

# *Relações Públicas e Marketing: uma abordagem estratégica*

**Geraldo Luciano Toledo**

Prof. Titular e Chefe do

Depto. de Administração – FEA-USP

**Waldir Gutierrez Fortes**

Doutorando em

Relações Públicas – ECA-USP

---

## *Resumo*

O artigo enfoca, de um ponto de vista estratégico, o processo de comunicação de uma organização em seus ambientes interno e externo.

Os autores analisam a convergência entre Marketing e Relações Públicas e demonstram sua íntima relação, uma vez que ambas contribuem para melhorar o processo informativo e persuasivo da comunicação.

Por outro lado, as principais diferenças entre o marketing convencional e o marketing estratégico são discutidas. Além disso, são apresentadas propostas para ampliação no campo das áreas de Relações Públicas e Marketing.

### **Palavras-chave:**

- marketing
- marketing estratégico
- relações públicas

## INTRODUÇÃO

As empresas, de maneira geral, precisam relacionar-se com diferentes grupos. Para comunicarem-se eficientemente devem servir-se de técnicas adequadas a cada tipo de público e de mensagem. Dois subsistemas estão disponíveis nesse particular, os quais podem ser acionados por qualquer tipo de organização: o de Marketing, especificamente destinado às comunicações persuasiva e informativa dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, e o de Relações Públicas, em apoio às diversas iniciativas desenvolvidas pelas organizações, tanto em nível interno quanto externo. Os dois subsistemas, além de proporcionarem mecanismos de comunicação, figuram como suporte administrativo ao executivo, ao empresário e ao empreendimento.

Relações Públicas têm-se convertido numa força nada desprezível, integrada no processo de marketing e administrativo, voltando-se precipuamente para "um processar de informação, conhecimento e educação, com um fim social" (Cobra, 1987), com o recurso de técnicas que visam conquistar a boa vontade e a cooperação dos vários grupos de públicos com os quais uma organização se relaciona ou de que depende. As Relações Públicas têm, portanto, a tarefa de integração da empresa com seus diversos públicos, procurando estabelecer bases de compreensão e de credibilidade da empresa junto às instituições que compõem seus ambientes interno e externo (Cobra, 1984).

A consecução de um trabalho integrado será viável à medida em que os profissionais de Marketing adquiram pleno conhecimento e convicção do alcance das atividades de RP, e de "que os produtos e os processos de marketing operam dentro de um meio de Relações Públicas" (Benjamin, 1977), de modo a desenvolver seu trabalho em harmonia com os objetivos comerciais e sociais da empresa, sem comprometimento do interesse público. Por outro lado, o profissional de RP deve ter presente a complexidade inerente ao processo de decisão em Marketing e ao sistema de marketing da empresa, no qual se inserem os vários ambientes que provocam ameaças e proporcionam oportunidades de marketing para a empresa. Nesse sentido, RP poderão ser consideradas não apenas sob a ótica de uma atuação consistente com a de outras áreas funcionais da empresa, marketing em particular, como também extrapolando os limites do contexto empresarial.

Os profissionais de marketing certamente não desconhecem o fato de que seu relacionamento com o mercado não se limita ao estabelecimento de transações comerciais e que o exercício de suas atividades pode trazer desdobramentos que possivelmente afetem o relacionamento com o mercado. O sistema de marketing da empresa compreende não somente os agentes da oferta e da demanda. Vários públicos apresentam algum tipo de interesse na empresa e manifestam atitudes variadas com referência à forma como ela conduz seus negócios. Acio-

nistas, funcionários, sindicatos, instituições financeiras, fornecedores, distribuidores, imprensa econômica são exemplos de públicos que podem desenvolver atitudes positivas ou negativas à organização, favorecendo ou dificultando o atingimento de seus objetivos e metas, ainda que não sejam diretamente afetados por sua atuação e seu relacionamento com o mercado.

## CONVERGÊNCIAS ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING

Marketing e Relações Públicas podem ser consideradas áreas interdependentes, variando a intensidade de intervenção de cada uma em função da natureza da transação, do objetivo do negócio, do tipo de público que se pretenda atingir e do caráter da comunicação e da mensagem. Para melhor compreender esta inter-relação pode-se recorrer a uma classificação proposta por Kotler & Mindak (1980), a qual se fundamenta na prevalência de funções, distinguindo quatro categorias.

Na primeira categoria encontram-se determinadas organizações sem fins lucrativos, as quais pouco se utilizam dos recursos proporcionados por Marketing e RP, pois seus dirigentes, normalmente não pertencentes aos quadros de carreira, não reconhecem nelas problemas próprios aos de empresas, sob a alegação de que sua existência se justifica exclusivamente em função do atendimento de necessidades e de fatos sociais. Argumentam, ainda, que os orçamentos disponíveis não são suficientes para um trabalho mais consistente, tanto de Relações Públicas quanto de Marketing. A resposta a este tipo de posicionamento encontra-se no Marketing Social, o qual refere-se "ao projeto, à implantação e ao controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social em um grupo-alvo" (Kotler, 1978). Recorrendo aos mesmos instrumentos de marketing, Relações Públicas procuram incentivar a troca de valores, a fim de conseguir uma reação favorável do grupo-alvo. Portanto, o marketing pode contribuir decisivamente para a efetividade dessas organizações, cabendo a Relações Públicas o desenvolvimento de públicos, desde o público interno, que deverá estar plenamente consciente do seu papel institucional, até aqueles que serão alvo direto dos esforços de comunicação e de marketing, necessários ao sucesso do empreendimento social.

A segunda categoria, integrada por certos tipos de organizações de prestação de serviços, tais como escolas e hospitais, apresentam a atividade de Relações Públicas bem estabelecida, revelando, porém, práticas de marketing muito incipientes. Essas organizações podem beneficiar-se do uso de instrumentos de marketing, ainda que os resultados esperados não sejam avaliados em termos de lucro. O lucro deixa de ser considerado uma condição de sobrevivência dessas organizações, uma vez que a própria qualidade dos serviços e sua adequação às necessidades dos clientes é que criam tais condições. Não é suficiente,

pois, desenvolver-se um trabalho de Relações Públicas que preserve o conceito destas organizações. O conceito ampliado de marketing, aplicável a organizações que não visam ao lucro, e as técnicas dele decorrentes possibilitarão e favorecerão o processo decisório que culminará com a oferta de serviços ajustada a um consumidor específico, para o qual todo um processo de motivação e comunicação pode ser projetado.

Pequenas empresas, que centralizam sua atenção e suas decisões quase que exclusivamente nos consumidores, procurando conseguir a otimização de seus resultados mediante a satisfação de seus mercados, compõem a terceira categoria. Tais empresas interessam-se tão somente por seus consumidores, utilizando-se de marketing e de vendas intensamente, pouco fazendo para se relacionarem com os demais públicos. Essa dedicação exclusiva aos fatores de mercado é limitativa, pois uma empresa, embora pequena ou iniciante, deve procurar estabelecer metas mais amplas de crescimento e competitividade, envolvendo os demais públicos no âmbito de seus interesses. O grupo de funcionários, que integra seu ambiente interno, deveria ser o alvo inicial de um programa de Relações Públicas. O apoio público de uma comunidade para iniciativas empreendedoras também pode merecer destaque num programa de Relações Públicas para as pequenas e médias empresas, podendo constituir-se instrumento de divulgação institucional, em apoio a Marketing.

Na quarta categoria encontram-se as organizações que constituem as maiores empresas de um determinado país, as quais apresentam ambiciosos programas de Relações Públicas e de Marketing que, muitas vezes, atuam divorciados entre si e, eventualmente, dos objetivos estratégicos da organização.

Algumas interpretações das funções RP e marketing sustentam que cada uma possui um campo de ação distinto. A visão tradicional indica que elas são diferentes em suas atividades e perspectivas. O marketing tem por objetivo detectar, prognosticar, servir e satisfazer às necessidades do consumidor, sem comprometimento da lucratividade dos negócios. Relações Públicas estão voltadas para a conquista da boa vontade dos vários grupos de interesse da organização, de modo a não prejudicar seu desempenho e lucro. Decorrem daí alguns estereótipos e a possibilidade de falta de colaboração e de conflito entre os profissionais. Muitas das atividades voltadas à comunicação com o ambiente externo são desenvolvidas pelas duas áreas, provocando ineficiências operativas. O enfoque dominante por parte dos profissionais de Marketing é o de que Relações Públicas não contribuem diretamente para o lucro da empresa, devendo, assim, ficar subordinadas a Marketing, particularmente quanto ao processo de comunicação.

Em alguns casos, Marketing pode ser considerado como suporte de Relações Públicas. Isto decorre do fato de o futuro da empresa depender da ação de determinados grupos a ela ligados como acionistas, instituições financeiras,

sindicatos, empregados, líderes de comunidades, imprensa e outros. Marketing agiria no sentido de não provocar reações negativas nos grupos que são alvo de sua ação direta.

Outra maneira de enfocar a questão consiste em visualizar as duas funções como convergentes em conceitos e diferentes em metodologia. Uma interessa-se precipuamente pelo consumidor e a outra relaciona-se com públicos e instituições diversas. Ambas, entretanto, reconhecem a importância de atitudes, percepções e imagens que devem ser transformadas em conceitos. Na formulação de planos, ambas aceitam o primado de um processo gerencial compreendendo a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas. A união de esforços, portanto, é o caminho indicado para a consecução de efeitos sinérgicos em benefício da empresa.

Na medida que ambas as funções baseiam-se no atendimento de necessidades de indivíduos e da sociedade, espera-se que a satisfação dessas necessidades reflita-se nos resultados da empresa. São, portanto, ideologicamente convergentes, em especial quando puderem ser visualizadas como uma filosofia, ou, ainda, como "uma atitude que reflete uma postura moderna, liberal e que entende que é melhor ganhar sempre e com a participação de todos, do que ganhar muito de uma só vez" (Sztutman, 1984). As organizações interessadas em desenvolver Relações Públicas e Marketing de forma integrada dentro de suas dimensões filosóficas podem igualmente alcançar seus objetivos empresariais com responsabilidade social, pois passam a integrar a organização na sociedade, ao cumprirem seus vários papéis sociais, produzindo utilidades para os consumidores, atendendo os seus diversos públicos e não somente contribuindo para a riqueza dos acionistas. "A conciliação e satisfação dos interesses dos diversos públicos de uma empresa deve contribuir decisivamente para se alcançarem os resultados desejados. E se o resultado desejado for o lucro, deverá acontecer como decorrência de uma série de medidas administrativas, entre elas a comunicação integrada de Marketing e de Relações Públicas" (Sztutman, 1984).

Os grupos que se relacionam com uma determinada organização apresentam interesses específicos que devem ser atendidos tanto por Relações Públicas, especialmente na formação de conceitos positivos, quanto por Marketing, que necessita da colaboração dos mesmos para efetivar seus esforços. O grupo de funcionários interessa-se pela empresa como fonte de remuneração, por oferecer-lhe condições de trabalho satisfatórias, oportunidade de progresso ou estabilidade. Produtividade, lealdade e dedicação para com a empresa são fatores conseqüentes que afetam diretamente o esforço de marketing (Sztutman, 1984).

Os fornecedores se interessam por negociações equitativas e razoáveis, desde que os seus produtos possam ser comercializados sem prejuízo para a sua marca, o que pode ser assegurado por um programa de Relações Públi-

cas, mediante o fornecimento de informações que complementem o esforço de marketing em adquirir novas e melhores matérias-primas, a um preço competitivo.

Os consumidores, que normalmente são desconsiderados como um grupo a ser transformado em público pelos programas de Relações Públicas, procuram bens adequados às suas necessidades, que tenham qualidade e preço justo. Destaque-se o crescente interesse dos consumidores em saber qual empresa produz determinado bem, para ter assegurada a sobrevivência de um produto, sua qualidade e a garantia de reposição, e não somente aquelas garantias oferecidas pelo esforço de marketing.

A comunidade interessa-se pela empresa como integrante da vida comunitária e que contribui para o progresso geral, como fonte de riqueza e empregos. É nesse aspecto em particular que aflora a contribuição decisiva de Relações Públicas.

Apesar de os públicos serem vários e heterogêneos seus interesses não são necessariamente e intrinsecamente conflitantes entre si, nem mesmo com os da organização. Se satisfeitos esses interesses, pela sinergia entre Relações Públicas e Marketing, gera-se um conceito favorável à empresa, o qual vincula e cria um sentimento comum entre as pessoas e as organizações que as praticam de forma integrada (Sztutman, 1984).

O trabalho conjunto de Relações Públicas e de Marketing poderá compreender o seguinte grupo de atividades:

- destacar o posicionamento atual da empresa e de seus produtos, junto aos públicos e mercados-alvo;
- definir uma posição desejada para a empresa e seus produtos;
- delinear um composto equilibrado de produtos e serviços;
- estabelecer objetivos, políticas e estratégias de Relações Públicas e de Marketing claros, coerentes e alcançáveis;
- formular táticas específicas e cronogramas;
- implantar ações e medir os resultados obtidos junto aos consumidores e outros públicos.

Acrescentar-se-iam a essas atividades a definição de diretrizes de comprometimento da empresa com sua responsabilidade social e o desenvolvimento de canais de comunicação com os diversos segmentos direta ou indiretamente envolvidos com a organização.

A função Relações Públicas poderá figurar como complementar à de Marketing. A boa vontade a ser conquistada pelos esforços tanto de Relações Públicas como de Marketing não será suficiente para explicar o motivo pelo qual um indivíduo compra determinado produto ou serviço de uma dada organização e não de outra. Tentar compreender a decisão de compra pelo estudo do com-

portamento do consumidor não trará a resposta a todas as questões que se apresentam. A organização não transaciona apenas seu produto ou serviço, mas opera com recursos humanos, materiais e outros insumos, provenientes do ambiente no qual se insere. "Assim sendo, não é somente com o consumidor a atuação de Relações Públicas. Existem outros públicos que, por meio do poder, da opinião e do comportamento, podem influenciar os objetivos da empresa. E é imprescindível que o consumidor satisfaça suas necessidades. Assim, antes de tudo, bom produto, bom atendimento, casa em perfeita ordem, portas abertas etc. são a condição primeira de Relações Públicas, fator que irá influenciar o processo de Marketing" (Kotler & Mindak, 1980).

Em síntese, é possível preconizar a atuação conjunta das duas funções, cada uma delas com seus pressupostos e tarefas específicas, mas agindo de forma sistêmica para alcançar os objetivos de uma organização como o cumprimento das responsabilidades sociais, o bom êxito das atividades, a competitividade e a sobrevivência no mercado. Tais objetivos pressupõem que a empresa não pode desenvolver suas ações de forma isolada e ao acaso. Ao contrário, é necessário estabelecer processos coerentes de atuação global, para que as duas áreas tenham o seu planejamento desenvolvido nos mesmos termos e a partir dos parâmetros definidos no nível do planejamento global.

## MARKETING E RELAÇÕES PÚBLICAS NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Hax & Majluf (1984), a administração estratégica tem por objetivo o desenvolvimento de valores corporativos, capacidades administrativas, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos, os quais articulam a tomada de decisões estratégicas e operacionais, em todos os níveis hierárquicos, por meio de todas as linhas de autoridade e funcionais em uma empresa.

Instituições que entendem este estágio de desenvolvimento gerencial têm minimizado os conflitos decorrentes de processos decisórios voltados para a escolha entre metas alternativas envolvendo lucratividade de longo ou de curto prazo. Objetivos estratégicos e metas operacionais não são intrinsecamente conflitantes e são complementares, norteando as atividades gerenciais nos vários níveis hierárquicos do processo decisório. A administração estratégica está alicerçada em uma multiplicidade de fatores, como filosofia de ação administrativa, estilo gerencial, crenças, valores, posturas éticas e padrões de comportamento organizacional, que tornam o pensamento estratégico congruente com a cultura da organização.

Em qualquer organização, a ação operacional conjunta de Relações Públicas e de Marketing deve subordinar-se aos condicionantes estratégicos da administração,

quais sejam, a definição da missão, escopo e objetivos da organização, a análise dos ambientes interno e externo e a formulação de estratégias.

Os postulados básicos da administração estratégica, por outro lado, requerem a interação entre os sistemas administrativos, estrutura administrativa e cultura organizacional. A eficiência da interação entre esses fatores fornece as bases sobre as quais repousa a eficácia da organização. O mais acurado processo de planejamento levará a empresa a lugar nenhum se não for adequadamente complementado e monitorado por um sistema de controle gerencial.

A administração estratégica representa a mais avançada e coerente forma do pensamento estratégico, pois amplia esse enfoque por todas as unidades operativas e funcionais da empresa e integra os vários sistemas administrativos, realçando o fulcro dos processos decisório e operativo que serão desenvolvidos pelos indivíduos e grupos em uma organização.

A administração estratégica como conceito e como prática encontra-se ainda em um estágio embrionário de conhecimento e aceitação por parte dos dirigentes e executivos de empresas brasileiras. Essa situação é reforçada pela cultura predominante entre os profissionais de Marketing e de Relações Públicas, que os condiciona a visualizar a administração estratégica como área restrita à alta administração, não permeando toda a organização. Essa limitação fornece, entretanto, uma oportunidade para o desenvolvimento de um trabalho estratégico de Relações Públicas, qual seja, o esclarecimento do público interno e a redefinição de seu papel, que não se restringe ao de receptor e executor de procedimentos e de decisões tomadas em níveis hierárquicos mais altos da organização sem qualquer participação efetiva e ativa no processo decisório.

Externamente, as atividades estratégicas de Relações Públicas deverão prover a administração de informações específicas a respeito das variáveis ambientais que possam oferecer oportunidades ou ameaças à empresa, contribuindo em particular para alimentar o subsistema de inteligência naquilo que diz respeito principalmente aos ambientes político-legal e social. Marketing concentrará seus esforços de busca de informações nos ambientes econômico, tecnológico e social, incorporando-as, juntamente com as proporcionadas por RP, em suas análises. Essas análises darão suporte à administração estratégica que, como processo e técnica, está voltada para o desenvolvimento, implantação e manutenção do equilíbrio entre os meios — estratégias — delineados para alcançar os fins — objetivos — assumidos dentro de um contexto ambiental de oportunidades e ameaças. Esta concepção enfatiza os três pilares da administração estratégica — definição da missão, escopo e objetivos; análise ambiental e formulação de estratégias —, que moldarão as características básicas da empresa, podendo ser incorporados à análise estratégica de qualquer organização, tenha ou não finali-

dade lucrativa. Estes elementos sempre procuram atingir um estado de equilíbrio. Uma mudança em qualquer um deles conduzirá a alterações nos demais (Schendel, 1985).

Questões de igual natureza podem ser colocadas do ponto de vista das dimensões gerencial e filosófica de Marketing. A primeira preconiza a tomada consciente e integrada de decisões de marketing, o que implica o marketing-mix ajustado ao mercado-alvo. A segunda questão refere-se à adoção da orientação para o mercado, figurando o consumidor como o elemento central do processo de análise e planejamento de marketing. O mercado, variável externa, e o produto, variável interna, constituem os fatores cruciais na formulação de estratégias de crescimento e competitivas. A aceitação desses argumentos, entretanto, não ocorre com facilidade. Conseqüentemente, muitas das decisões tomadas nos diferentes níveis hierárquicos e em diferentes áreas da empresa poderão parecer contrárias aos objetivos e interesses de Marketing, se examinadas isoladamente. Sob uma ótica estratégica, entretanto, essas mesmas decisões justificam-se, à medida em que assegurem a consecução de resultados compatíveis com os objetivos estratégicos da empresa. Assim, mesmo que decisões aparentem ser contrárias ao Marketing, e inconsistentes do ponto de vista operacional, devem ser analisadas a partir de sua viabilidade estratégica para a organização como um todo (Thomas & Gardner, 1985).

Com respeito a Relações Públicas, deve-se ressaltar que suas tarefas não devem restringir-se ao cumprimento de medidas isoladas e esporádicas, as quais, muitas vezes, não levam em consideração as constantes mudanças experimentadas pelos públicos pertencentes aos ambientes interno e externo. Todas as empresas desenvolvem, em certo sentido, esforços de Relações Públicas. Entretanto, na maioria das vezes, são esforços inseqüentes, sem continuidade e metodologia e desprovidos de qualquer tentativa de avaliação de resultado. Empresas que dispõem de profissionais em RP operam timidamente, desconsiderando uma ampla gama de oportunidades de formação de públicos autênticos e respaldadores de suas iniciativas.

## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING

A administração estratégica das organizações requer um reposicionamento das atividades de Marketing e de Relações Públicas. Marketing tem operado, em geral, como uma área interessada em cumprir seus objetivos particulares e em desempenhar um conjunto de tarefas analíticas e decisórias, que vão do delineamento de mercado até as atividades de pós-transação. Relações Públicas figuram como assessoria, fornecendo informações para a alta administração da empresa e executam tarefas opera-

tivas em casos excepcionais, não lhes sendo reconhecido qualquer papel de caráter estratégico.

A proliferação de organizações desenvolvendo compostos de produto de grande amplitude e com negócios diversificados levanta uma questão diferente e adicional. Não somente deve haver diretrizes definidas para todo o grupo, mas, presumivelmente, estratégias específicas a cada unidade de negócios. A figura 1 descreve três níveis de decisões estratégicas e sua relação com a hierarquia da organização: estratégia no nível corporativo, estratégia no nível de negócios e estratégia no nível de área funcional (Schendel, 1985).

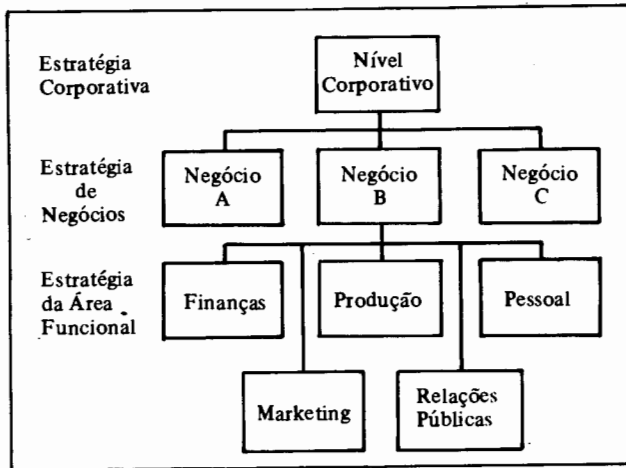


Figura 1: Organização e Hierarquia de Estratégias

Fonte: Adaptado de SCHENDEL, Dan E. Strategic management and strategic marketing: what's strategic about either one? In: THOMAS, H. & GARDNER, D. (ed), *Strategic marketing and management*. New York, John Wiley & Sons, 1985, p. 50.

Este esquema permite visualizar o relacionamento de Relações Públicas e de Marketing em termos de administração estratégica. As duas atividades aparecem como áreas funcionais e são similares às áreas de finanças, produção e outras, definidas em função das características de cada empresa. Com isto, Relações Públicas e Marketing desempenham atividades de caráter estratégico e operacional, adaptando-se ao contexto amplo das unidades de negócios e da corporação. Assim, a alta administração tomará decisões de natureza estratégica, sob a ótica das áreas funcionais — Marketing e Relações Públicas — enquanto que as decisões tomadas por essas duas áreas serão operacionais, na ótica dos níveis decisórios mais altos. Portanto, Relações Públicas e Marketing estão relacionadas com o nível estratégico de negócios e podem ser coordenadas com todas as outras áreas funcionais para assegurar a consistência das decisões. Nenhuma área funcional terá prioridade sobre qualquer outra. Se um destaque existir para qualquer área funcional, isto dever-se-á somente à sua contribuição relativa para o alcance de uma vantagem competitiva em uma situação particular, o que

pode ser aferido mediante a proposta estratégica dos negócios como um todo.

Assim, numa situação de instabilidade econômica, a área de finanças terá uma alta contribuição na estratégia funcional em relação aos objetivos corporativos. Uma forte demanda irá priorizar a área de produção, bem como a retração desta demanda poderá exigir novos esforços de Marketing. Quando, além dos fatores econômicos de mercado, o ambiente demonstrar transformações que podem afetar a estratégia global, Relações Públicas terá o seu destaque. Estas áreas funcionais desenvolverão permanentemente suas atividades tendo por condicionante a estratégia corporativa.

O marketing estratégico superpõe-se em certo sentido ao assim denominado **marketing convencional** em assuntos relativos à análise de portfólio, ao escopo de mercado como uma escolha estratégica, ao conceito de vantagem competitiva, que requerem conhecimento dos competidores, assim como dos consumidores, e à sua integração na estratégia dos negócios. O marketing estratégico enfatiza três fatores relacionados, que são fundamentais na formulação estratégica da corporação:

- conhecimento dos consumidores e o desenvolvimento de mecanismos de criação de valor aos olhos desses consumidores;
- entendimento das potencialidades e vulnerabilidades da empresa em face do mercado e das ofertas competitivas;
- conhecimento das potencialidades e vulnerabilidades da concorrência, bem como de suas ações prováveis.

A figura 2 destaca outros elementos relevantes do marketing estratégico, como a formulação de objetivos inter-relacionados, a definição do escopo de mercado e a amplitude dos negócios, a identificação das oportunidades de mercado e a seleção de alternativas a partir de uma análise da matriz produto/mercado. Destaque-se, ainda, o desenvolvimento de métodos para planejar e prever resultados de cenários estratégicos alternativos. O desenvolvimento de estratégias de posicionamento, de conceito do produto e de segmentação de mercado é, igualmente, uma atividade relacionada com o marketing estratégico.

Idêntica linha de raciocínio aplica-se à análise de Relações Públicas. A administração dessa área pode ter implicações estratégicas na medida que a análise estratégica e o processo decisório decorrente incorporarem a ampla gama de públicos de uma organização, e o mercado inclusive, como elementos vitais na obtenção de vantagens competitivas e na eliminação das desvantagens, em especial naquilo que depender da contribuição do público interno. Isto exige o reposicionamento de Relações Públicas, integrando essa área aos esforços estratégicos da organização. A figura 3 realça três fatores, os quais devem ter prioridade na formulação estratégica da organização,

	Marketing Convencional	Marketing Estratégico
Unidade de planejamento	Produto individual	Linha de produtos portfólio – unidade estratégica de negócios
Escopo do mercado	Tratado como um dado	Escolhas estratégicas
Objetivos, metas de desempenho	Vendas participação de mercado	Lucro, fluxo de caixa, participação de mercado, crescimento
Concorrência	Satisfação dos consumidores por meio do marketing - mix	Atinge a concorrência por meio de capacidades totais
Horizonte de planejamento	Plano anual	Longo prazo
Posicionamento de marketing	Uma das áreas funcionais	Parte de um planejamento integrado de negócios

Figura 2: Diferenças de Perspectiva Marketing Convencional x Marketing Estratégico

	Relações Públicas Convencionais	Relações Públicas Estratégicas
Unidade de planejamento	Projetos individuais para grupos isolados	Portfólio de públicos
Escopo de mercado	Apoio eventual	Mercado definido em termos de públicos
Objetivos, metas de desempenho	Busca de resultados não mensuráveis	Firmar conceito duradouro
Concorrência	Problema da área de marketing	Contribuição na consecução de capacidades totais
Horizonte de planejamento	Plano anual	Longo prazo
Posição de Relações Públicas	Assessoria e tarefas eventuais	Parte de um planejamento integrado

Figura 3: Diferenças de Perspectiva RP Convencionais x RP Estratégicas

sob a ótica de Relações Públicas: o conhecimento dos diversos públicos, a fim de avaliá-los quanto aos valores positivos percebidos; avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, sob o ponto de vista do seu conceito público; e análise da concorrência, em termos do conceito desenvolvido pelos públicos.

Sob o ponto de vista de Relações Públicas estratégicas cabe destacar o inter-relacionamento entre escopo de mercado e os públicos da organização, identificando as diversas oportunidades e ameaças ambientais. A função administrativa de planejamento de Relações Públicas, além de integrar-se e subordinar-se ao planejamento global da empresa, passa a constituir uma atividade organizada e permanente, gerando planos que serão considerados muito mais que um documento formalizando uma série de tarefas burocráticas.

A definição de um portfólio de públicos, a descrição de seus perfis em termos dos diversos benefícios que procuram como centros de interesse distintos da organização, o estabelecimento de mecanismos de comunicação informativa sobre o grau de ajustamento da organização às suas expectativas são atividades negligenciadas pelos profissionais de Relações Públicas. Entretanto, quando administradas estrategicamente, cumprirão um papel integrador e sinérgico, contribuindo decisivamente para o atingimento dos objetivos e metas da organização e para a formulação de estratégias de crescimento e competitivas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exame da situação da esmagadora maioria de empresas e instituições revela que os profissionais de Marketing e de Relações Públicas têm desenvolvido suas atividades de forma independente, procurando atingir isoladamente os objetivos próprios da área, quer ela figure como órgão de linha ou de assessoria. Todavia, focalizando especificamente o processo de comunicação da empresa com os ambientes interno e externo, dentro de uma ótica sistêmica, percebe-se, com nitidez, um alto grau de interdependência entre as duas áreas. Ambas têm por missão contribuir para o atendimento, pela empresa, de necessidades de indivíduos e da sociedade, por meio de cuja satisfação os resultados e os objetivos da organização são alcançados. Sob esse aspecto, Marketing e Relações Públicas representam instrumentos importantes de comunicação informativa e persuasiva, devendo convergir em objetivos, ainda que se diferenciem nos métodos operativos. Com referência particularmente a Relações Públicas, é lícito esperar-se uma redefinição de seu papel e de seu posicionamento como área capaz de contribuir estrategicamente para a organização, ampliando-se, dessa forma, o âmbito de suas atividades.

A definição estratégica da organização, no nível corporativo, parece ser de grande utilidade na fixação de parâmetros para as decisões das áreas funcionais da empresa, Relações Públicas e Marketing, em particular. Embora operacionalmente se espere uma atuação eficiente

das diversas áreas funcionais, a orientação para a eficácia e a efetividade da organização deverão ser os elementos decisivos na obtenção de valores corporativos e capacidades administrativas. Sob tais premissas, as decisões de Marketing e de Relações Públicas, de caráter tático/operacional, articular-se-ão com as estratégias da organização.

Sob o enfoque da administração estratégica, é possível visualizar um campo de ação mais amplo que o tradicionalmente praticado pelos profissionais das duas áreas discutidas neste trabalho. O marketing estratégico enfati-

zará a concorrência e a empresa, em termos das respectivas potencialidades e vulnerabilidades, e o mercado. Relações Públicas concentrarão seus esforços na análise sistemática do comportamento dos vários públicos de interesse da organização, na avaliação desta e da concorrência, sob o ponto de vista de seus respectivos conceitos junto àqueles públicos e na recomendação de ações destinadas ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização, naquilo que diga respeito ao seu relacionamento com os grupos que constituem seus ambientes interno e externo.

### Abstract

This article focuses, from a strategic point of view, on the communication process of an organization with its internal and external environments. The authors analyse the convergence between Marketing and Public Relations and point out their close relationship, since both contribute to improving the informative and persuasive communication process. On the other hand, the main differences between conventional Marketing and strategic Marketing are discussed. In addition, proposals for broadening Public Relations and field of those Marketing areas are presented.

### Uniterns:

- marketing
- strategic marketing
- public relations

### Referências Bibliográficas

BENJAMIN, Robert S. Relações públicas e marketing. *Revista de Comunicação e Relações Públicas*, S. Paulo, 7(63):19, jun.1977.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*, 2ªed. São Paulo. Atlas, 1984, p.677.

HAX, Arnald C. & MAJLUF, Nicolas. *Strategic management: an integrative perspective*. New Jersey, Prentice House; Englewood Cliffs, 1984, p.72 et seq.

KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo, Atlas, 1978, p.288.

KOTLER, Philip & MINDAK, William. *Marketing e relações*

públicas: parceiros ou concorrentes. *Briefing*. Catálogo Brasileiro de Profissionais de Relações Públicas, São Paulo, (2):5-15, 1980. Suplemento especial de *Briefing*, (22), 1980.

MONTGOMERY, David B. Toward decision support systems of strategic marketing. In: THOMAS, H. & GARDNER, D. (ed.) *Strategic marketing and management*. New York, John Wiley and Sons, 1985, p.107-8.

SCHENDEL, Dan E. Strategic management and strategic marketing; what's strategic about either one? In: THOMAS, H. & GARDNER, D. (ed.)

*Strategic marketing and management*. New York, John Wiley and Sons, 1985, p.50.

SIMÕES, Roberto Porto. A variável relações públicas no processo de marketing. *O Público*, S. Paulo, jan./fev. 1981, p.3.

SZTUTMAN, Guilherme. O papel das atividades de relações públicas no mix da comunicação. *Cadernos de Relações Públicas*. In: *CONRERP Informa*, São Paulo, 8(4), jul. 1984.

THOMAS, H. & GARDNER, D. (ed.) *Strategic marketing and management*. New York, John Wiley and Sons, 1985, p.1-2.

Recebido em outubro/88.