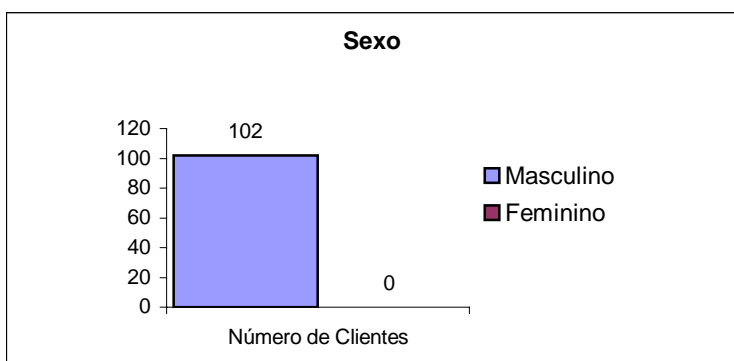


Figura 1 - Sexo

Dos 102 entrevistados, 81 têm idade acima de 40 anos, 14 estão entre 30 e 39 anos e 7 entre 22 e 29 anos. Figura 2.

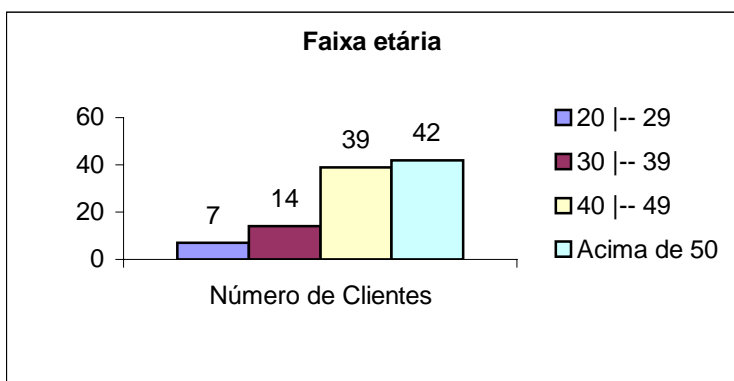


Figura 2 – Faixa etária

O nível de escolaridade ficou assim distribuído: 26 possuem curso superior completo e 3 incompleto. 26 têm o médio completo e 4 incompleto. 14 cursaram o fundamental completo e 28 o incompleto. Do universo pesquisado, um tem pós-graduação e não há nenhum analfabeto. Figura 3

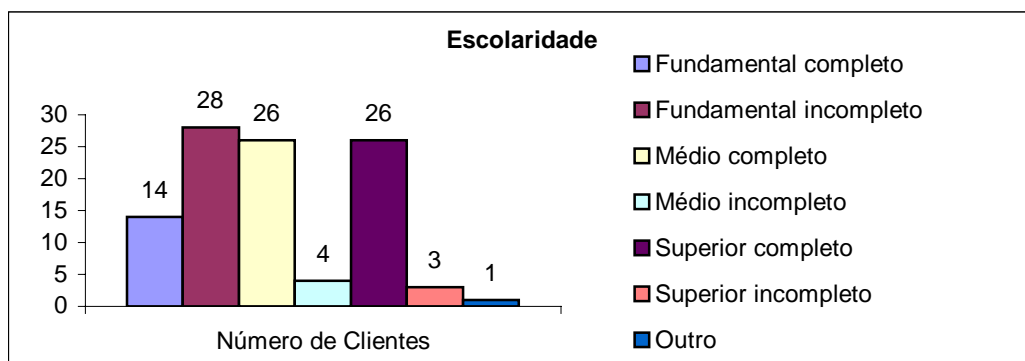


Figura 3 – Escolaridade

Setenta deles têm renda familiar superior a dez salários mínimos. 15 estão na faixa de até 10 mínimos, 13 até 5 salários mínimos, 3 estão na faixa dos 3 salários mínimos e 1 não quis revelar a renda familiar. Figura 4

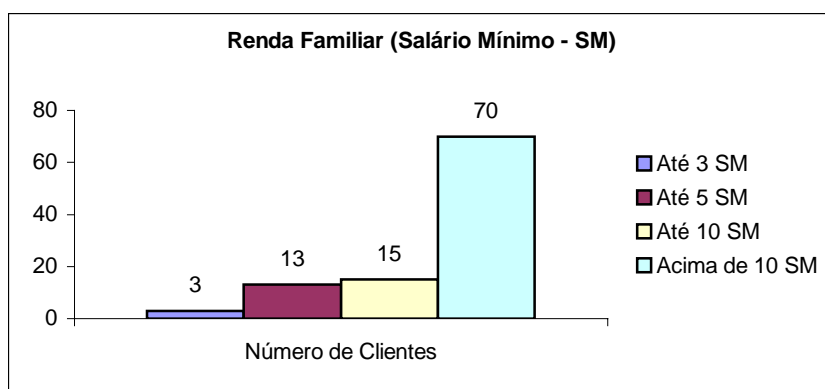


Figura 4 – Renda familiar em salário mínimo.

A atividade dos 102 clientes entrevistados é de 48 agricultores e 54 pecuaristas. Figura 5

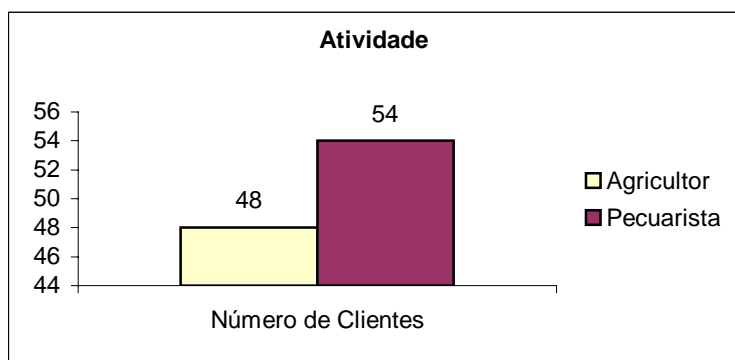


Figura 5 - Atividade

Dos 102 entrevistados, 48 são clientes da ViaCampus entre 1 e 3 anos e 23 entre 4 e 6 anos. 31 são clientes há mais de 7 anos. Desses, nove compram da ViaCampus entre 16 e 18 anos. Figura 6

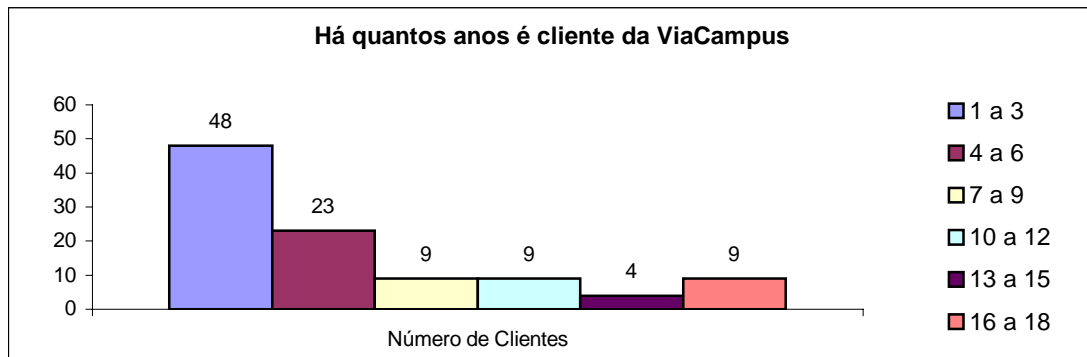


Figura 6 – Há quantos anos é cliente

Ao serem indagados por que são clientes da ViaCampus, os entrevistados responderam, em primeiro lugar, porque tem bom preço (73 respostas); em segundo, porque oferece produto de qualidade (66 respostas); em terceiro lugar, porque confia (62 respostas), em quarto, porque oferece boa assistência (59 respostas). Em quinto lugar ficaram outros motivos (49 respostas). A questão era de múltipla escolha e permitia que fosse assinalada mais de uma alternativa,

conforme apresentado na figura 7. Os outros motivos apontados foram os seguintes:

- Bom atendimento
- Por causa do vendedor (2-Antônio - Dourados), (2 - Paraguaio e Sandro - Naviraí), (Paulão – Ponta Porã), (Capilé – Dourados), (Shingu – Caarapó) e (Pedrinho – Fátima do Sul).
- Amizade
- Tem crédito na empresa
- Tem liberdade para negociar
- É uma empresa sólida
- Levado por um amigo (Dionísio)
- Indicação
- Bom prazo de pagamento
- Tem ótimo relacionamento
- Boas condições de pagamento
- Precisão na entrega
- Variedade
- Tem plano de pagamento

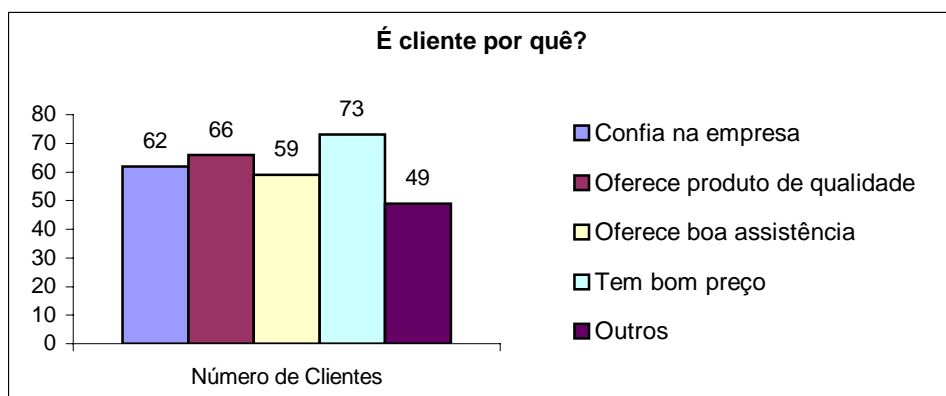


Figura 7 – É cliente por quê?

Quanto aos produtos que a ViaCampus oferece, 98 responderam que eles satisfazem as suas necessidades. Dos 4 que se declararam insatisfeitos, 3 disseram que às vezes falta produto e 1 disse que às vezes não encontra a variedade que quer. As respostas eram espontâneas. Figura 8



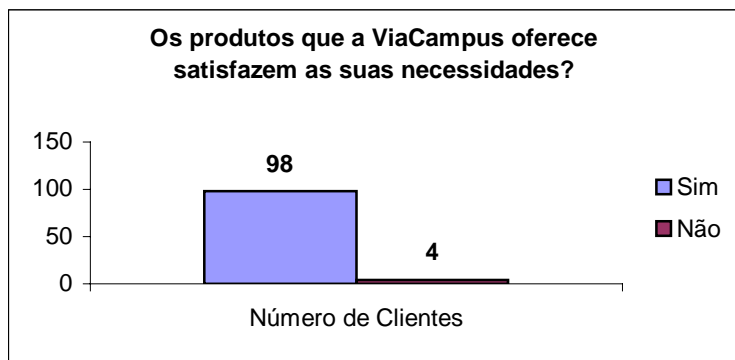


Figura 8 – Os produtos satisfazem as necessidades

**Por que os produtos satisfazem?** (As respostas eram espontâneas)

Tem tudo: qualidade e preço	3
Encontra o que precisa/procura/ quer	54
São de boa qualidade	13
Dão resultado	4
Vende o que a gente usa na lavoura	2
Trabalha com produtos de 1ª linha	3
Sempre deu certo	1
Trabalha com produtos diversificados	1
São produtos idôneos	1
Sempre arruma o que preciso	3
Tem entrega e prazo	1
Tem produtos de vários laboratórios	1
Tem produtos de bons laboratórios	2
Satisfaz	1
Tem linha completa de produtos	1
Tem orientação segura	1
É bom	3
Tem garantia	1
Sempre funcionam	1
Nunca tive problema com os da V. Com outros já.	1
Tem produto de 1ª necessidade	1
Está dentro da especificação que procuro	1
Quando tem o que preciso e o preço está bom	1
São de boa procedência	1

### Por que os produtos não satisfazem? (As respostas eram espontâneas)

Às vezes falta produto	1
Às vezes não acha o que precisa	1
Às vezes não encontra a variedade que quer	1
De vez em quando falta produto	1

Com relação à assistência técnica prestada pela empresa, 68 responderam que os serviços da ViaCampus satisfazem as suas necessidades porque os técnicos atendem na hora que precisa e são atenciosos (35 respostas) tem técnicos bem preparados (21 respostas) e faz acompanhamento técnico em cima dos produtos que comercializa (12 respostas). Dos 6 que disseram não, 3 justificaram que é porque não tem técnico e 3 porque não tem técnico suficiente. 28 disseram que não utilizam os serviços de assistência técnica porque não tem veterinário ou porque nunca precisou. Figura 9

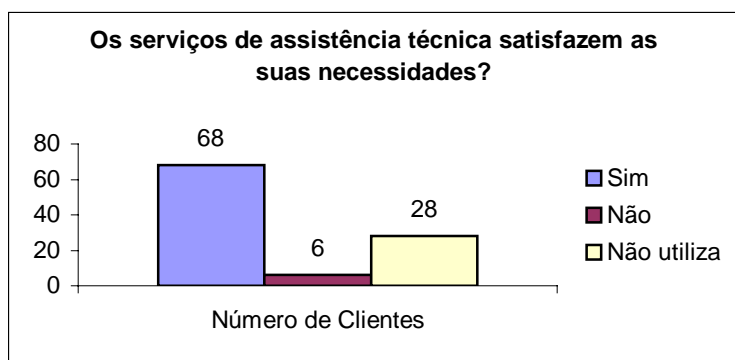


Figura 9 – Os serviços de assistência técnica satisfazem?

### Os que responderam sim explicam por quê?

Tem técnicos bem preparados	9
Atenciosos	3
Dá atendimento preciso	3
Dá assistência no campo com agrônomo	1
Atende na hora que precisa	21
Visita a propriedade, troca idéia, orienta bem	3
Tem confiança na empresa	1
Faz acompanhamento técnico em cima dos produtos	2
Esclarece todas as dúvidas. É a mais completa hoje	1

Dá bom atendimento	2
Bons técnicos com boa vontade	2
Bons agrônomos	1
Sempre à disposição para atender	3
Os técnicos sempre passam na propriedade para olhar	2
Faz acompanhamento constante	1
Izumi e Leão têm dado boa assistência técnica	1
O técnico é bom (Izumi)	1
Tem boa orientação	1
É bem atendido	3
É competente	1
Entrega o produto na roça	1
Técnicos com conhecimento, experiência	1
Sempre que tive problemas foram lá e resolveram	1
Sempre atende no que precisa	3

**Os que responderam não explicam por quê?**

Não tem técnico (veterinário)	1
Só tem um técnico (veterinário) e não dá conta	1
Não tem médico veterinário	2
Não tem técnico (agrícola) suficiente	1
Pouco técnico (agrícola). Acaba perdendo venda por isso	1

O atendimento prestado nas lojas da ViaCampus foi considerado ótimo e bom pela maioria. Dos 102 entrevistados, 44 disseram que é ótimo e 56 que é bom. Apenas 2 classificaram como regular. Nenhum considerou ruim ou péssimo.

Figura 10

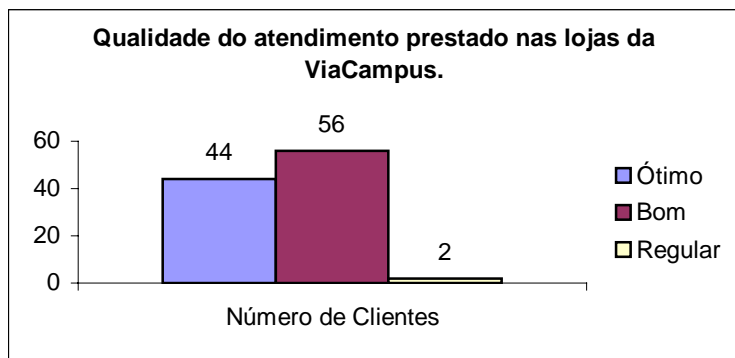


Figura 10 – Atendimento nas lojas

Já o atendimento prestado pela ViaCampus na propriedade do cliente foi apontado como ótimo por 22 dos entrevistados, 41 consideram bom, 7 regular e apenas 1 ruim. Não houve nenhum péssimo. 31 disseram que não utilizam os serviços de assistência técnica. Desses, praticamente todos são pecuaristas.

Figura 11

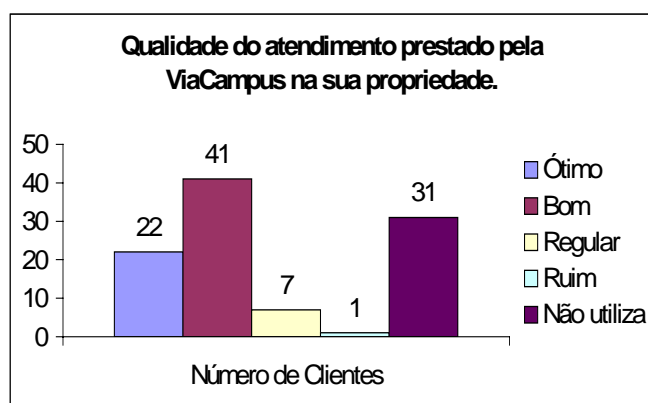


Figura 11 – Qualidade no atendimento prestado na propriedade

Quando a ViaCampus lança um novo produto ou serviço, a maioria toma conhecimento através dos vendedores (85 respostas), em segundo, dia de campo (16 respostas), em terceiro, mala direta (14 respostas), em quarto ficaram outros meios (11 respostas), em quinto empataram encontros, seminários e palestras (10

respostas) e Jornal da ViaCampus (10 respostas), em sexto, propaganda TV (4 respostas) e em último lugar, jornal da cidade (1 resposta). A questão era de múltipla escolha. Figura 12

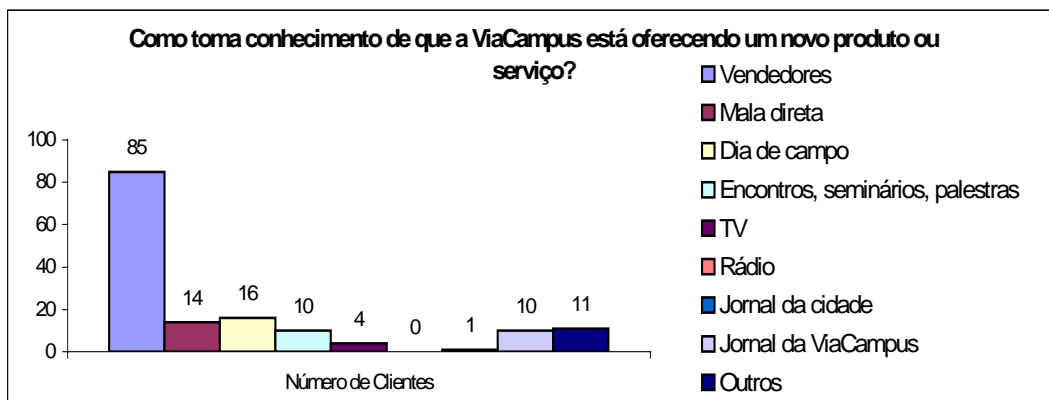


Figura 12 – Como toma conhecimento de novos produtos e serviços.

Na questão, o que falta para a ViaCampus, o item mais técnicos obteve 19 respostas, maior variedade de produtos ficou com 12 respostas, mais vendedores ficou com 5 das respostas, mais espaço nas lojas obteve 4 respostas e mais serviços e mais atendimento ficaram empatadas com 2 respostas cada uma. Ninguém apontou que a ViaCampus precisa de mais publicidade. O item outros recebeu a maior quantidade de respostas, 67, conforme descritas abaixo. Essa questão era de múltipla escolha. Figura 13

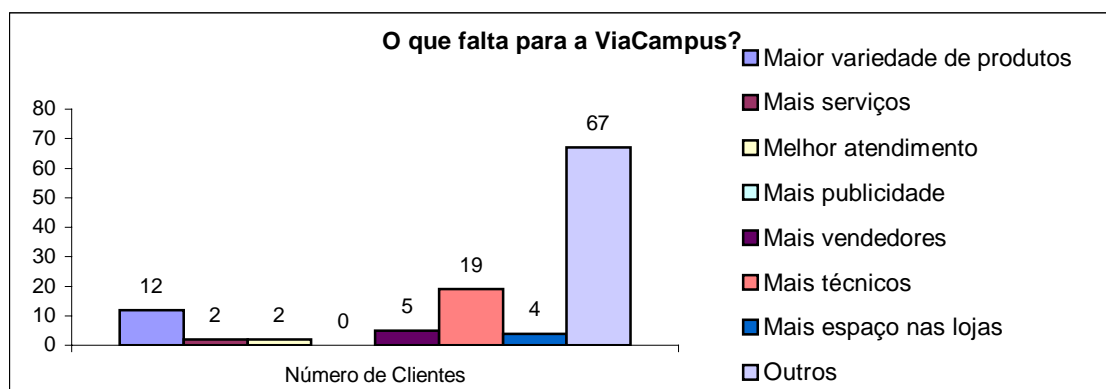


Figura 13 – O que falta para a ViaCampus

**Outros:**

- Preço mais baixo
- Perde-se muito tempo cobrando os inadimplentes, deixando de lado os que pagam em dia, principalmente em abril e maio
- Depósito para estocar produto
- Maior variedade de adubo
- Melhorar um pouquinho em tudo
- Mais agrônomo
- Melhor qualidade de produto
- Melhor preço
- Mais flexibilidade na negociação do crédito
- Que o gerente tenha mais autonomia e liberdade para negociar
- Menos enjoado na liberação do crédito
- Não terceirizar a cobrança da duplicata
- Adquirir produtos que são vendidos pelos revendedores (ex: Aminofort)
- Vender peças de ordenhadeira
- Ofertar outras marcas de sementes de milho, calcário, farelo de trigo e alguns outros defensivos
- Melhorar o atendimento no campo
- Mudar a loja de Amambaí para um local de fácil acesso
- Menor rigor na cobrança

Ao atribuir um conceito de 1 a 10 para a ViaCampus nos aspectos gerais, 89 deram de 8 a 10 (ótimo), 13 atribuíram nota de 4 a 7 (regular, bom), e nenhum de 1 a 3 (ruim, péssimo). Figura 14

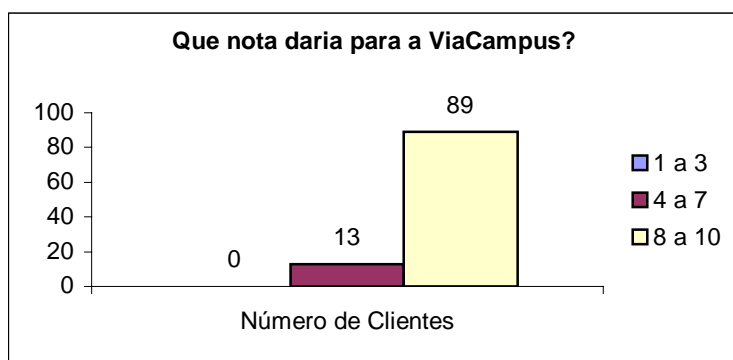


Figura 14 – Conceito geral

## 4.2. FUNCIONÁRIOS

Foram entrevistados 24 funcionários da ViaCampus que ocupam postos-chave na matriz e em nove filiais, para detectar as necessidades e exigências da empresa. As respostas obtidas constam na análise a seguir.

Dos 24 funcionários que ocupam postos-chave na ViaCampus, 20 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino. Figura 15

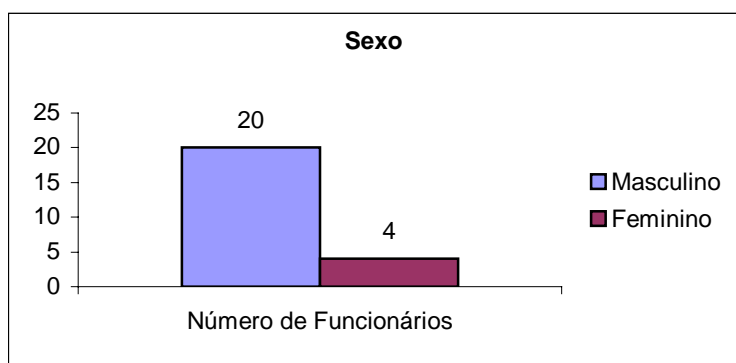


Figura 15 – Sexo

12 estão na faixa etária entre 30 e 39 anos, 8 entre 40 e 49 anos, 3 entre 22 e 29 e apenas 1 tem mais de 50 anos. Figura 16

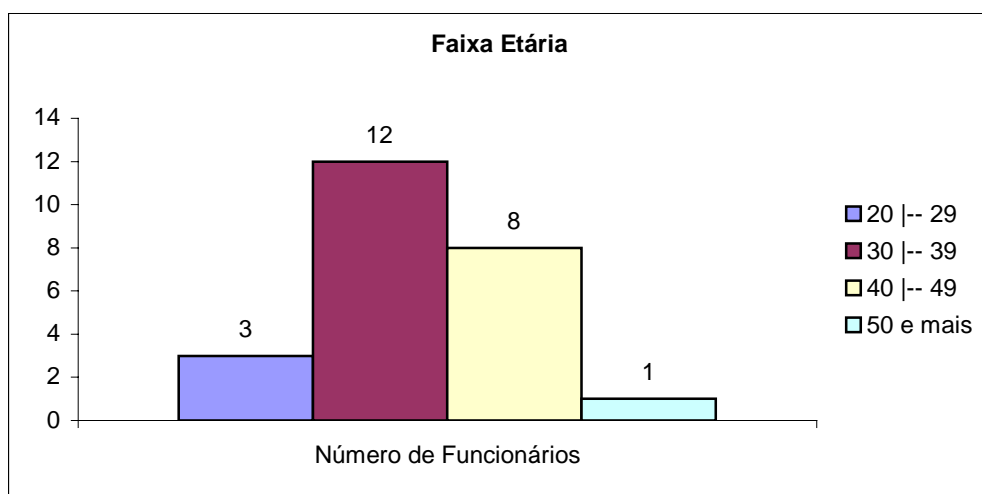


Figura 16 – Faixa etária

4 tem pós-graduação, 9 têm curso superior completo, 4 têm o superior incompleto e 7 têm o curso médio completo. Figura 17

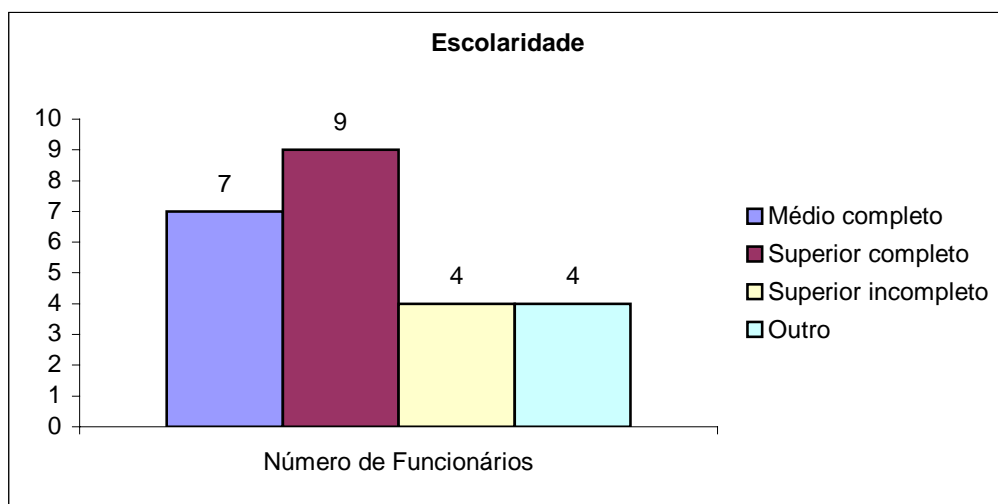


Figura 17 - Escolaridade

A renda familiar é superior a dez salários mínimos para 12 deles. 8 ganham até dez salários e 4 até cinco salários. Figura 18

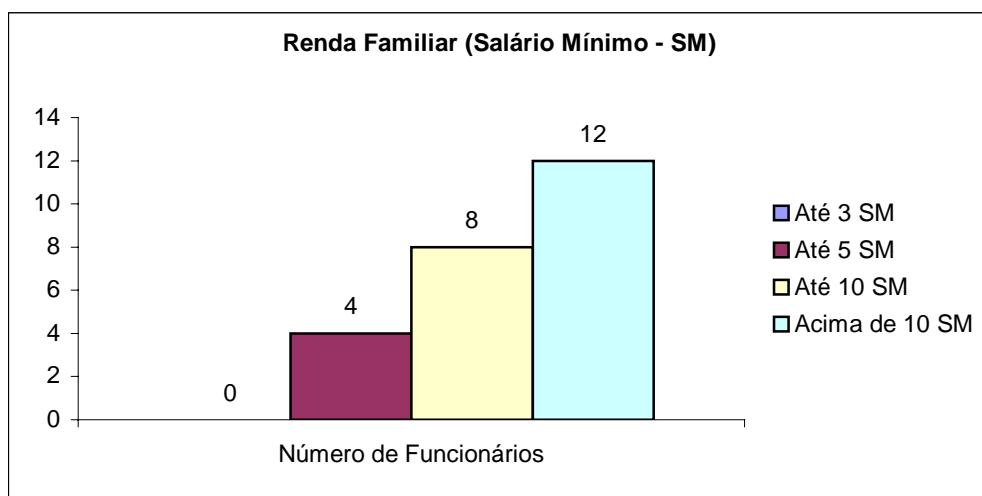


Figura 18 – Renda familiar

### Atividade

Atividade	
Enc. Depto Contábil	1
Enc. Tesouraria	1
Controller – resp. controladoria da empresa	1
Responsável técnico	1



Enc. Recursos Humanos	1
Ger. Comercial	1
Ger. Veterinária matriz e filiais	1
Ger. Crédito e Cobrança	1
Enc. Setor financeiro	1
Enc. Almoxarifado	1
Enc. Depósito	1
Ger. Vendas Veterinária	1
Enc. Faturamento	1
Enc. Crédito e cobrança – matriz	1
Gerentes filiais: Nova Andradina, Aral Moreira, Caarapó, Ponta Porá, Campo Grande, Itaporã, Fátima do Sul, Naviraí, Três Lagoas e Amambaí.	10

**Na questão, de que a ViaCampus mais precisa nas áreas de Comunicação e Marketing (de modo geral e especificamente), as respostas foram:**

- Reuniões entre os departamentos para divulgar melhor a empresa.
- Treinamento para melhorar a comunicação interna e externa.
- Mais divulgação interna das publicidades e mudanças.
- Mais propaganda em TV e out-door no Estado e fora (Paraná e São Paulo).
- Estar mais presente em todos os eventos da comunidade.
- Mais divulgação em rádio e out-door local.
- Publicidade individualizada em cada filial.
- Fazer out-door só da ViaCampus, sem acrescentar as parcerias.
- Fixar o nome ViaCampus no Estado.
- Criar forma para se entregar os jornais da empresa. Há dificuldade de acesso às propriedades.
- Cartão de aniversário para clientes e funcionários.
- Sortear prêmio entre os produtores clientes, principalmente no período de maio a julho como forma de antecipar suas compras.
- Fazer mais propaganda em rádio, TV e jornal.
- Continuar buscando a perfeição na área de Comunicação e Marketing.
- Investir mais nos clientes.
- Ouvir mais os clientes e interagir com eles.
- Oferecer brindes.
- Ter mais conforto na loja.
- Um departamento de Comunicação e Marketing.
- Enviar coroa de flores em caso de falecimento de cliente.
- Melhorar o sistema de comunicação interno.
- Centralizar a comunicação interna na página da ViaCampus.
- Endomarketing.
- Plano de cargos e salários.
- Pesquisa de campo para avaliar grau de satisfação dos clientes.
- Mais clareza na transmissão das metas da diretoria para os funcionários.
- Fortalecimento da marca ViaCampus.
- Mala direta.
- Conhecer necessidades do pessoal interno.

- Criar uma espécie de fundo de reserva para auxiliar funcionários em situações de extrema necessidade (saúde).
- Ter uma linha 0800 para facilitar contato do cliente com a empresa.
- Criar forma de agradecimento aos clientes que pagam em dia.

A maioria dos funcionários conhece a filosofia da empresa. Apenas dois afirmaram não conhecer. Figura 19

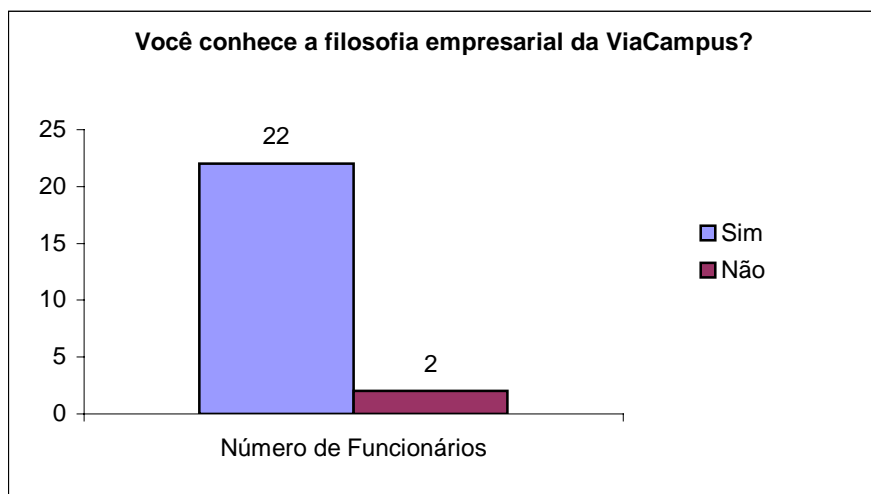


Figura 19 – Filosofia da empresa

Se a empresa comunica as mudanças com antecedência, 17 disseram que sim e 7 disseram que não. Figura 20

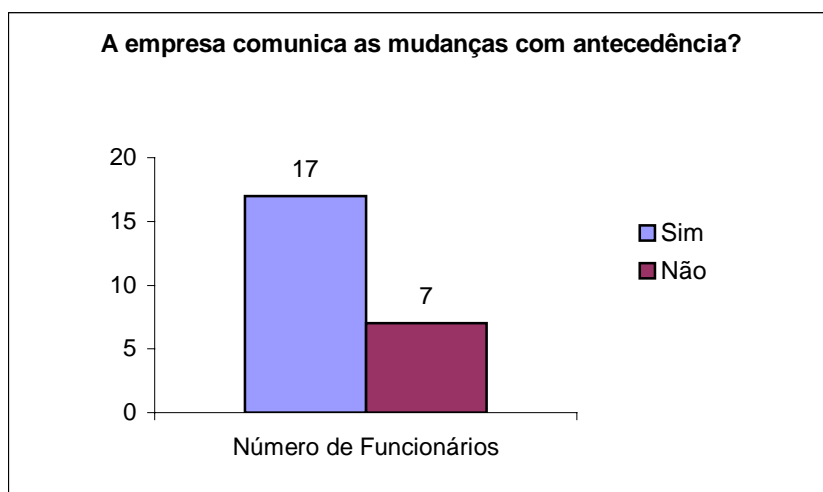


Figura 20 – A empresa comunica as mudanças

Através de que meios ficam sabendo das mudanças, 17 respostas foram para e-mail, 11 para comunicado interno e outros meios, 7 por meio de

conversas entre funcionários e 1 pelo mural. Memorando e jornal da empresa não obtiveram nenhuma resposta. A pergunta era de múltipla escolha. Figura 21

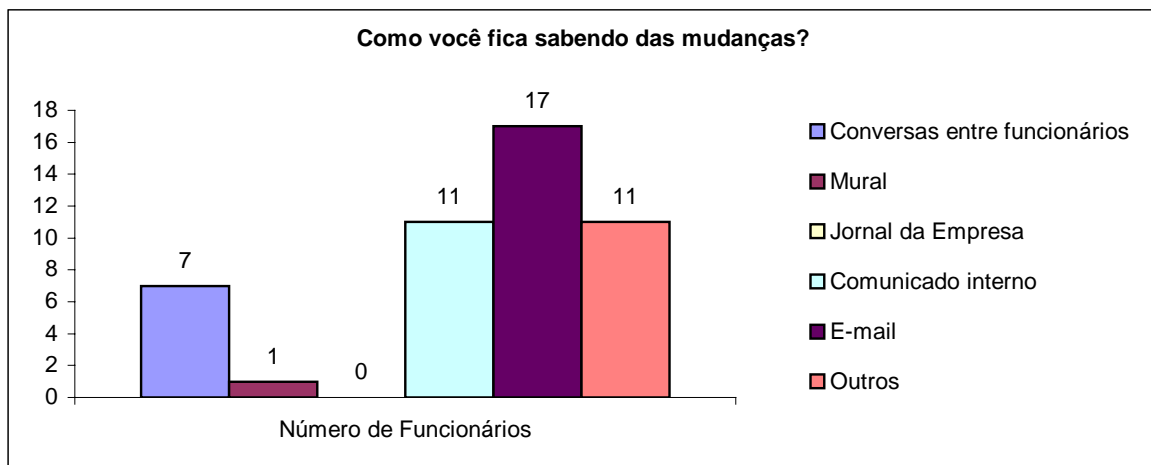


Figura 21 – Como sabe das mudanças

Dezoito dos entrevistados disseram que não participam das discussões para a elaboração de uma nova campanha publicitária. Apenas 6 afirmaram que sim. Figura 22



Figura 22 – Discussão para elaboração de nova campanha

Quando a empresa lança uma nova campanha publicitária, 17 dos funcionários que ocupam postos-chave ficam sabendo depois que ela é veiculada

na mídia, 7 tomam conhecimento através de conversas entre funcionários e apenas 4 disseram que a campanha é apresentada a eles antes da veiculação. 1 disse que não fica sabendo de nada. Figura 23

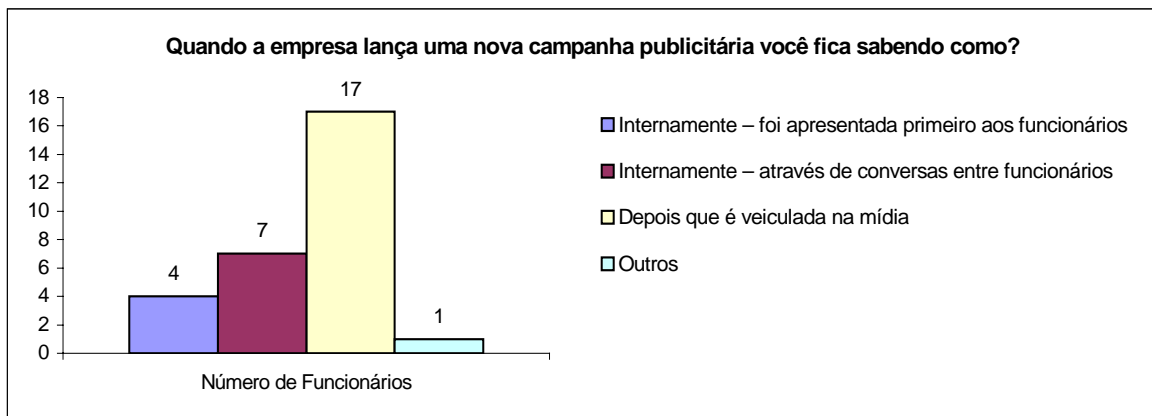


Figura 23 – Nova campanha publicitária

Praticamente todos conhecem os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Apenas um disse que não conhece. Figura 24

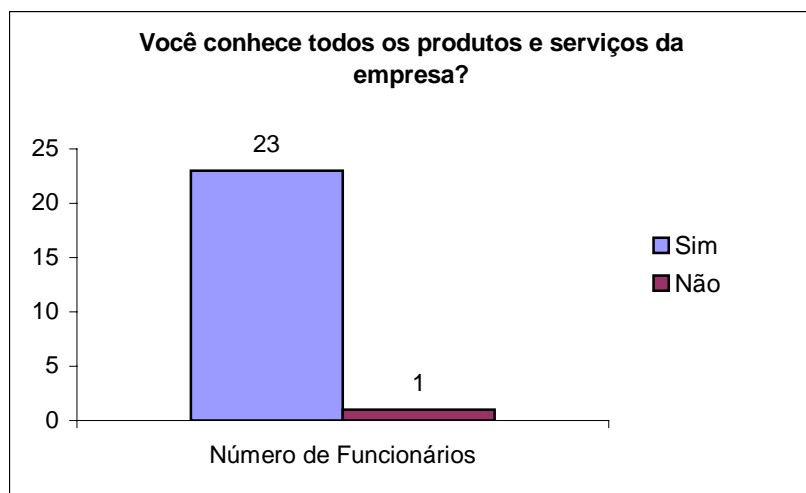


Figura 24 – Produtos e serviços

Quanto à dificuldade enfrentada por cada um na sua atividade, 7 respostas foram para a falta de estrutura (espaço, privacidade, pessoal), 6 respostas

foram para a burocracia, 5 para a falta de comunicação, duas para a falta de apoio dos subordinados, 1 para a falta de apoio da direção e 8 outros. Figura 25

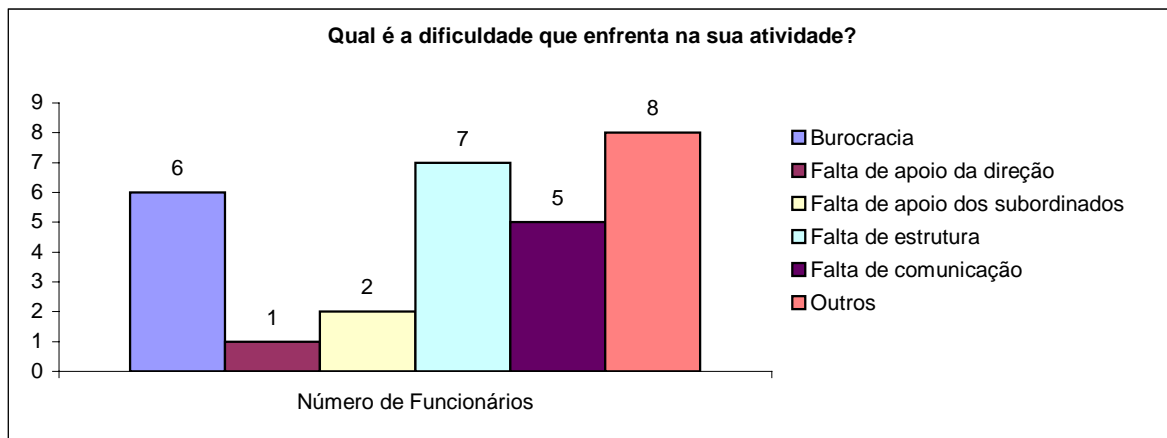


Figura 25 – Dificuldades que enfrenta

#### Outros:

- Falta de qualificação
- Falta de agilidade no retorno das filiais
- Falta de comprometimento dos funcionários
- Falta de planejamento conjunto
- Controle de estoque
- Falta de confiança
- Falta de aproximação entre direção e gerentes de filiais

#### Quanto às sugestões para a melhoria da ViaCampus, foram apresentadas as seguintes:

- Criar plano de cargos e salários.
- Treinamento interno.
- Depósito na loja da matriz para sal, arame e semente.
- Ampliar espaço da loja.
- Melhorar a identificação da fachada da loja na ala da veterinária.
- Incentivar mais os funcionários com premiação em dinheiro.
- Diminuir preconceito entre pessoal de vendas e pessoal interno.

- Não bloquear o ponto. Possibilitar que os funcionários trabalhem até mais tarde nos períodos em que houver necessidade.
- Mais cultura e lazer para os funcionários.
- Maior valorização dos funcionários.
- Avaliar o grau de satisfação do cliente após a venda.
- Organograma e funcionograma.
- Criar uma forma de os funcionários ficarem sabendo das coisas: campanhas, promoções etc. Criar agenda de eventos e repassar a todos.
- Comprometimento dos funcionários com a empresa.
- Mais profissionalismo por parte dos funcionários.
- Maior entrosamento, união, interação, convivência entre todos em geral: direção, gerentes e funcionários.
- Interligar as lojas.
- Reuniões freqüentes com gerentes e departamento de crédito.
- Melhorar a divulgação (manter o jornal, investir em rádio, boné, adesivos, tudo que venha fortalecer a marca).
- Contratação de mão-de-obra especializada em venda.
- Mais apoio da direção (visitas periódicas às filiais e aos clientes top, tanto pelo gerente geral quanto pelos proprietários).
- Melhorar salário dos funcionários administrativos.
- Mais reconhecimento (elogio).
- Melhorias no setor de recursos humanos.
- Companheirismo, solidariedade, fim do excesso de egoísmo.
- Acabar com privilégios para alguns vendedores.
- Profissionalizar mais os vendedores do setor de veterinária.
- Melhorar em abrangência departamentos técnicos regionais agrícola e implantar departamentos técnicos regionais de veterinária.
- Empresa associar-se a clubes para que funcionários e familiares possam participar.
- Descentralização das decisões que hoje ficam restritas aos membros da diretoria.
- Planejamento estratégico de vendas.
- Planejamento de fluxograma da filial (receita e despesa).
- Sede nova para a filial de Caarapó.

- Um gerente geral para dar suporte às filiais, que percorresse as lojas e facilitasse as decisões.
- Filial de Aral Moreira precisa de internet rápida e permanecer conectada em tempo integral.
- Disponibilizar as mercadorias com mais rapidez para entrega aos clientes. Hoje leva em torno de três dias ou mais.
- Treinamento dos funcionários para melhor atendimento interno e externo.
- Valorização e tratamento igualitário para funcionários de todos os setores.



### 4.3. PROPRIETÁRIOS

Foram entrevistados os dois proprietários da empresa, Gilmar Curioni e Naoishi Ishizaki. Em alguns itens eles foram unânimes. Já em outros, cada um tem uma opinião diferente como pode ser verificado nas respostas abaixo.

#### 4.3.1. Gilmar Curioni

Os problemas que a empresa enfrenta hoje de modo geral são:

- Gestão de pessoas, principalmente nas filiais, onde falta mão-de-obra qualificada.
- Em função do crescimento do número de lojas, dificuldade de uma metodologia na área administrativa. Isso em relação às pessoas e ao crescimento do faturamento e das lojas. A comunicação entre as pessoas.
- Falta de qualificação. Não se treina as pessoas do dia para a noite. Encontra barreiras, paradigmas por parte das pessoas que não estão acostumadas a trabalhar com metodologia.

As maiores dificuldades que a empresa enfrenta nas áreas de Comunicação e Marketing são:

- Dificuldades de fazer com que as campanhas de Marketing cheguem à base: gerentes e funcionários.
- Dificuldade de comunicação com o produtor rural via correspondência.
- Área de atuação da Rede Globo de Televisão no Estado. Com mais de uma afiliada, fica difícil atingir todas as filiais através de um único canal.
- Comunicação interna.
- Endomarketing

O que a empresa mais precisa na área de Comunicação e Marketing, hoje, é de um bom planejamento.

### 4.3.2. Naoioshi Ishizaki

Os problemas que a empresa enfrenta hoje de modo geral são:

- Por ser do setor agropecuário, problemas de variações climáticas, oscilação de preço no mercado.
- Falta de pessoal qualificado na matriz e filiais.
- Concorrência desleal das empresas que sonegam tributos.
- Carga tributária elevada.
- Alto custo de manutenção de veículos e equipamentos

As maiores dificuldades que a empresa enfrenta na área de Comunicação e Marketing são:

- O público não vai muito atrás de propaganda. Visitas ao campo, assistência técnica e produtos de qualidade surtem muito mais efeito.
- Trabalho corpo-a-corpo dá mais resultado.
- A propaganda deve ser mais institucional, pois não é ela que faz vender. Não é preciso gastar muito.
- Intensificar o trabalho de mala-direta.
- Encontrar forma barata de se fazer brindes (mas não qualquer brinde, esse é o problema).

O que a empresa mais precisa na área de Comunicação e Marketing é desenvolver um trabalho mais constante e diretamente ao consumidor final. Hoje já se faz, mas precisa melhorar.

## 4.4. DISCUSSÃO

Como afirma Viana (2001), comunicação, credibilidade, informação, relacionamento e imagem hoje são tão importantes para uma empresa quanto vender, crescer, modernizar e competir. Para ser vitoriosa, a empresa precisa levar a comunicação para o centro das atenções, seja a comunicação com a mídia e a sociedade, seja a comunicação interna. A comunicação tornou-se tão

importante quanto a estrutura financeira das empresas, o departamento de compras ou a política de pessoal.

A tal história de que para um bom entendedor meia palavra basta é uma dessas frases feitas que contrariam a realidade. Essa, contraria todas as regras da comunicação. De acordo com os estudiosos no assunto, a comunicação deve ser precisa, bem elaborada e emitida de maneira clara e objetiva, por meio de canal adequado. Comunicar-se parece simples, pois faz parte da vida do homem desde a sua origem. Entretanto, o simples fato de comunicar pode gerar uma série de ruídos e criar sérios problemas, porque a informação transmitida será interpretada de acordo com os valores sociais e culturais do indivíduo. Portanto, muito cuidado com as falhas na comunicação, com os ruídos, com as frases mal elaboradas, com as meias palavras. A má comunicação pode ser pior do que a ausência de comunicação. Para uma empresa, as conseqüências disso tudo são bastante danosas. Como declara Torquato (1991):

Muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Relacionamento entre setores, retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição de fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas (...) entre outras (...)

A falta de comunicação é sentida dentro da ViaCampus tanto pela direção quanto pelos funcionários que ocupam postos-chave. Existe dentro da empresa uma grande dificuldade em fazer com que as campanhas cheguem até os gerentes e funcionários, como reclama o diretor. No entanto, a maior parte deles não é chamada a participar das discussões para a elaboração de uma nova campanha publicitária, e toma conhecimento dela quando já está sendo veiculada na mídia.

Outro ponto, entre as dificuldades enfrentadas na empresa, é a falta de comunicação interna. Para a direção, as dificuldades encontram-se na falta de comunicação interna e entre as pessoas. Muitos ficam sabendo das mudanças através de conversas entre funcionários. Para mais de um terço deles a empresa não comunica as mudanças com antecedência. Isso pode gerar uma certa confusão devido aos ruídos que interferem na comunicação, distorcendo as informações. Se as dificuldades de comunicação ficam evidentes entre a cúpula da empresa, ela se torna ainda maior quando se trata dos subordinados.

Justamente por não existir um sistema de comunicação dentro da empresa é que alguns dos gerentes de filiais reclamam da falta de aproximação com a direção. Outra dificuldade apontada é a inexistência de um gerente geral capaz de dar suporte às filiais, que possa percorrer as lojas e facilitar as decisões. Muitos dos que ocupam postos-chave se ressentem do descomprometimento por parte dos funcionários e da ausência de apoio dos subordinados. Esse problema também tem a ver com as falhas na comunicação, pois dificilmente o funcionário que se mantém isolado das questões da empresa se sentirá motivado a comprometer-se com ela, a apoiar seus chefes.

Algumas das sugestões apresentadas por eles pode ser a solução para o problema. Eis algumas delas: melhorar o sistema de comunicação interno; maior entrosamento, união, interação, convivência entre todos, incluindo direção, gerentes e funcionários; mais elogios em reconhecimento ao bom desempenho; melhorias no setor de recursos humanos; valorização e tratamento igualitário para funcionários de todos os setores; informar aos funcionários sobre campanhas, promoções, eventos etc; conhecer as necessidades do pessoal interno; e mais clareza da diretoria na transmissão das metas para os funcionários.

Para Kotler (2003), “a seleção e retenção de pessoal talentoso e motivado são fundamentais para o sucesso do negócio. Os empregados devem sentir-se parte da organização que vale a pena, executando funções que valem a pena e contribuindo com algo que vale a pena”.

Quem está na matriz reclama da falta de agilidade por parte das filiais no retorno às solicitações encaminhadas. Esse problema também tem a ver com a comunicação. Se uma mensagem é enviada e não houve o feedback (retorno), interrompe-se a comunicação. Comunicação é troca, é reciprocidade. Proprietários, gerentes e demais ocupantes de postos-chave, bem como todos os funcionários necessitam passar por um treinamento em comunicação para entender seu significado dentro de uma empresa.

A ausência de planejamento conjunto, também apontada pelos postos-chave, constitui-se num outro demonstrativo das falhas na comunicação da empresa. O planejamento conjunto exige que as equipes se reúnam, discutam, se comuniquem a fim de se chegar a um denominador comum. Como enfatiza Carvalho (2001), as empresas que vislumbram sucesso necessitam buscar, persistentemente, altos índices de comunicação com os públicos envolvidos em seu processo empresarial, para que haja satisfação de desempenho mercadológico.

A falta de confiança e a burocracia também foram apontadas como dificuldade dentro das funções que desempenham os que ocupam postos-chave. São dois itens que representam entraves dentro de uma empresa e que precisam ser eliminados. Confiança é indispensável seja entre direção e funcionários e, principalmente, por parte dos clientes com relação à empresa. E a burocracia: outra questão gravíssima. Segundo Aurélio Buarque de Holanda, em seu sentido pejorativo, burocracia quer dizer morosidade e complicação no desempenho dos serviços... Isso é péssimo!

Tanto a direção quanto os que ocupam postos-chave reclamam muito da carência de mão-de-obra qualificada. Embora não seja simples, o problema pode ser resolvido com o treinamento periódico de pessoal, feito internamente ou em parceria com entidades como o Sebrae, ou, ainda, com as escolas de nível superior do município e da região.

Há necessidade de se intensificar os serviços de mala-direta. Porém, existe uma grande dificuldade de acesso via correio a várias propriedades rurais. Considerando que a maior parte dos clientes toma conhecimento de novos produtos ou serviços da ViaCampus através dos vendedores, eles poderão se tornar um importante canal de comunicação entre a empresa e os clientes. Os vendedores precisam ser bem treinados para desenvolver um trabalho mais constante e voltado diretamente ao consumidor final, porque eles estão em contato permanente com o cliente, criam laços de amizade e conquistam nova clientela. É através deles que a empresa pode obter informações sobre os clientes.

Os técnicos também desempenham papel importante. Esse profissional, que presta boa assistência técnica, resolve os problemas do cliente, trata-o com respeito e atende na hora que ele precisa, conquista-o para a empresa. Vendedores e técnicos são muito úteis para desenvolver um trabalho constante, intenso e direto ao consumidor final, como quer a direção da empresa. Nas entrevistas com os clientes da ViaCampus, observamos que ambos desempenham um papel importante no sentido de difundir e manter a boa imagem e a identidade da empresa, além de contribuir para continuar conquistando a confiança e a credibilidade.

Megido e Xavier (1998) defendem que a empresa

deve eleger o cliente como fonte do poder e colocar todos os executivos para trabalharem voltados a esse cliente. A liderança da empresa precisa tirar o eixo das atenções da política da 'corté'. Deve premiar vendedores que trazem informações do cliente, gerentes de produção que internalizam necessidades do consumidor e materializam soluções (...), executivos que buscam diminuir custos, aumentar a eficiência de vendas e garantir que a informação flua no interior da companhia e não sirva apenas para a arte da manipulação (...).

Mesmo que a empresa já possua confiança, credibilidade e boa imagem, confirmadas pelas notas entre 8 e 10, atribuídas pelos clientes durante a pesquisa, é preciso continuar trabalhando para mantê-las. Como se diz popularmente, não podemos deixar a peteca cair. O mundo evolui muito

rapidamente. As coisas mudam da noite para o dia. As transformações ocorrem numa velocidade impressionante. Por isso, as empresas devem permanecer sempre alertas, atentas a tudo o que gira ao seu redor, reforçando sempre os pontos positivos e corrigindo os negativos. Como foi proposto pelos postos-chave, verificar freqüentemente o grau de satisfação e necessidades dos clientes, colocando, inclusive, um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). A criação de uma ouvidoria para atender públicos externo e interno constitui-se também numa excelente alternativa

Os técnicos, quando bem treinados, são os profissionais que auxiliarão os produtores rurais a melhorar sua capacidade técnica, visando a obter o máximo de produtividade. Com isso, cria-se uma consciência de que preço não é tudo e que o mais importante é ter qualidade e boa assistência técnica. Saberão valorizar o profissionalismo e a tecnologia que lhe é oferecida em benefício de si mesmos, como é o desejo da direção da empresa.

A ViaCampus não precisará investir muito em publicidade, na mídia, se preparar bem seus técnicos e vendedores, porque eles são um canal de comunicação muito importante. É através deles que os clientes ficam sabendo de um novo produto ou serviço da empresa. Além do mais, existe uma grande dificuldade de atingir os clientes de todas as filiais da ViaCampus através de um único canal de comunicação, seja ele rádio, TV ou jornal. Se quiser atingir a todos os clientes, é necessário investir em publicidade em vários jornais, várias rádios e nas três televisões afiliadas da rede Globo no Estado. O jornal da ViaCampus também é um bom veículo de comunicação com o cliente, assim como mala-direta, dia de campo, encontros e seminários.

Isso mostra o quanto é importante ouvir o cliente. Não só nesse, mas em todos os aspectos. Muitas vezes a empresa pode estar fazendo determinadas coisas que não vão ao encontro das necessidades e anseios do seu público alvo. Incluímos nesse público, também, os funcionários e a comunidade. Aí, perde-se tempo e dinheiro investindo onde não precisa. Como afirma Kotler (2000):

Empresas proativas medem a satisfação de clientes diretamente, realizando pesquisas periódicas. Estudos mostram que, embora os clientes fiquem insatisfeitos com uma a cada quatro compras, menos de 5 por cento reclamam. A maioria simplesmente passa a comprar menos ou muda de fornecedor. As empresas devem contatar clientes que deixaram de comprar ou que tenham mudado para outro fornecedor a fim de verificar por que isso aconteceu. (...) clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar.

Ouvindo os clientes, descobrimos que eles querem que a ViaCampus diversifique mais a sua linha de produtos e que disponibilize mais técnicos, principalmente na área veterinária. Em algumas regiões (Dourados, Nova Andradina, Ponta Porã e Caarapó), muitos pecuaristas não utilizam a assistência técnica da empresa por falta de médico veterinário. O gerente geral da veterinária já tem conhecimento dessa realidade, tanto, que propôs, na pesquisa, que a ViaCampus implante departamentos técnicos regionais de veterinária e também melhore os departamentos técnicos regionais agrícolas. A linha de produtos, a direção já tem planos de diversificar.

Considerando que a ViaCampus pretende comercializar insumos com a sua marca e incluir na sua linha de produtos, máquinas e equipamentos agrícolas, é fundamental que a empresa ouça a opinião dos clientes e do público-alvo, a fim de verificar o nível de aceitação e a receptividade, antes de lançar-se nessa nova empreitada.

A imagem e a identidade da empresa poderão ser bem trabalhadas levando-se em consideração sua missão, que é a de “contribuir para a produção sustentável de alimentos de boa qualidade, assegurando à agropecuária novas tecnologias, promovendo o crescimento econômico”. O fato de incluir o termo sustentável em sua missão, demonstra a preocupação da empresa com as questões econômica, social e ecológica. Sustentável significa que a atividade deva ser economicamente viável, socialmente justa e ecologicamente correta. Esse posicionamento da empresa enquadra-se dentro dos padrões de modernidade das organizações.



O credenciamento do laboratório de análises de sementes da ViaCampus, para a emissão de boletins de análise, em estudo pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, constitui-se em outro fator importante para ser explorado em relação à imagem da empresa. O credenciamento confirma a excelência técnica e o padrão de qualidade do laboratório, tornando-o apto a prestar serviços a terceiros.

Cabe lembrar que a comunicação e o marketing sozinhos não fazem milagre. O sucesso está intrinsecamente ligado ao bom desempenho, à perfeita sintonia entre os diversos departamentos da empresa. Seu desenvolvimento e bons resultados dependerão muito da participação de todos. Se todos quiserem, é possível chegar lá.

## 5. CONCLUSÕES

Neste trabalho evidenciou-se que, tanto para a direção quanto para os funcionários que ocupam postos-chave, existe a necessidade de intensificar a comunicação interna na empresa. Quase todos os problemas giram em torno da falta de comunicação, seja entre os próprios funcionários, seja entre estes, seus chefes e a direção e vice-versa.

A comunicação externa, também precisa ser incrementada. Avaliar periodicamente o grau de satisfação dos clientes é fundamental em uma empresa. Mesmo que a ViaCampus já detenha um alto grau de credibilidade e confiança, a comunicação ajudará a manter a boa imagem e a identidade da empresa perante seu público.

A criação do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), com um 0800, certamente abriria um canal permanente de comunicação com os clientes. Uma empresa do porte da ViaCampus já comporta também uma ouvidoria.

Os técnicos e vendedores devem passar por uma reciclagem periódica em comunicação e marketing, pois eles são peças-chave e um importante elo entre a empresa e o cliente.

Premiar os funcionários que se destacam, envolvê-los mais nas questões da empresa, deixá-los sempre a par de tudo que está acontecendo, trabalhar melhor a comunicação e o Endomarketing ajudará a resolver o problema da falta de comprometimento da categoria, reclamada pelos que ocupam cargo de chefia. E a falta de mão-de-obra qualificada pode ser perfeitamente resolvida com treinamentos periódicos através de parcerias com escolas de nível superior e o Sebrae.

A ViaCampus tem condições de promover a boa comunicação interna e externa. Basta criar uma estrutura e enquadrar bons profissionais, capazes de gerir e ordenar todo o processo.

Com o credenciamento do laboratório de sementes, a ViaCampus poderá solicitar o selo ISO 9000, que lhe enquadrará dentro dos mais modernos conceitos de empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agricultura gerou 156 mil empregos. **O Progresso**. Dourados, MS, 2 jul. 2004. Caderno Rural, p. 3.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo-a-passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Comercial Afonso Editores, 1999. cap. 5. P. 23-27.

BRANDÃO, G. E. MEDEIROS, J. X. **Programa de C&T para o desenvolvimento do agronegócio – CNPq**. In: RUY A. C. et al. (editores) *Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade*. Brasília: CNPq, 1998. Capítulo 1. P. 11-25.

BRUM, Eron. **Política, o palco da simulação**. Santos, SP: Ed. A Tribuna, 1988. 135 p.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003. 369 p.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Best Seller, 2000. 302 p.

CARVALHO, Helenice. *As relações públicas e a gestão estratégica das informações nas empresas*. In: **Tendências na Comunicação 4**. Porto Alegre: L&PM, 2001. p. 132-138.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 552 p.

EDWARD, José. O Brasil que planta e colhe dinheiro. **VEJA**. Agronegócio - retratos de um Brasil que dá lucro, São Paulo, Editora Abril, nº 30, p. 16, abr. 2004. Edição Especial.

HENRIQUES, Márcio S., BRAGA, Clara Soares e MAFRA, Rennan L. Martins. *O planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da co-responsabilidade*. In: **Comunicação e Estratégias de Mobilização Social**. Belo Horizonte, MG: Gêneses, 2002. p. 27-49

HOEL, Paul G. **Estatística Elementar**. Trad. Carlos Roberto Vieira Araújo. São Paulo, Atlas, 1981. P. 19-48.

JACKS, Nilda et al. **Tendências na Comunicação: 4**. Porto Alegre: L&PM, 2001. P. 12-19.

JORGE, Miguel. A comunicação empresarial como vantagem. In: WORKSHOP SOBRE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2001, São Carlos, SP. Embrapa.

KOTLER, Philip: **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 251 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 2000. 371 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1988. 596 p.

LÍCIO, A. M. A. **Programa de C&T para o desenvolvimento do agronegócio – CNPq**. In: RUY A. C. et al. (editores) Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade. Brasília: CNPq, 1998. Capítulo 8. P. 113-121.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2002. 211 p.

McKAY, M. DAVIS, M. e FANNING, P. **Mensagens: como obter sucesso aperfeiçoando suas habilidades na comunicação**. São Paulo: Summus, 1999. P. 47-59.

MEGIDO, José L. T. XAVIER, Coriolano. **Marketing e Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1998. 334 p.

MIRAULT, Maria Ângela Coelho. **O lugar e a função do Marketing no contexto da comunicação organizacional**. Revista de Cultura e Arte. Prosa Uniderp, Campo Grande, MS, vol. 2, ano 2. Dez. 2002. P. 36-40

MS teve superávit de US\$ 3 milhões. **O Progresso**. Dourados, MS, 17 out. 2003. Caderno Dia-a-Dia, p. 4.

PINHO, José Benedito **Marketing para produtos diferenciados**. Disponível em [http://www.portaldoagronegocio.com.br/artigos/agroartigo.asp?funcao=ler&nome\\_artg....](http://www.portaldoagronegocio.com.br/artigos/agroartigo.asp?funcao=ler&nome_artg....) Acesso em 24 jun. 2004.

PRIDE, William M.; FERREL, O.C. **Marketing – Conceitos e Estratégias**. Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 2001.

SANTOS, O.; LOPES, E. PIB do Agronegócio deve atingir R\$ 522 bi. **O Progresso**, Dourados, 23 jul. 2004. Caderno Rural, p. 3.

STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. 495 p.

**Texto coletivo.** Elaborado pelos alunos da disciplina Princípios de Comunicação e Marketing, do mestrado profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial. Uniderp. 2003-04.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 303 p.

\_\_\_\_\_. Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991. 278 p.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia. Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania.** São Paulo: Negócios Editora, 2001. p. 31-43.

## ANEXOS

Questionários aplicados aos clientes, funcionários e proprietários

### Funcionários

Dados pessoais:

Nome

completo: \_\_\_\_\_

Sexo M  F

Idade:

Até 21  22 a 29  30 a 39  40 a 49  50 e mais

Escolaridade

Analfabeto  Fundamental Completo  Fundamental Incompleto  Médio

Completo  Médio Incompleto  Superior Completo  Superior

Incompleto  Outro \_\_\_\_\_

Renda familiar

1 SM  Até 3 SM  Até 5 SM  Até 10 SM  Mais de 10 SM

Atividade: \_\_\_\_\_

- 1) Na sua opinião, de que a ViaCampus mais precisa nas áreas de Comunicação e Marketing? (de modo geral e especificamente )
- 2) Você conhece a filosofia empresarial da ViaCampus? (Benefícios sociais, Política Empresarial, Política de Promoção dos Funcionários, Lazer e Cultura, Plano e/ou Assistência de Saúde...)  
( ) sim ( ) não
- 3) A empresa comunica as mudanças com antecedência?

sim  não

4) Como você fica sabendo das mudanças na empresa?

de conversas entre funcionários

mural

memorando

jornal da empresa

comunicado interno

e-mail

\_\_\_\_\_

5) Participa das discussões para a elaboração de uma nova campanha publicitária?

sim

não

6) Quando a empresa lança uma nova campanha publicitária você fica sabendo como?

internamente, porque a campanha foi apresentada primeiro aos funcionários

internamente, através de conversas entre funcionários

depois que a campanha é veiculada na mídia.

\_\_\_\_\_

7) Você conhece todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa?

sim

não

8) Qual é a dificuldade que enfrenta na sua atividade?

burocracia

falta de apoio da direção

falta de apoio dos subordinados

falta de estrutura

falta de comunicação

\_\_\_\_\_

—

9). Tem alguma sugestão para a melhoria da ViaCampus?



## Proprietários

Dados pessoais:

Nome

completo: \_\_\_\_\_

Sexo M  F

Idade:

Até 21  22 a 29  30 a 39  40 a 49  50 e mais

Escolaridade

Analfabeto  Fundamental Completo  Fundamental Incompleto  Médio

Completo  Médio Incompleto  Superior Completo  Superior

Incompleto  Outro \_\_\_\_\_

Renda familiar

1 SM  Até 3 SM  Até 5 SM  Até 10 SM  Mais de 10 SM

Atividade: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1) Quais os problemas e dificuldades que a empresa enfrenta hoje de modo geral?
  
- 2) Quais as maiores dificuldades que a empresa enfrenta na área de comunicação e marketing?
  
- 3) O que a empresa mais precisa na área de comunicação e marketing?
  
- 4) O que a empresa espera dos meios de comunicação, dos clientes e da comunidade?
  
- 5) A empresa tem plano de expansão?

## Cientes

Dados pessoais:

Nome

completo \_\_\_\_\_

Sexo M  F

Idade:

Até 21  22 a 29  30 a 39  40 a 49  50 e mais

Escolaridade

Analfabeto  Fundamental Completo  Fundamental Incompleto  Médio

Completo  Médio Incompleto  Superior Completo  Superior Incompleto

Outro \_\_\_\_\_

Renda familiar

1 SM  Até 3 SM  Até 5 SM  Até 10 SM  Mais de 10 SM

Atividade: \_\_\_\_\_

1) Há quantos anos é cliente da ViaCampus?

( ) 1 a 3 ( ) 4 a 6 ( ) 7 a 9 ( ) 10 a 12 ( ) 13 a 15 ( ) 16 a 18

2) É cliente da ViaCampus por quê?

- ( ) confia na empresa
- ( ) oferece produtos de qualidade
- ( ) oferece boa assistência técnica
- ( ) tem bom preço

3) Os produtos que a ViaCampus oferece satisfazem às suas necessidades?

( ) sim ( ) não

Por quê?

---

---

---

4) Os serviços de assistência técnica satisfazem as suas necessidades?

( ) sim ( ) não

Por quê?

---

---

---

- 5) O atendimento prestado nas lojas da ViaCampus é:  
 ótimo     bom     regular     ruim     péssimo
- 6) O atendimento prestado pela ViaCampus na sua propriedade é  
 ótimo     bom     regular     ruim     péssimo
- 7) Como toma conhecimento de que a ViaCampus está oferecendo um novo produto ou serviço?  
 através dos vendedores  
 mala direta  
 dia de campo  
 encontros, seminários, palestras  
 propaganda em:  TV  Rádio     Jornais da cidade     Jornal da ViaCampus     Outros
- 8) Na sua opinião, o que falta para a ViaCampus?  
 maior variedade de produtos  
 mais serviços  
 melhor atendimento  
 mais publicidade  
 mais vendedores  
 mais técnicos  
 mais espaço nas lojas  
 outros
- 9) Que nota daria para a ViaCampus?  
 1 a 3     4 a 7     8 a 10