



## **A Comunicação Integrada na promoção de um novo conceito de Cultura Organizacional– Caso Chesf<sup>1</sup>**

Aline PAIXÃO<sup>2</sup>  
Universidade Católica de Pernambuco, Recife, PE

### **Resumo**

O trabalho aperfeiçoou os serviços prestados pela Companhia Hidro Elétrica do São Francisco, Chesf, promovendo uma mudança na cultura da organização e agregando valor ao negócio da empresa,. Dessa forma, foi fundamental uma comunicação interna eficiente que perpassasse o cliente, o público interno, como outros envolvidos no processo. O esforço consistiu em tomar medidas dentro do Departamento de Relações Comerciais, órgão que comercializa a energia da empresa e lida com os clientes da Companhia, relacionando conceitos como marca, pesquisa de mercado, responsabilidade social, fidelidade do cliente externo e marketing interno.

**Palavras-chave:** Marketing; Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional; Cliente Externo; Cliente Interno

### **Companhia Hidro Elétrica do São Francisco, Chesf**

As organizações estatais que negociam *commodities* convivem com aspectos relutantes a seu desenvolvimento. Primeiramente, as amarras legais impossibilitam que essas companhias ajam agressivamente na captação de clientes. Além disso, o fato de trabalhar com mercadorias que, teoricamente, não se diferenciam, restringe o campo de atuação da empresa. Por isso, essas organizações precisam sucumbir a uma comunicação eficiente com o cliente, com o público interno e com todos os atores envolvidos no processo como forma de agregar valor ao seu negócio. “A meta de qualquer plano de *marketing* consiste em gerar valor para os consumidores, no atendimento de suas necessidades e desejos”. (PINHEIRO, CASTRO, SILVA e NUNES, 2004, p.144).

Em busca de diferenciação, a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco decidiu implantar no Departamento de Relações Comerciais da companhia, área que

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação do Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de junho de 2011.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 7º semestre do Curso de Jornalismo da UNICAP, email: [alinelira.paixao@hotmail.com](mailto:alinelira.paixao@hotmail.com)



comercializa a energia da empresa e lida diretamente com os clientes, medidas de forma a aumentar a percepção de valor dos *stakeholders*.

A Companhia Hidro Elétrica do São Francisco, Chesf, é uma sociedade de economia mista federal, subsidiária do Sistema Eletrobras (Centrais Elétricas Brasileiras S.A) que produz, transmite e comercializa energia elétrica. Regida pelas normas a que está submetida como concessionária de serviço público, a empresa apenas comercializa seu produto por meio de um processo que assegure publicidade, transparência e igualdade de acesso aos compradores interessados. Atualmente, a organização vende sua energia por meio de uma plataforma eletrônica, na qual são realizados os leilões de venda de energia elétrica. Como informado anteriormente, o Departamento responsável pela venda de energia e interação com o cliente é o Departamento de Relações Comerciais, DRC.

### **Introdução**

Ao decidir elaborar um Plano de Marketing, a organização já se mostra com visão estratégica e aberta a mudanças, comprometida não apenas com o cliente externo, mas também, com o público interno. Para atingir os objetivos almejados, é relevante que haja o engajamento de todos da equipe, algo que somente é possível mediante a divulgação para os colaboradores dos objetivos e dos benefícios pretendidos com o Plano. Madruga, Chi, Simões e Teixeira, (2004, p.67) alerta sobre os possíveis fracassos advindos da ineficiente comunicação interna:

Por mais contraditório que pareça, um das tarefas mais árduas dos profissionais de marketing é convencer a sua própria empresa da necessidade de atender eficazmente o mercado. Não raro a operacionalização do marketing-mix fracassa por falta de apoio.

A comunicação interna se mostra como peça primordial nesse contexto, compartilhar com os envolvidos as pretensões da empresa é uma forma de conscientizar os empregados. Além disso, a proximidade com os funcionários é fundamental: ouvir os colaboradores, saber suas aspirações e necessidades é algo mais eficaz do que simplesmente estabelecer acordos no nível gerencial sem a participação de toda a equipe nas tomadas de decisão. “É preciso motivar os funcionários capazes de servir bem aos clientes, precedendo assim o marketing externo. Agindo como um grupo, a satisfação do consumidor é garantida” . (KOTLER, 2000, p.30).



O esforço é inoperante se a comunicação estremecer, portanto, é indispensável à participação de um comunicador no processo.

O senso comum carrega um conceito de *marketing* deturpado que perpassa gerações. Associado a uma imagem negativa, *marketing* muitas vezes é relacionado à venda, à propaganda, à *merchadising* e à apelação. *Marketing* é um processo social, através do qual, indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da troca. Mas para fazê-lo, não basta uma boa definição, é necessária uma visão clara de mercado e uma comunicação integrada. Em seu primeiro momento, o conceito de *marketing* estava associado à produção, foco no produto e preço, mais tarde, a definição condizia com o aspecto da venda, no qual apenas a questão financeira importava. Na terceira etapa, o *marketing* enfatiza o foco nas necessidades dos clientes, na pretensão de satisfazê-los melhor que os concorrentes, como forma de se diferenciar. Hoje, abandona-se o conceito de *marketing* de massa e a quarta e atual geração adentra nesse século com o conceito de relacionamento com o consumidor, ou seja, comunicação, aproximação, diálogo e fidelização, abrangendo interdependência com o cliente interno e todos os outros atores envolvidos como o meio ambiente e a sociedade, por exemplo. Mas esse processo precisa ser construído na mente dos colaboradores, de forma a conseguir a participação de todos. “A perspectiva interpretativa concentra-se no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída.” (SCROFERNEKER, 2006, p.1).

### **Formando uma nova cultura organizacional**

Numa perspectiva na qual os clientes exigem cada vez mais um atendimento eficiente e aspiram um produto elaborado especialmente para ele, é de suma importância a diferenciação. No caso das *commodities*, como a energia, o diferencial desponta no atendimento bem prestado ao comprador. Além disso, é essencial customizar o produto fornecendo opções de montante de energia e período de suprimento, por exemplo. Nesse novo contexto, no qual as empresas tornam-se cada vez mais competitivas e há um crescimento desenfreado das comercializadoras, além da inconstância dos consumidores na migração entre os mercados livre e cativo, o papel das geradoras estatais precisam ser mais agressivos. O Departamento de Relações Comerciais além de vender energia, precisa prestar um bom atendimento ao cliente, identificando também as suas necessidades e mantendo o contato no pós venda. Isso mostra um diferencial competitivo e alinhamento com as demandas desse novo modelo. Teixeira, Tomanini,



Meimberg e Peixoto (2004, p.22) sugerem medidas que estreitam o relacionamento com o público externo:

Entre as atividades de venda, deve-se levar em conta a análise qualitativa dos objetivos e necessidades do cliente, negociação de interesse comum, o cumprimento de todos os compromissos acordados e acompanhamento do pós venda.

Portanto, o Plano propôs que a Chesf se aproximasse dos clientes de forma a estreitar o relacionamento e atender as demandas dos compradores, sugerindo a aplicação de um questionário de pesquisa, o qual mensurava as necessidades e satisfação dos clientes.

### **Marca, um benefício intangível**

A marca é um referencial que se relaciona com a imagem no ambiente externo, associada à credibilidade e antiguidade. Esses conceitos são abstratos, mas na percepção dos compradores, está intrinsecamente relacionado com a prestação de serviço da organização. A marca é a soma da imagem mais a identidade da empresa. A imagem diz respeito aos benefícios intangíveis, ou seja, a reputação, o comportamento no mercado e na sociedade. Já a identidade é um benefício tangível como a boa prestação de serviço e o bom atendimento ao cliente. Na compra de energia, os consumidores agem racionalmente, por isso, que a resposta ao público é tão importante para a diferenciação. Comunicar a marca consiste em um processo de identificação, manifestação e preservação da imagem da empresa. Atingindo um pronto atendimento com o estreitamento da relação com o cliente, o comunicador já agrega valor à organização. Scroferneker (2006, p.2) enfatiza o papel primordial dos comunicadores nesse processo dentro das organizações:

O modelo de controle estratégico atribui aos comunicadores objetivos múltiplos em face de situações, isto é, um comunicador competente é aquele que seleciona adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos objetivos na organização.

Dessa forma, o plano sugeriu para o DRC criar um logotipo padrão, como forma de reconhecimento e fortalecimento da sua imagem perante os clientes e os outros órgãos da empresa. Outra ideia para garantir visibilidade foi a criação de um novo portal mais interativo, onde informações não estratégicas pudessem ser disponibilizadas para as



outras áreas da empresa. Além disso, também foi proposto a participação da Chesf em seminários, por meio de *stands* com *folders* que comunicassem o trabalho desempenhado. “A inteligência de negócios é muito mais uma forma de comportamento do que um sistema formatado, forma e cartesiano”. (PINHEIRO, CASTRO, SILVA e NUNES, 2004, p.73).

Medidas como retornar ligação, tirar dúvidas também aumentam a percepção do cliente perante o departamento, por isso, o trabalho enfatizou a importância da adesão de todos nas mudanças. Na elaboração do Plano, a importância da publicidade foi levantada como forma de comunicar a imagem da organização, através do portal, de materiais expositivos ou brindes. O trabalho também relacionou a proatividade, no sentido de treinar os funcionários, preparando-os a lidarem com os consumidores. Além de ir ao encontro do cliente, mostrando uma postura mais proativa. Uma alternativa foi propor aos clientes visitas ao departamento, os trazendo para dentro do negócio. Kotler (2000, p.64) enfatiza a importância da mutabilidade da cultura dentro das organizações para uma estratégia eficiente:

A organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas, a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a cultura corporativa é frequentemente a chave para implementação bem-sucedida de uma estratégia.

### **A importância da Pesquisa de Mercado**

A pesquisa de mercado é extremamente necessária porque situa a condição do mercado em que a companhia se encontra e dá uma mensuração das percepções dos clientes e do seu grau de satisfação. Ela deve ser periódica e abordar temas como a satisfação dos clientes; eventuais reclamações e a qualidade das informações prestadas pelos funcionários. Existem diversas formas de pesquisa, uma delas é a pesquisa de Grupo-Foco, que reúne cerca de seis a dez pessoas para discutir um serviço ou organização. Já na pesquisa de levantamento, o objetivo é descobrir as crenças, preferências e satisfação do público. O método de contato indicado para a Chesf foi a entrevista pessoal, marcada com antecedência no escritório do cliente.

Em contato com o público, a companhia pode direcionar suas atividades para atender a demanda e aspirações do comprador. A segmentação do mercado para efeito didático da pesquisa foi feita dividindo em categorias como: comercializador x consumidor livre;



cliente que participa com maior e menor frequência dos leilões de venda de energia; e de acordo com a receita que o cliente gera para a empresa. Contudo, o questionário convencional não descartava, obviamente, a conversa informal com os consumidores. Durante a entrevista, foi importante medir a satisfação dos clientes em relação ao atendimento do DRC; a consciência da marca Chesf; e das necessidades de compra de energia dos consumidores.

### ***Marketing interno ou Endomarketing***

Um local onde os funcionários sejam estimulados a experimentarem novas idéias, isso é o que faz todos se sentirem felizes. O *marketing* interno encabeça essa idéia. Evitar retrabalho; dar treinamento periódico para o corpo técnico em todos os níveis; promover uma política de retenção de bons funcionários e valorização; estabelecer uma missão amplamente divulgada; avaliar, motivar; estimular a cooperação e o trabalho em equipe são algumas das ações. Além de permitir a liberdade de expressão, reconhecer, recompensar; reduzir a incerteza do ambiente, propiciar desenvolvimento humano; estar em sintonia com os clientes; treinar, apoiar e dar autonomia; envolvê-los nas tomadas de decisão; dar *feedback*. Essas são algumas das iniciativas do *endomarketing* numa organização.

O *marketing* interno nada mais é do que tratar os funcionários como clientes internos. Se você persegue alguma coisa, é importante comunicar este valor internamente para conseguir o envolvimento de todos, desde o gerente ao secretário.

Tudo isso faz parte da estratégia de comunicação interna da empresa que conseqüentemente rebate no melhor atendimento ao cliente a aumento da produtividade. Mas essas iniciativas somente são validadas através de uma comunicação interna eficaz, que consiste em pesquisar o empregado, ou seja, saber o que ele quer, sem partir de premissas apenas do corpo gerencial, para mudar a cultura de uma empresa é preciso respeitar e garantir a participação do funcionário. “ A cultura corporativa refere-se aos valores internos da empresa, suas crenças, rituais, estilo operacional e atmosfera de trabalho”. (THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2000, p.380). De posse dessas premissas, o estudo indicou reuniões com colaboradores para divulgar as novas propostas do Departamento, além de uma mudança de comportamento gerencial. Isso consistiu no estímulo de relacionamentos mais estreitos entre colaboradores, capacitação dos funcionários e envolvimento de todos os empregados nas novas propostas de trabalho, como forma de conscientizá-los da importância do trabalho.



Dutra (2002, p.156) esclarece o papel do líder na obtenção do envolvimento de todos os colaboradores da organização.

O desenvolvimento de pessoas é a habilidade do líder em estruturar motivar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo do negócio. Envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento.

Portanto, também cabe ao comunicador conscientizar o líder da necessidade de delegar, interagir, participar e fazer participar todos os demais integrantes da equipe. Com a divulgação das propostas da empresa, consequentemente, obtêm-se a adesão de todos os envolvidos no processo, do gerente ao subordinado. Afora isso, faz-se necessário interagir com outras áreas da empresa, que é possível por meio de uma eficiente comunicação organizacional. Nesse caso, o trabalho propôs a promoção de palestras em outras áreas da empresa com o objetivo de divulgar as atividades e a importância do Departamento de Relações Comerciais, além de difundir as novas propostas de trabalho.

## **Resultados**

Após a proposta do trabalho, algumas ações foram desenvolvidas. Entre elas, a realização de pesquisa juntos aos clientes, que garantiu uma venda de energia customizada, ou seja, o cliente hoje tem a opção de escolher onde e por quanto tempo pode desfrutar da energia. Isso garantiu uma melhor relação com os compradores, além disso, foram desenvolvidas palestras explicativas sobre as atividades desenvolvidas no DRC para outras áreas da empresa com o objetivo de divulgar as atividades e conscientizar a necessidade de se atender bem o público. Outros órgãos da companhia, que possuíam um conhecimento limitado a respeito do DRC, hoje têm uma noção mais arraigada sobre a função e importância do Departamento. Ao Portal, foi acrescentado o ícone de *Dúvidas frequentes* e *Fale Conosco* que garantiu uma relação mais estreita com o público externo, e maior divulgação das ações desempenhadas. Os colaboradores passaram a participar mais das propostas de trabalho e reuniões internas foram realizadas no intuito de explanar as ações desenvolvidas. Portanto, as medidas que foram tomadas já mudaram um pouco o rumo da organização através de uma comunicação eficaz. Porém, ainda é preciso outros esforços para que todos os objetivos sejam alcançados. Kotler (2000, p.727) adverte que é preciso elaborar um plano levando em conta os vários atores que interagem com a organização :



As empresas precisam avaliar se estão realmente praticando um *marketing* ético e socialmente responsável. O sucesso dos negócios, e a satisfação contínua dos clientes e outros interessados estão intimamente ligados à adoção e implementação de uma alta conduta de *marketing* e negócios.

Embora a Chesf já tenha uma área que responde pela Responsabilidade Social da companhia, ou seja, do relacionamento com a sociedade e órgãos ambientais, é preciso comunicar para que não somente todos os objetivos sejam atingidos, mas que, sobretudo, os benefícios sejam desfrutados por todos os envolvidos. Além disso, é preciso comunicar mais eficazmente as ações feitas com a comunidade, os projetos, as parcerias e os patrocínios culturais. Essas demandas ficam como ações que ainda precisam ser implementadas nos futuros trabalhos, desenvolvidos junto à organização.



## Referências bibliográficas

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

Companhia Hidro Elétrica do São Francisco: <http://www.chesf.gov.br/>. Acesso em: 02 de dezembro de 2009.

MADRUGA, Roberto Pessoa; CHI, Bem Thion; SIMÕES, Marcos Licínio da Costa; TEIXEIRA, Ricardo Franco. **Administração de Marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

TEIXEIRA, Elson; TOMANINI, Cláudio; MEIMBERG, José Luiz; PEIXOTO, Luiz Carlos. **Gestão de Vendas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

PINHEIRO, Roberto Meireles; CASTRO, Guilherme Caldas; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro Gonçalves. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Ed. Thomson Pioneira, 2000.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional**. 2006