

# Estratégias de relacionamento nas Relações Públicas e no Marketing: o caso Nestlé

**Cynthia Maciel Duarte**

Graduada em relações públicas pela Faculdade de Comunicação Social da Uerj

## **Resumo**

O presente trabalho faz uma comparação entre as estratégias de relacionamento adotadas pelo marketing e pelas relações públicas. É feito um mapeamento do cenário atual do marketing, que aponta inovações sofridas em seu campo conceitual e prático. Verifica-se que as novas práticas adotadas pela área transitam, em alguns aspectos, pelas premissas de relações públicas.

No entanto, ao serem apontadas as premissas de relações públicas percebe-se uma nítida distinção entre os propósitos desta área e os objetivos do marketing. Este fato comprova que marketing e relações públicas não são profissões similares – possuem finalidades diversas – e que as relações públicas são tão importantes para uma organização quanto às estratégias de marketing.

**Palavras-chave:** Relações públicas, marketing, estratégias de relacionamento.

## INTRODUÇÃO

A manutenção de um bom relacionamento com os públicos de uma empresa, premissa de relações públicas, nunca esteve tão em voga. Mercados cada vez mais inchados, alterações na economia e na política nacionais e mundiais, descobertas recentes de fraudes em empresas de grande porte e um sem número de fatores dificultam cada vez mais a atuação das organizações.

Diante deste quadro, as empresas deixam de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. O desafio não é apenas atrair o cliente, mas mantê-lo fiel ao negócio. Para isso, as empresas têm investido amplamente em ações de fidelização.

O interessante a ser observado é a qualificação do profissional que tem realizado a tarefa de desenvolver essa aproximação com os públicos, considerada demasiadamente importante para o bom desempenho da empresa. As relações públicas, que defendem este relacionamento com os grupos com os quais uma empresa se relaciona, têm perdido espaço para outra área do conhecimento: o marketing.

Profissionais dessa área têm inovado muito em suas ações, promovendo significativas mudanças nos próprios conceitos que regem a profissão. Os esforços de aproximação com os clientes, sob a égide, principalmente, do marketing de relacionamento, aliam estratégias mercadológicas a ações de relações públicas com o intuito de alcançar a fidelização.

Em um mercado cada vez mais agressivo e imprevisível, as organizações preferem otimizar ao máximo o uso de seus limitados recursos, aproximando-se de seus clientes e criando soluções que satisfaçam melhor suas necessidades, em vez de financiar pesquisas, desembolsar enormes verbas em comunicação de massa e operar grandes departamentos de marketing.

Muitas ações podem ser conduzidas, com resultados positivos, utilizando estratégias criativas e com custos menores do que se costumava operar. Isto porque, o foco das iniciativas passou a ser o aumento da participação em cada cliente, e não apenas o ganho de participação de mercado. Para isso, as companhias oferecem uma variedade maior de produtos aos clientes e treinam seus funcionários em vendas cruzadas (venda de produtos relacionados) e vendas de produtos mais sofisticados.

O desafio não é vender para todos, mas se tornar a empresa que melhor atende mercados-alvo bem definidos. Mensagens e ofertas devem ser individualizadas atendendo a cada perfil de clube de clientes. E o banco de dados de clientes pode ser um importante instrumento para este fim.

Com ele, é possível elaborar um data warehouse rico em informações sobre compras, preferências, demografia e lucratividade de clientes individuais. Através do banco de dados é possível obter informações como hábitos de consumo e histórico de consumo. As empresas podem garimpar dados em seus

bancos de dados para detectar diferentes agrupamentos de necessidades de clientes e fazer ofertas diferenciadas a cada grupamento.

Comunicação é a palavra-chave em empresas modernas. Mas não a velha comunicação, composta por um determinado veículo. Esta foi substituída pela comunicação integrada, que revela uma importante mudança na filosofia empresarial. A dependência de uma só ferramenta de comunicação, como publicidade ou força de vendas, cede lugar à combinação de várias ferramentas para proporcionar uma imagem de marca consistente aos clientes a cada contato que eles tiverem com a marca.

Acompanhando as tendências, a relação com os intermediários, dentre outros aspectos, também sofreu alterações. Tratar os intermediários como parceiros na entrega de benefícios a clientes finais e deixar de pensar que o marketing é realizado apenas pelas equipes de marketing, vendas e atendimento ao cliente (todos os funcionários devem se concentrar no cliente) também fazem parte da filosofia das empresas modernas.

Assim como, deixar de decidir com base em intuição ou a partir de dados inconsistentes e passar a embasar decisões em modelos e fatos relacionados ao modo como o mercado funciona. Trabalha-se com conhecimento advindo de experiências passadas e, principalmente, com tecnologia, para adiantar-se ao processo e adquirir vantagem competitiva. Tudo isto, para conquistar a fidelidade de longo prazo dos clientes.

Atendendo às mudanças, o conceito do marketing que vigora atualmente é amplo e envolve um processo complexo de relacionamento entre uma organização e o mercado. Enfatiza a satisfação do cliente e sua fidelização, e não se preocupa apenas com a venda do produto, entendendo que relacionamento não é apenas o que se faz para atingir diretamente o consumidor.

No marketing moderno, a comunicação assume uma importância fundamental, passando a ser vista mais como um composto, envolvendo propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, demonstração do produto, venda pessoal, merchandising etc. Usando adequadamente o *mix* da comunicação é possível conhecer melhor o público, não se limitando, portanto, à mídia de massa.

Os programas de fidelidade, que caracterizam uma comunicação personalizada, ajudam a detectar demandas de grupos de clientes. De posse dessas informações, é possível personalizar os produtos e atender a vontade do cliente através da produção em escopo (que se opõe à produção em escala). Esta permite delimitar a produção em termos de quantidade, adequando-a à demanda, e características do produto (cor, acessórios, etc).

Diversos e interessantes artifícios têm sido utilizados com o intuito de promover o estreitamento de laços entre organizações e clientes, os quais têm gerado bons resultados, tais como: criação de clubes de consumidores (clubes

mirins, clubes de pescadores, de colecionadores, de donas-de-casa, etc.), elaboração de *newsletter*, oferecimento de cartão de desconto, guia de desconto, política de prêmios, criação de banco de dados, disponibilização de sistema de pontuação para conversão em produtos, anúncio cuponado, pesquisa junto a funcionários sobre satisfação dos clientes, entre outros.

Por fim, nada se compara ao hábito de ouvir os clientes. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém os altos executivos permanentemente ligados ao *feedback* dos clientes de linha de frente. Profissionais de marketing de empresas de cartões de crédito, por exemplo, pedem que os executivos ouçam conversas telefônicas na área de atendimento ao cliente ou nas unidades de recuperação de clientes. A chave da retenção de clientes é a satisfação dos mesmos.

Por isso, grandes empresas investem na avaliação da satisfação de seus clientes regularmente e tentam exceder as expectativas, não apenas atendê-las. Algumas companhias pensam estar obtendo uma indicação da satisfação de clientes por meio do registro de reclamações. Estas esquecem que 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam; muitos simplesmente deixam de comprar.

Neste caso, facilitar o processo de reclamações pode ser uma boa saída. Formulários de sugestões, serviço de discagem direta gratuita e endereços eletrônicos atendem a esse propósito. De posse das informações, reações rápidas e construtivas às reclamações precisam ser orquestradas. Afinal, reconquistar clientes perdidos tem sido uma importante atividade de marketing, pois frequentemente custa menos que atrair novos clientes.

A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter os já existentes. Ela requer o emprego de um grande esforço para induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais. Para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras às mudanças. E o melhor método é entregar um alto grau de satisfação ao cliente. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança simplesmente por oferecerem preços mais baixos ou incentivos.

A atividade de criar fidelidade de clientes, que abrange todas as etapas que as empresas cumprem para conhecer melhor seus clientes de valor e atendê-los também de maneira melhor, é denominada marketing de relacionamento e tem sido amplamente utilizada pelas empresas. Seu ponto de partida é constituído pelos possíveis clientes, todos aqueles que presumivelmente poderão comprar o produto ou serviço.

As empresas trabalham detalhadamente junto a esses possíveis clientes com o auxílio de recursos tecnológicos para determinar quais são os mais prováveis clientes potenciais – aqueles que possuem um forte interesse pelo produto e são capazes de pagar por ele. Os esforços da empresa são feitos no sentido de converter os clientes potenciais em eventuais e, em seguida, em regulares.

Tanto o cliente eventual quanto o regular pode continuar comprando da concorrência. Por isso, as companhias agem no sentido de transformar os clientes regulares em preferenciais – clientes a quem as empresas tratam excepcionalmente bem e com conhecimento. O próximo passo é transformar os clientes preferenciais em associados.

Isto é obtido através de um programa de associação que ofereça uma série de benefícios aos clientes que a ele se associam. Com isso, espera-se que os associados se transformem em defensores, clientes que entusiasticamente recomendam a empresa e seus produtos e serviços aos outros. O maior desafio, no entanto, é transformar defensores em parceiros, quando o cliente e a empresa trabalham ativamente em conjunto.

Inevitavelmente, alguns clientes se tornarão inativos ou abandonarão a empresa por motivos diversos (falência, mudança para outras localidades, insatisfação etc.). Nesse caso, o desafio é reativar clientes insatisfeitos por meio de estratégias de reconquista de clientes. Como a empresa conhece seus nomes e históricos, que são colhidos na etapa de identificação dos clientes, é frequentemente mais fácil atrair ex-clientes novamente do que encontrar novos. Isto porque, tornar um número maior de clientes fiéis aumenta a receita.

Faz-se importante ressaltar que o nível de marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e do nível da margem de lucro. Uma empresa de alimentos, por exemplo, não telefona para cada comprador de *ketchup* para ouvir sua apreciação. Na melhor das hipóteses, a empresa cria uma linha de atendimento ao cliente. No outro extremo, em mercados com poucos clientes e altas margens de lucro, a maioria das empresas se direciona no sentido do marketing de parceria.

Ferramentas específicas de marketing podem ser utilizadas para desenvolver vínculos mais fortes com os clientes, assim como um nível de satisfação mais alto. Programas de marketing de frequência e programas de marketing de clube são dois benefícios que as empresas podem oferecer.

Os primeiros são planejados para oferecer recompensas aos clientes que compram com frequência e/ou em grande quantidade. O marketing de frequência é o reconhecimento do fato de que 20% dos clientes de uma empresa podem representar 80% de seus negócios.

Muitas empresas têm criado programas associativos a fim de aproximar mais os clientes da empresa. As associações podem estar abertas a todos que comprarem um produto ou serviço, como clubes de viajantes ou hóspedes frequentes, ou podem ser limitadas a um grupo de pertinência ou àqueles dispostos a pagar uma pequena taxa.

Embora as associações abertas sejam boas para a construção de um banco de dados o para tirar clientes da concorrência, as associações impedem que aqueles com apenas um interesse superficial pelos produtos da empresa se

associem. Clubes restritos atraem e retêm aqueles clientes que são responsáveis pela maior parcela dos negócios.

A relojoaria suíça Swatch utiliza seu clube para atender a colecionadores. Membros do clube compram modelos exclusivos, recebem um boletim informático e o *World journal*, uma revista repleta de notícias da Swatch dos quatro cantos do mundo. Assim, a Swatch conta com uma entusiasmada propaganda boca a boca dos associados do clube para aumentar as vendas.

Já a Volkswagen tem, em alguns países, filiais de seu clube. Mediante uma taxa de 25 dólares para ingresso no clube VW, os associados recebem o primeiro número da revista do clube, a *Volkswagen World*, uma camiseta, um mapa rodoviário, um adesivo, um cartão telefônico e descontos para viagens e entretenimento. Os associados também podem se beneficiar de descontos sobre peças e serviços de revendedoras locais e, o que é especialmente interessante, solicitar um cartão de afinidade VISA do clube, com uma fotografia de seu carro VW na parte da frente do cartão.

A Harley-Davidson promove o *Harley Owners Group* (HOG), que conta com 360 mil associados. Quem adquire uma Harley-Davidson pela primeira vez recebe uma anuidade gratuita. Os benefícios de pertencer ao HOG são: uma revista (*Hog Tales*), um guia de turismo, atendimento de emergência em rodovias, um programa de seguros especial, reembolso em caso de roubo, descontos em hotéis e o programa Fly & Ride, que permite aos associados alugar motos Harley durante as férias.

No acréscimo de benefícios sociais, outra abordagem de construção de valor, o pessoal da empresa trabalha para aumentar seus vínculos sociais com os clientes, individualizando e personalizando os relacionamentos com eles.

Ações socialmente favoráveis são fazer telefonemas positivos, em lugar de apenas retornar ligações, fazer recomendações e não apenas apresentar justificativas, usar franqueza na linguagem e não uma linguagem de acomodação, usar o telefone e não apenas correspondência. Mostrar apreço sem apenas esperar por mal-entendidos, utilizar a palavra “nós” para a solução de problemas em lugar de uma linguagem jurídica e formal, antecipar problemas e não somente respondê-los.

Usar uma linguagem simples e objetiva sem se comunicar de maneira prolixa e vazia, esclarecer problemas de personalidade e não simplesmente ocultá-los. Falar do “nosso futuro juntos” e não apenas de coisas boas do passado, aceitar a responsabilidade e não transferir a culpa, planejar o futuro e não apenas repetir o passado (LEVITT apud KOTLER, 2000, p. 76).

Já no acréscimo de vínculos estruturais, a empresa poderá oferecer equipamentos ou *links* de computadores que auxiliem os clientes a gerenciar seus pedidos, folhas de pagamento, estoques, espaço físico nas prateleiras e assim por diante.

Embora muitas empresas avaliem a satisfação de clientes, a maioria deixa de avaliar a lucratividade individual de clientes. “Um cliente lucrativo é uma pessoa, residência ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele (KOTLER, 2000, p. 77).”

Os maiores clientes demandam um serviço considerável e recebem os maiores descontos. Os clientes menores pagam o preço integral e recebem um mínimo de serviço. Os custos de transações com pequenos clientes, no entanto, reduzem sua lucratividade. Os clientes de porte médio recebem um bom atendimento e pagam o preço quase integral – e freqüentemente são os mais lucrativos.

É por este motivo que as transportadoras aéreas de encomendas expressas, por exemplo, estão descobrindo que não é bom desconsiderar as empresas de pequeno e médio portes que querem enviar encomendas internacionais. Programas direcionados a clientes menores oferecem uma rede de locais de coleta, que permite descontos substanciais em comparação a cartas e encomendas coletadas nas empresas.

De acordo com Kotler, o melhor marketing de relacionamento atualmente em prática é impulsionado pela tecnologia. As empresas não poderiam direcionar boletins informativos tão bem, por exemplo, não fossem os avanços em softwares de banco de dados. Não fossem os avanços em tecnologia da Web, empresas não poderiam customizar os pedidos para seus clientes empresariais globais. As companhias estão utilizando *e-mails*, sítios na Internet, centrais de atendimento telefônico, banco de dados e software de banco de dados para nutrir o contato contínuo entre empresa e cliente. O sítio de uma empresa tornou-se uma mina de ouro para o marketing de relacionamento.

O telefone há muito tempo é um meio para o desenvolvimento de relacionamento com clientes. A central de atendimento telefônico automatizado é uma poderosa ferramenta tecnológica para extrair o máximo de cada interação com o cliente. A central de atendimento é uma operação de telemarketing de tecnologia de ponta que permite que as empresas se direcionem para os clientes mais lucrativos, aumentem suas compras por clientes regulares, impeçam o abandono de clientes, atraiam clientes dos concorrentes e muito mais.

Quer uma central de atendimento telefônico seja de entrada (recebendo chamadas) quer seja de saída (uma central de telemarketing), a idéia é tornar as interações dos clientes com a empresa uniformes. O objetivo do relacionamento entre a Web e a central de atendimento telefônico é permitir que os clientes escolham como desejam entrar em contato com a empresa e assegurar que qualquer escolha resulte em um relacionamento consistente, de maneira que, quando um cliente liga, o agente tenha conhecimento do e-mail que o cliente acabou de mandar.

Um dos maiores valores que os clientes esperam de fornecedores é alta qualidade de produtos e serviços. Os executivos de hoje vêem a tarefa

de melhorar a qualidade de produtos e serviços como prioridade. A maioria dos clientes não mais aceitará nem tolerará qualidade mediana. A Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) surge como uma forma bastante eficaz de manter as empresas no páreo, e apresentando lucros.

Ela constitui uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços. O esforço para a produção de bens superiores em mercados mundiais tem levado alguns países – e grupos de países – a conceder prêmios a empresas que exemplificam as melhores práticas relacionadas à qualidade.

O Japão, em 1951, foi o primeiro país a conceder um prêmio nacional relacionado à qualidade, o prêmio Deming (em homenagem a W. Edwards Deming, o estatístico norte-americano que ensinou a importância e a metodologia da melhoria da qualidade ao Japão no pós-guerra). O trabalho de Deming constituiu a base de muitas práticas de TQM.

Nos Estados Unidos, em meados dos anos 80, foi estabelecido o prêmio Malcolm Baldrige National Quality em homenagem ao falecido secretário do comércio. Os critérios para a concessão do prêmio Baldrige consistem em sete parâmetros, cada um valendo um certo número de pontos: foco no cliente e satisfação de clientes (o que vale mais pontos); qualidade e resultados operacionais; gestão da qualidade de processos; gestão e desenvolvimento de recursos humanos; planejamento estratégico da qualidade; informações e análise, e liderança do principal executivo. Xerox, Motorola, Federal Express, IBM, a divisão Cadillac da General Motors e os hotéis Ritz-Carlton são alguns dos ganhadores do passado.

Na Europa, o prêmio European Quality foi estabelecido em 1993 pela Fundação Européia para a Gestão da Qualidade e pela Organização Européia para a Qualidade. Ele é concedido a empresas que alcançaram altas pontuações segundo certos critérios: liderança, gerenciamento de pessoal, políticas e estratégias, recursos, processos, satisfação de pessoal, satisfação de clientes, impacto na sociedade e resultados de negócios.

A Europa deu origem a um conjunto de exigentes normas internacionais de padronização da qualidade denominada ISO 9000, que se tornou um conjunto de princípios geralmente aceitos para a documentação da qualidade. A ISO 9000 oferece uma estrutura para mostrar a clientes como empresas voltadas para a qualidade testam produtos, treinam funcionários, mantêm registros e consertam defeitos. A obtenção do certificado ISO 9000 envolve uma auditoria da qualidade a cada seis meses realizada por um auditor ISO credenciado (Cf. KOTLER, 2000, p. 78).

Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que sustentam preços mais altos e, freqüentemente, custos menores. Portanto,

programas de melhoria da qualidade normalmente aumentam a lucratividade e isso tem sido muito bem aproveitado pelos profissionais de marketing.

Toda esta preocupação em manter uma relação mais próxima com os públicos, que permeia a maioria das grandes e médias empresas, não é algo novo. Há muito tempo, a importância da comunicação entre a instituição e os diversos grupos com os quais ela se relaciona é defendida pelas relações públicas, o que pode ser verificado na lei n. 5.377, de 21 de dezembro de 1967, que regulamenta a profissão: “Consideram-se atividades específicas de relações públicas as que dizem respeito: a) à informação de caráter institucional entre a entidade e o público (...) (Conselho Regional de Relações Públicas da 1ª região, 1990, p. 18)”

Se o ambiente empresarial há algum tempo desconhecia os pressupostos de relações públicas ou não lhes conferia a devida importância, os anos 90 apontaram para novas tendências e perspectivas promissoras. Surge, graças à democracia e em decorrência das exigências postas pela sociedade, um novo posicionamento das organizações diante da opinião pública.

Faz-se necessário ampliar os canais de comunicação e estar sempre atento às necessidades e às reações dos públicos. Nesse contexto, os conhecimentos de relações públicas passam a ser mais valorizados e mais requisitados.

189

O crescimento e o desenvolvimento das relações públicas, no Brasil, deve-se não somente ao fato de os empresários perceberem a importância de uma imagem institucional positiva da empresa, nos termos clássicos de relações públicas, mas devido à descoberta da importância das técnicas de relações públicas para o êxito do esforço de marketing nas empresas.

Assim, as técnicas de relações públicas muitas vezes passam a aparecer nos quadros de planejamento de marketing empresarial, e não no quadro do departamento de relações públicas, que em muitas empresas é inexistente.

Alguns fatores são usados para explicar esta situação, dentre eles, a falta de maior agressividade dos profissionais da categoria para ocupar os espaços de mercado, que motivou a invasão da área por profissionais de outros campos do conhecimento.

A regulamentação da profissão, pela Lei nº. 5.377, de 11 de dezembro de 1967, foi apontada como prematura e também é usada para justificar o pouco desenvolvimento da profissão. Esta ainda não havia se firmado nem na teoria nem na prática, ou seja, não era reconhecida pelo meio acadêmico e pela sociedade, apesar dos esforços feitos nesse sentido, por exemplo pela ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas). Suas atividades ainda eram muito confundidas com outras levadas a efeito no mercado e que possuíam uma imagem bastante negativa.

Alguns autores nacionais e internacionais tiveram a preocupação de começar dizendo o que não é relações públicas, antes de definir seus conceitos. José Xavier de Oliveira foi um deles:

“Ao dizer o que relações públicas é, alguns autores preferem dizer o que relações públicas não é. No campo do não-ser das relações públicas, alguns erros são provenientes de verdadeiras deturpações, outros decorrem de certas confusões. E existe, ainda, uma área cinzenta, na qual alguns teóricos ensinam que relações públicas é o que outros teóricos ensinam que relações públicas não é (OLIVEIRA apud KUNSCH, 2003, p. 23)”.

Por si só e pelo conteúdo da lei, a profissão acabou se apresentando mais como o que ela não é do que como o que realmente é.

Nos segmentos organizacionais, a legislação em vigor seria responsável pelo esvaziamento da área no Brasil. O setor acomodou-se com a regulamentação e não soube enfrentar de forma agressiva as mudanças e as exigências do mercado. Por isso perdeu o seu papel estratégico de conduzir e administrar a comunicação nas organizações e a oportunidade de ser reconhecido socialmente.

Como uma das formas de fugir da legislação relativa ao exercício da profissão, apareceram novas denominações para aquilo que se pode considerar a essência da função de relações públicas, como assuntos corporativos, relações institucionais, endomarketing, marketing social, marketing cultural, dentre outros.

O fato é que por serem importantes para o bom desempenho das organizações, as atividades de relações públicas não poderiam deixar de serem executadas. E profissionais de diversas áreas entenderam este recado, que foi dado pelo próprio mercado. Dessa forma, outros setores vêm desenvolvendo atividades de relações públicas com muita competência, como o marketing, através do marketing de relacionamento, principalmente.

Baseado na premissa de que os consumidores não devem ser apenas satisfeitos, mas fidelizados, o marketing de relacionamento agrega técnicas de relações públicas e inovações tecnológicas para desenvolver um relacionamento mais duradouro com os clientes. O relacionamento um a um estressado até as últimas conseqüências para obter a fidelidade dos consumidores através de uma experiência de marca positiva é o conceito chave do marketing de relacionamento, o que esbarra nas premissas inerentes às relações públicas.

As atividades de relações públicas se traduzem por influências discretas, não vendedoras, mas cujas conseqüências são muito valiosas sobre o desejo de compra do consumidor. São atividades que dão suporte ao escopo de venda da propaganda e de *merchandising* conseguindo uma dimensão maior. Relações públicas desenvolvem certas atividades que, associando nomes e marcas de produtos, conferem o prestígio da empresa ao produto e, atualmente, essa maneira de agir é indispensável para um moderno esforço de vendas.

As relações públicas sempre defenderam o estabelecimento de uma política de relacionamento com os diversos públicos de uma instituição através do estabelecimento de uma comunicação multidirecional. Este intercâmbio auxilia na construção de um conceito forte e positivo para a empresa, o que é fundamental nos dias de hoje.

Isto porque, as pessoas são influenciadas pela reputação da empresa, na escolha de tudo o que compram/consomem. Quer uma empresa fabrique goma de mascar, maionese, rolamentos ou aviões, o prestígio de seu nome ajudará a vender seus produtos. O destaque de um nome é interpretado pelo público como sinal de sucesso, pois, no meio empresarial, o êxito é alcançado pelas verdadeiras realizações.

Para ter um nome forte, a empresa precisa contar com uma série de colaboradores. Ao conquistar bons revendedores, por exemplo, a organização contará com apoio em seu esforço de venda, conseguirá resistir aos concorrentes e abrir caminho para o lançamento de novos produtos. Distribuidores de representantes também devem ser considerados. São eles que determinam se o produto vai atingir a prateleira, ponto último de venda. Sua atuação exerce grande influência, pois quanto menos for conhecido o produto ou a empresa, mais importante se tornam as figuras dos distribuidores e dos representantes.

Manter boas relações com consumidores significa transmitir-lhes informações a respeito das empresas que produzem e distribuem os produtos e serviços – tais como preços, qualidade, suprimento de mercadorias e serviços – a fim de ajudá-los a comprar com mais discernimento e utilizar as compras de modo mais satisfatório.

Para fornecer essas informações aos consumidores, a organização precisa ter práticas honestas de conduta, que não desrespeite seus parceiros nem a sociedade. Por esse motivo, as relações públicas defendem a adoção de uma postura ética e transparente, onde tudo possa ser explicado, desmentido ou comprovado.

É o trabalho dos profissionais de relações públicas que confere credibilidade e reconhecimento à propaganda e à promoção. Eles ampliam o alcance do marketing ao fortalecerem a percepção da empresa e de seus produtos. Além disso, o trabalho de relações públicas auxilia na diminuição dos custos dos esforços de marketing e gera um alto retorno das ações. Isto porque, ao trabalhar com relacionamento sob um prisma institucional e não puramente mercadológico, o profissional de relações públicas estabelece laços com os consumidores, o que não é necessariamente alcançado nos esforços publicitários.

As ações publicitárias auxiliam na apresentação dos lançamentos para o público em geral. No entanto, fazem-se necessárias ações que contribuam para que o público desejado entre em contato com os produtos. Uma campanha composta por anúncios na televisão, no rádio e em outros veículos atinge o público desejado e aqueles aos quais o produto ou serviço não desperta o menor interesse ou que não podem ser adquiridos devido ao preço.

Ou seja, a empresa acaba gastando dinheiro e atingindo também quem não se quer atingir. É preciso filtrar o amplo universo que se tem, dirigindo a comunicação àqueles que realmente constituem o público-alvo da instituição.

Percebe-se que os conhecimentos de relações públicas nunca se fizeram tão necessários como atualmente e que, mesmo assim, os profissionais da área continuam a perder espaço, principalmente pelos profissionais de marketing. O marketing de relacionamento, por exemplo, é a parceria entre relações públicas e o marketing “convencional” que os profissionais de relações públicas não souberam até agora propor.

Profissionais de diversas áreas começaram a entender que ouvir os clientes é uma das formas mais eficazes de corrigir falhas, detectar novos caminhos e assegurar confiança. Tudo isto está baseado na compreensão de que a lealdade diminui a dependência da criação de produtos e serviços e os tornam menos suscetíveis à guerra de preços. Ou seja, estão entendendo que o diferencial está na postura da organização perante seus consumidores.

No entanto, as relações públicas ainda possuem um grande diferencial, que colabora para que seus esforços gerem resultados mais duradouros. As ações de relações públicas não passam necessariamente pelos esforços de vendas diretos. Seus resultados são obtidos a longo prazo, e, por isso, são mais consistentes. Constituem esforços para que os consumidores entendam que a organização não tem interesse em vender seus produtos a qualquer preço, mas, querem fazê-lo seguindo princípios éticos de conduta.

Isso implica atuar respeitando o meio ambiente, promovendo o desenvolvimento da comunidade na qual a organização está inserida, proporcionando um ambiente de trabalho agradável aos seus funcionários e arcando com seus compromissos fiscais.

Estas premissas não são defendidas, por exemplo, pelo marketing, que busca um resultado mais imediato. Mesmo que esta área tenha começado a entender que o relacionamento com os outros públicos da instituição, e não só com os clientes, é importante, as ações são muito voltadas às vendas.

Cartões de desconto, cupons promocionais e clubes de consumidores estão diretamente ligados a benefícios financeiros. Já a construção de uma escola na comunidade não tem esta característica. Também esta ação tem a finalidade de promover vendas, através do fortalecimento do conceito da empresa. Mas este apelo é muito mais sutil e a ação muito mais proveitosa para o público a qual ela se destina e também para a sociedade. É por este motivo que marketing de relações públicas não devem ser vistos como dependentes, mas como parceiros.

“Marketing e relações públicas servem a diferentes funções. As relações públicas não podem ser excelentes se subjugadas à função de marketing. Quando uma organização faz das relações públicas uma função de marketing, os profissionais são reduzidos ao papel técnico e a organização perde um mecanismo valioso para sua interdependência com seus públicos estratégicos (EHLING, WHITE, e GRUNIG, apud KUNSCH, 2003, p. 128).”

Neste cenário, a Nestlé desponta como modelo de atuação responsável e bem sucedida. As ações da empresa, desenvolvidas também por profissionais

de relações públicas, seguem uma filosofia baseada no compromisso com a verdade, no comportamento ético que permeia toda a empresa. Suas metas são promover a melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores; comprometer, valorizar e envolver os Recursos Humanos; e aperfeiçoar as relações com clientes, fornecedores e consumidores.

Para tanto, a empresa assume, na conduta de seus negócios, uma postura responsável perante os consumidores de seus produtos, seus funcionários, seus acionistas e perante a coletividade. A filosofia de suas atividades, tradicionalmente estabelecida, é de fabricar produtos alimentícios de boa qualidade, respondendo a uma necessidade dos consumidores, vendê-los com lucro para assegurar a remuneração do investimento e fortalecer a posição da empresa no contexto econômico do País.

A empresa reconhece a necessidade inerente a todo progresso social de promover a satisfação no trabalho e o desenvolvimento das aptidões de seu pessoal, assim como contribuir para a prosperidade das comunidades onde desenvolve suas atividades. Cabe à área de relações públicas fazer com que esses conceitos sejam conhecidos e reconhecidos, bem como sejam atendidas as aspirações dos públicos que se relacionam com a empresa.

Ao entender que os públicos sempre influem no desenvolvimento das atividades de uma empresa, a Nestlé desenvolve políticas específicas para cada grupo com o qual se relaciona, com o objetivo de melhor comunicar-se com eles. Os públicos são subdivididos em duas grandes áreas – público interno e externo – dentro de um programa global de relações públicas na empresa.

193

### **PÚBLICO INTERNO**

As relações públicas visam proporcionar aos funcionários o conhecimento, o entendimento e a perfeita avaliação das atividades da empresa, tendo em vista os objetivos sociais da mesma. Por ser considerado o principal público, os funcionários recebem especial atenção desde a fase de sua admissão na companhia, durante seu trabalho e até seu afastamento dos quadros funcionais.

As atividades desenvolvidas pela área de relações públicas, junto ao público interno, são atividades sociais – desenvolvidas com o intuito de criar e manter efetivamente um ambiente de harmonia e integração, constam de festas de Natal, homenagem a veteranos, mensagens de aniversário, casamento, nascimento etc. –, visitas às unidades –, grêmios e associações – funcionam como eficientes recursos de integração dos funcionários, de suas famílias e até da própria comunidade –, instalação de funcionários transferidos – a área de relações públicas proporciona facilidades de adaptação e instalação residencial a pessoas que vieram do exterior ou de outras unidades da companhia – e publicação interna – “Atualidades Nestlé” é a revista trimestral editada pela empresa, dentro da linha de integração. Apresenta perfis dos funcionários, com seus hábitos e passatempos,

valorizando o elemento humano e apresentando reportagens locais das fábricas e filiais das cidades onde estão situadas.

### COMUNIDADE

Quanto a este público, sua contribuição é marcada no sentido de elevar o nível nutricional da população. A Nestlé também constitui elemento disseminador de novas técnicas, acentuadamente no meio rural. A presença da empresa é discreta em grandes concentrações urbanas, mas ocupa lugar destacado em pequenas localidades. Assim, através da área de relações públicas é adotado um espírito de colaboração comunitária, principalmente nas localidades em que estão instalados postos de recepção e fábricas. Esse espírito deve presidir o relacionamento da empresa com autoridades, estudantes, entidades e projetos locais, manifestações comerciais, cívicas e culturais.

Também é realizado um programa sistemático de visitação às fábricas, com o intuito de manter e aprimorar o conceito da empresa junto à comunidade, além de serem produzidos filmes institucionais e informativos. Mesmo tendo em seu portfólio o leite substitutivo, em 1979, a empresa produziu uma série de filmetes para a Sociedade Brasileira de Pediatria, no sentido de incrementar o aleitamento materno. Este fato pode exemplificar a preocupação da empresa em colaborar para a melhoria da qualidade de vida da comunidade na qual está inserida.

Quanto a este público, o Programa Nutrir merece especial destaque. O programa consiste na educação alimentar para prevenir a desnutrição em crianças e jovens de 5 a 14 anos, em situação socioeconômica desfavorável. Utilizando jogos e atividades lúdicas, são transmitidos conceitos de higiene, nutrição e aproveitamento integral dos alimentos.

### CLASSE MÉDICA E PARAMÉDICA

As classes médicas, em geral, e, sobretudo, os especialistas em pediatria e a classe paramédica constituem públicos de particular importância para a empresa. A essas classes, a área de relações públicas oferece publicações especializadas, colabora na organização e realização de seus congressos e reuniões – tanto no aspecto financeiro quanto no científico – apóia, mediante a concessão de bolsas de estudo, em matéria de pesquisa científica e através dos centros assistenciais dedicados à infância. Amplas informações são oferecidas, especialmente a pediatras e recém-formados, quanto aos cuidados observados na fabricação dos produtos e quanto às normas de controle de qualidade adotadas.

### FORNECEDORES

As fontes de fornecimento representam um fator de primordial importância para a consecução dos objetivos da empresa. As relações com os

fornecedores, baseadas em mútua compreensão, confiança e honestidade, constituem o meio de estabelecer um vínculo entre os fornecedores e a Nestlé. Para melhor atender os fornecedores do setor agropecuário, é desenvolvido intenso trabalho informativo por parte da ANPL – Assistência Nestlé aos Produtores de Leite – para divulgação de novas técnicas e experiências. Informações úteis como a importância da silagem (forragem tirada dos silos para alimentar os animais); os vários tipos de vacina e injeções; doenças mais comuns ao gado; controle leiteiro; plantio de forrageiras, e muitos outros itens foram publicados em forma de calendário destacável e de forma a ser guardado para consulta.

## IMPrensa

É norma da empresa atender a imprensa facilitando-lhe as informações necessárias e dispondo-se a atender quaisquer solicitações com cooperação irrestrita. A necessidade de manter e cultivar um bom relacionamento com os elementos da imprensa local é destacada em todas as unidades, sensibilizando os gerentes. A área de relações públicas orienta os gerentes sobre a conduta a ser adotada diante de jornalistas, que são permanentemente informados sobre os negócios da empresa.

195

## RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Relações públicas junto aos órgãos governamentais, em seus diversos níveis, são desenvolvidas pelo presidente da companhia e pelos profissionais de relações públicas dos escritórios do Rio de Janeiro e de Brasília. A empresa utiliza assessoria para prestar serviços junto às áreas legislativas.

## CLIENTES

Quanto a este público, a empresa segue alguns princípios. A publicidade da Nestlé, por exemplo, deve revelar, sem artifícios, as características e os benefícios que o consumidor pode esperar dos produtos da companhia. Consultas, sugestões e reclamações apresentadas à empresa devem ser atendidas com presteza e de maneira clara e verdadeira.

O atendimento ao cliente é considerado demasiadamente importante pela empresa. Se uma pessoa, por exemplo, tenta fazer seu cadastro em área imprópria do *website* – que possui espaços destinados a clientes jurídicos, parceiros e profissionais de saúde – ela não recebe uma mensagem de erro em seu *e-mail*, como acontece geralmente. Uma pessoa da área de atendimento liga para aquele que se interessou por fazer o cadastramento no sítio e informa o local correto onde o mesmo deve ser efetuado. Se for o caso, a atendente fornece o número do serviço de atendimento, caso sejam necessárias informações que não constem no sítio.

Mas uma das principais funções da área de relações públicas é conhecer e avaliar a opinião dos clientes sobre a empresa e sua filosofia, com a finalidade

de promover a harmonização dos interesses envolvidos nesse relacionamento. Como os clientes têm contato com a empresa através dos funcionários, estes devem proporcionar-lhes informações que lhes permitam formar uma opinião completa e real da empresa, dentro do contexto sócio-econômico em que se situa, e constituir-se em elemento de coleta de informações que sejam de valia para definição e/ou reformulação da política de atuação da empresa.

A interação direta com o consumidor é um dos compromissos assumidos pela Nestlé. No Brasil, esse princípio gerou uma iniciativa pioneira e considerada uma referência para o mercado. Data de 1960 a criação do Centro Nestlé de Economia Doméstica, reunindo serviços até então prestados informalmente ao consumidor, como a edição de livretes de receitas e, uma novidade, a Cozinha Experimental. Com a criação desse canal institucional, a Nestlé foi além do atendimento passivo aos consumidores. Começou a incentivá-los a se comunicar com ela, ou seja, passou a adotar uma postura ativa em relação aos clientes.

A empresa também dispõe do Nestlé Serviço ao Consumidor (NSC), que tem como proposta de trabalho atuar como uma ponte entre o fabricante e o consumidor, através de sua equipe feminina de especialistas em nutrição, pedagogia, economia doméstica, sociologia e que são também donas-de-casa e consumidoras. Permanentemente aprimorado e reforçado, desde 1995 esse núcleo recebeu esta denominação, mas também é conhecido informalmente como “Casa do Consumidor”. Ocupa uma área na sede da empresa com dependências para equipes de atendimento, auditórios, biblioteca, estúdio fotográfico, cozinha experimental e outros ambientes.

A comunicação com o NSC é intensa. O núcleo registra anualmente mais de 1 milhão de contatos em forma de cartas, telefonemas, telegramas, fax, mensagens eletrônicas e visitas. Além de prestar atendimento, a Casa do Consumidor permite à Nestlé conhecer profundamente os hábitos alimentares brasileiros e adaptar-se às suas mudanças. Por meio desse espaço, a empresa pesquisa novos produtos, elabora e testa pratos, sabores e combinações de alimentos. Também promove cursos de culinária e publica livros e folhetos com receitas variadas.

O sítio funciona como uma extensão da Casa do Consumidor, facilitando a consulta a receitas, o esclarecimento de dúvidas de culinária e o envio de sugestões por correio eletrônico. O número de e-mails já soma mais de 12.000 por mês. A intensidade da demanda dos consumidores por informação e orientação nutricional levou o NSC a desenvolver também diversas ações sociais.

Uma das mais importantes iniciativas nesse campo é o atendimento a consumidores com restrição alimentar. A Nestlé envia periodicamente, a pessoas cadastradas, informações a respeito de seus produtos isentos de leite e/ou de glúten. Estudantes de faculdades de nutrição, de engenharia de alimentos e de cursos técnicos em alimentos visitam a Cozinha Experimental e obtêm informações sobre os produtos e os processos de produção. Especialmente com a Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, o NSC mantém

um convênio para receber, a cada três meses, estudantes de nutrição para estágio na Cozinha Experimental.

Outro público atendido é o dos estudantes de primeiro e segundo graus. A Cozinha Experimental Nestlé é um importante elo da empresa com seus consumidores. São diversos contatos via correio, telefone e e-mail, solicitando informações para a confecção de trabalhos escolares. Para as crianças, a Nestlé também produz material com conteúdo educativo sobre hábitos e práticas alimentares. Manual de *Receitas da Magali* e *Meus Primeiros Pratos* são dois exemplos, distribuídos em bibliotecas e aulas de culinária das turmas do ensino fundamental. Nas revistas *Nestlé e Você*, *Você e* e outras publicações institucionais há seções e mensagens de orientação que buscam transmitir aos leitores conceitos sobre a boa nutrição, dicas de economia e recomendações de higiene.

Todos esses investimentos, com seus diversos públicos, revelam a preocupação da empresa em manter-se como a maior em termos de alimentos industrializados e conseguir a liderança nos segmentos em que atua por meio de prática ética e socialmente responsáveis. Para isso, a Nestlé investe amplamente em assegurar o progresso social e profissional dos colaboradores; contribuir para o desenvolvimento da sociedade; manter a liderança tecnológica; e, dessa forma, manter a imagem de excelência e qualidade.

197

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado não é mais o mesmo. A evolução do ambiente de negócios trouxe novas exigências e desafios inéditos. Estar atento às mudanças passou a ser condição de sobrevivência para as empresas, que não se contentam em acompanhar o rumo dos acontecimentos. A palavra da vez é “antecipação”.

Antecipa-se às necessidades dos clientes, à evolução dos métodos de gestão empresarial e às novas tecnologias. “Ser pego” de surpresa pelos avanços – sejam eles tecnológicos ou administrativos – é descobrir que seu negócio ficou para trás.

O ambiente de negócios tem sua própria ordem, que pode ser interpretada através da observação de seus sinais e da utilização dos diversos recursos existentes que auxiliam no entendimento de suas possíveis configurações. Tem-se jornais, revistas especializadas, analistas de mercado e uma gama de profissionais aptos a prever futuros cenários.

Uma infinidade de recursos tecnológicos que permitem cruzar dados e mapear novas tendências e, portanto, prever novos rumos. O importante é estar sempre atento ao ambiente e cercar-se de informação para não ser atropelado pelas mudanças.

Acompanhando as mudanças, profissionais de diversas áreas ajustaram suas bases e se encontram fortemente armados para lidar com os percalços ambientais. Dentre eles, os profissionais de marketing merecem especial destaque,

por terem incrementado suas técnicas, passando a usar também as estratégias de relações públicas, num esforço para alcançar o tão sonhado relacionamento.

Ou seja, o marketing aliou estratégias mercadológicas a ações que não se destinam diretamente a vendas, mas podem ser traduzidas como esforços no sentido de fortalecer o conceito da organização. Tudo isto num esforço de se aproximar cada vez mais dos clientes a ponto de antecipar-se às suas necessidades.

Os clubes de clientes são um exemplo disto. Aqueles que fazem parte do clube têm descontos e formas de pagamento facilitadas, mas também recebem informações que se destinam, por exemplo, ao seu bem-estar (como ter uma alimentação mais saudável, quais exercícios podem ser feitos em casa etc.) ou a algo que lhes traga algum benefício (como gastar menos energia, como economizar combustível, a importância de administrar melhor o consumo de água etc.).

O marketing também compreendeu que deveria investir não apenas nos clientes para impulsionar as vendas, mas em todos aqueles que influem de alguma forma no produto final – o que é defendido pelas relações públicas.

Além disso, a venda a todo custo passou a ser vista como um equívoco por essa área, que não vê na comercialização dos produtos a importância de todo o negócio. Pelo contrário, admite que as vendas não constituem o objetivo principal. São resultado de todo um esforço que envolve não apenas o cliente, mas todos aqueles que estão relacionados com alguma das etapas pelas quais o produto passa até ser exposto nas prateleiras.

A partir daí, compreendeu-se que não se deve mentir para o cliente. Comerciais enganosos, que iludem o cliente ou tentam provar que o produto é melhor do que realmente o é não possuem espaço no cenário atual. Ver o produto na TV é apenas um dos pontos que levam o consumidor a adquirí-lo. E se assim o é, o marketing não se destina apenas a informar a todos que o produto existe, mas em promover uma comunicação no sentido de transmitir os valores que estão agregados àquele produto.

E não apenas as características do produto/serviço da empresa que o oferece, mas também as informações sobre os parceiros da empresa e dos outros públicos com os quais ela se relaciona fazem a diferença. E tudo isto não foi descoberto agora. Há muito tempo as relações públicas enfatizam que o relacionamento com os diversos públicos de uma organização é fundamental para a sua sobrevivência. E é exatamente neste ponto que as relações públicas se distinguem do marketing.

O relacionamento proposto pelas relações públicas ultrapassa as ações mercadológicas. Os profissionais desta área atuam no sentido de fortalecer o conceito da organização, explicitando características que demonstrem uma postura de respeito e dedicação aos seus públicos. Desta forma, contribuindo

para o fortalecimento da marca, as relações públicas auxiliam as ações de venda, fazendo com que as campanhas publicitárias e as ações de Marketing sejam bem aceitas pelos consumidores.

Além disso, as ações desenvolvidas pelos profissionais de relações públicas também constituem importante instrumento para lidar com crises. Isto porque, é o conceito que a companhia possui que vai auxiliá-la a superar os obstáculos que vierem a surgir, como ocorreu no caso das papinhas Nestlé.

Ameaçada por chantagistas, a Nestlé retirou todo um lote de papinhas para bebê das prateleiras, que estavam sob suspeita de envenenamento, e informou aos clientes o que estava acontecendo. Mesmo tendo um prejuízo enorme e sem ter a certeza de que as papinhas estavam realmente contaminadas por alguma substância, a empresa não quis arranhar o conceito positivo que imperava sobre o seu negócio. Durante anos, as ações da empresa contribuíram para que a reação do público neste caso fosse a melhor possível, podendo ser comprovada nos números da empresa atualmente.

A postura da organização é que faz a diferença e não é muito difícil chegar a esta conclusão. Basta observar o exemplo acima da Nestlé, que possui um departamento de relações públicas, e também de outras empresas que vêm obtendo resultados bastante positivos através de ações de relações públicas.

Diante disto, compreende-se que a atuação dos relações públicas é demasiadamente importante para as empresas e difere em muito das práticas de marketing. Ambas ressaltam a necessidade de relacionamento com os públicos, mas o fazem por caminhos distintos, obedecendo a pressupostos diferenciados.

No entanto, isto não impede que marketing e relações públicas trabalhem em conjunto, somando esforços para que a organização atinja e até mesmo ultrapasse seus objetivos. O marketing com suas ações de cunho mercadológico e as relações públicas fortalecendo o conceito da organização através de ações sociais e institucionais, como iniciativas de proteção ao meio ambiente, programas de incentivo aos funcionários, ações de desenvolvimento da comunidade onde a empresa está inserida etc. Enfim, mostrando o que a organização produz e que não tem como destino às prateleiras.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, C. Teobaldo de Souza apud KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo: Summus, 2003.

CORRÊA, Tupã Gomes, FREITAS, Sidinéia Gomes (Org.) *Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo*. São Paulo: ECA/USP, 1999.

KOTLER, Philip, *Administração de Marketing*, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Edição revisada, ampliada e atualizada*. São Paulo: Summus, 2003.

LEVITT, Theodore apud KOTLER, Philip, *Administração de Marketing*, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

SCHULTZ, Don E. et alii apud KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo: Summus, 2003.

Conselho Regional de Relações Públicas da 1ª região. *Legislação e Resoluções*, Rio de Janeiro: 1990.

**OUTRAS FONTES**

[www.nestle.com.br](http://www.nestle.com.br)