

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CARLISE DE BARBA

**MODELO DE PROPOSTA DE NEGÓCIOS PARA VENDA DE SERVIÇOS DE
CONSULTORIA EM COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

Bento Gonçalves

2014

CARLISE DE BARBA

**MODELO DE PROPOSTA DE NEGÓCIOS PARA VENDA DE SERVIÇOS DE
CONSULTORIA EM COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Unisinos - Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Jerônimo Lima

Bento Gonçalves

2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	06
1.2 OBJETIVOS	06
1.2.1 Objetivo Geral.....	06
1.2.2 Objetivos Específicos	06
1.3 JUSTIFICATIVA	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	08
2.1 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL	08
2.1.1 O processo de Consultoria Organizacional	09
2.2 O MARKETING DE SERVIÇOS.....	16
2.3 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	21
2.3.1 Modelos de propostas de consultoria	24
2.3.2 As diferentes áreas da Comunicação Empresarial	29
3 MÉTODO.....	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	31
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	33
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	33
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO.....	35
4. 1 DESCRIÇÃO DO CASO.....	35
4. 2 ANÁLISE DO CASO.....	35
4. 3 PROPOSTA DE MODELO INTEGRATIVO DE PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	38

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICES	46

1. INTRODUÇÃO

Os serviços de consultoria em comunicação empresarial mostram-se cada vez mais necessários no mercado globalizado, caracterizado pela alta competitividade e pela centralidade que fatores como visibilidade, imagem e posicionamento da marca assumem na gestão das organizações. Cada vez, as empresas precisam qualificar suas relações com seus públicos internos e externos, de modo a garantir tanto a legitimidade quanto a rentabilidade de seus negócios.

Neste cenário, a boa interação com funcionários, clientes, fornecedores e comunidade em geral, por meio de canais e processos efetivos de diálogo e influência, torna-se fundamental para a sobrevivência e expansão das marcas, independentemente do porte e do mercado específico em que atuam as organizações.

Para as empresas de consultoria e assessoria em comunicação empresarial, esse contexto representa um conjunto de oportunidades e desafios. Entretanto, o próprio setor apresenta-se altamente competitivo, demandando consultores preparados e atentos às necessidades e expectativas do mercado. Além de experiência e alto nível de profissionalização, a busca por diferenciais é imprescindível para aqueles que desejam crescer nesse segmento.

Um dos pontos críticos para a conquista de clientes na área da consultoria refere-se à proposta para a venda de serviços dessa natureza. Por gerar resultados nem sempre mensuráveis ou tangíveis, os serviços de comunicação devem ser apresentados por meio de propostas claras e bem articuladas, de modo a permitir que o gestor da empresa prospectada possa vislumbrar os benefícios decorrentes da implementação de processos de comunicação. E é nesse escopo que este estudo se circunscreve, apresentando como temática os modelos de proposta de consultoria em serviços de comunicação empresarial, especificamente, para clientes da região nordeste do RS.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A literatura especializada em consultoria e comunicação empresarial oferece importantes orientações e modelos de proposta para a venda desse tipo de serviço. Contudo, em cada contexto apresentam-se peculiaridades e especificidades que demandam adaptações para garantir a efetivação da venda. Nesse sentido, a partir do interesse em pesquisar as características do mercado da região nordeste do Rio Grande do Sul, em relação à temática deste estudo, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

- Como ofertar serviços de consultoria em comunicação empresarial de modo a contemplar as necessidades e expectativas dos clientes da região nordeste do estado do Rio Grande do Sul?

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa, são apresentados, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o estudo proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo integrativo de proposta de prestação de serviços de consultoria em comunicação empresarial para clientes da região nordeste do RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais modelos de propostas de prestação de serviços de consultoria em comunicação empresarial disponíveis na literatura acadêmica e comercial especializada;

- Analisar os modelos de proposta comercial para a venda da prestação de serviço de consultoria identificados.

- Identificar fatores críticos de sucesso para a venda da prestação de serviços de consultoria em comunicação empresarial para os clientes da região nordeste do RS;

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado de comunicação empresarial permite a atuação de diversos consultores em níveis e áreas variadas de uma empresa. Quando uma consultoria refere-se a áreas técnicas, como, por exemplo, melhoria dos processos de produção, implantação de *software* para facilitar o gerenciamento da produção, entrega de mercadorias, práticas de recursos humanos, entre outras áreas, o gestor da empresa contratante consegue compreender de forma mais explícita qual será o trabalho do consultor e de que forma ele irá atuar naquele processo específico.

Entretanto, o serviço de comunicação empresarial se difere deste foco mais técnico, pois refere-se a um processo amplo, complexo e que contempla a atuação de profissionais de habilitações diversas no projeto a ser desenvolvido. Dentre os profissionais que trabalham com comunicação empresarial, podem ser encontrados jornalistas, publicitários, *designers*, especialistas em marketing, relações públicas e diagramadores atuando concomitantemente.

O gestor da empresa contratante, quando se depara com esta diversidade de profissionais, precisa optar por aquele que oferece o serviço mais adequado para a necessidade específica de comunicação da sua empresa. O que se percebe no mercado é que existe certa confusão no entendimento das diferentes atuações de cada um dos profissionais da comunicação, sendo ainda que alguns oferecem às organizações trabalhos que não são essencialmente da sua área de especialização.

Nesta perspectiva, o presente trabalho se justifica à medida em que visa a pesquisar de que forma, então, deve ser oferecida a prestação de serviços de consultoria em comunicação empresarial, para que seja possível uma melhor compreensão da proposta de trabalho por parte do gestor da empresa contratante. Além disso, o estudo mostra-se relevante porque é focado na realidade da empresa estudada e de uma região brasileira específica (a região nordeste do estado do RS), e, assim, seus resultados poderão contribuir para um melhor conhecimento sobre as particularidades desse contexto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentados, neste capítulo, os fundamentos teóricos necessários para que o modelo integrativo de proposta de negócios para a venda de serviços de consultoria em comunicação empresarial tenha o embasamento necessário e possa ser elaborado com clareza e aplicabilidade.

Inicia-se o capítulo abordando o tema da consultoria organizacional e seu processo; em seguida, são apresentadas conceituações sobre marketing de serviços, para um melhor entendimento acerca das formas de venda do modelo de proposta ao seu público consumidor. Por fim, detalham-se características e aspectos relacionados aos processos de comunicação empresarial e suas diferentes áreas.

2.1 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

O termo consultoria origina-se do latim *consultare*, que significa dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado (OLIVEIRA, 2001). Houaiss e Avellar (2001) definem consultoria como “1. Ato ou efeito de dar consulta ou conselho. 2. Atividade ou cargo de consultor ou de quem dá pareceres e trata de assuntos técnicos da sua especialidade. 3. Local onde trabalha o consultor”.

Na busca por entender melhor o conceito de consultoria, pode-se perceber que “a consultoria, em sua melhor forma, é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros” (BLOCK, 2001, p. 22).

A consultoria organizacional, especificamente, almeja ser uma alternativa para auxiliar gestores na busca de sucesso para suas organizações. Para Coget (1999), a importância da atuação dos consultores está principalmente ligada à capacidade que estes têm para produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial, facilitando o seu entendimento e a sua implementação nas empresas.

O trabalho de consultoria é realizado por um profissional denominado consultor, que é especialista em determinado campo de estudos e área de atuação. Porém, não havendo uma formação específica para a atividade de consultor propriamente dita, conforme define Holtz (1997, p. 22),

[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, sendo um engenheiro, e só depois, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria não muda a sua profissão, elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.

Porém, conforme afirma Orlickas (1998), apesar deste profissional não ter formação específica em consultoria, o trabalho de consultor exige que este seja extremamente qualificado e que tenha domínio do foco da sua atuação. Este autor define ainda que consultoria é uma prestação de serviços, sendo geralmente remunerada por hora ou por projeto, conforme acordado com o cliente.

Dentro do trabalho de consultoria existe uma distinção entre consultoria de especialista e consultoria de processo. Como afirma Merron (2007), consultores especialistas são aqueles que oferecem seu conhecimento e experiência. Já os consultores de processo, além de conhecimento e experiência, buscam desenvolver e implantar um processo pelo qual os clientes possam descobrir sozinhos as estratégias necessárias para tomar medidas efetivas no futuro. Estes consultores analisam também os processos existentes na empresa e suas possíveis melhorias.

Esta visão é ratificada por Quintella (1994, p. 53), que identifica que “a consultoria atua na venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação destas soluções”.

Já Merron (2007) afirma que o consultor trabalha sempre com a dinâmica humana do cliente, levando em conta fundamentalmente os processos de tomada de decisão, trabalho de equipe, comportamento organizacional, entre outros fatores. O objetivo dessa análise é ajudar o cliente na busca por constante aprimoramento. Ainda, para este autor, a consultoria, para ser bem sucedida, deve seguir algumas regras que já foram analisadas pela administração com Frederick Taylor, estudadas mais profundamente e difundidas como universais por James McKinsey, Marvin Bower e outros autores do século XX. Hoje em dia os consultores desenvolvem suas próprias regras para atendimento, conforme o perfil do profissional consultor.

Quintella (1994) apresenta no Quadro 1 as etapas do trabalho de consultoria que são fundamentais para o sucesso do trabalho de consultor.

Quadro 1 - Etapas do trabalho de consultoria.

Diagnóstico empresarial	O consultor pesquisa os recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, para definir suas forças e fraquezas e identificar problemas-chave que impactam no desempenho do negócio
Pesquisas e estudos especiais	O consultor atua focado em assunto de importância para a organização cliente, sendo que, ao encerrar o trabalho, submete um relatório final, discutindo-o com o cliente
Elaboração de soluções para problemas específicos	Neste serviço, o cliente necessita mais que um diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. O trabalho estará concluído quando o cliente entender que recebeu uma solução adequada para seu problema
Assistência na implementação	Após o diagnóstico e a elaboração da solução, a empresa-cliente pode precisar de apoio na implantação. Pode envolver seleção e treinamento de pessoal, ajudando o administrador a mobilizar as pessoas em direção aos resultados esperados
Aconselhamento	O consultor atua no sentido estrito da palavra: respondendo a perguntas quando solicitado. Deve cuidar, no entanto, para não passar para o papel de árbitro. A decisão caberá ao cliente

Fonte: Quintella (1994, p.53).

Para Jarvis (1987), as empresas precisam aprender a resolver os seus problemas, e o trabalho do consultor é ajudar na reflexão e solução deles. Por esta reflexão, as empresas podem resignificar conceitos e usá-los como guias em novas ações. Desta forma, as experiências podem gerar habilidades, e o aprendizado virá pela transformação da experiência em conhecimento e das habilidades em atitudes.

Neste contexto, cabe ao consultor instigar o cliente a refletir sobre as suas próprias experiências para que ele possa aprender com elas. Segundo Moura (2005), em um processo de intervenção - que é como se chama o trabalho do consultor no campo - a aprendizagem sempre ocorre, pois o cliente percebe que o consultor está orientando a resolução do problema e pode entender que não deverá contratar novamente determinado consultor caso os objetivos pré-definidos não sejam alcançados.

Durante a década de 1990, o trabalho de consultoria ganhou grande destaque nas organizações, e ocorreram muitas discussões sobre a eficácia desse trabalho e as formas de atuação dos consultores. Assim, começaram a aparecer, de forma sistemática, críticas à sucessão de “fórmulas salvadoras de empresas” (DONADONE, 2004, p. 87).

As críticas feitas às empresas de consultoria e aos próprios consultores demonstram os paradoxos desta atividade. Denúncias de erros de consultores e empresas de consultoria em projetos que levaram empresas-cliente a grandes prejuízos entram em evidência na mídia, e começam a surgir críticas em relação às atitudes e comportamentos dos consultores (WOOD Jr.; CALDAS, 2002).

Estudando mais profundamente as empresas de consultoria percebe-se que existe uma convergência do foco da intervenção para a aprendizagem do cliente em conexão com um processo de mudança. Assim, a consultoria deve ser vista como um processo em que o consultor irá envolver o cliente para que este se apodere do conhecimento gerado para propor mudanças em sua organização (WERR, 1986).

A ideia de consultoria como um processo de aprendizado tem sido defendida por diversos autores, tais como como Weidner e Kass (2002), que o caracterizam pelo envolvimento de duas partes: o cliente, que solicita ajuda para resolução de um problema, e o consultor, que tem o conhecimento necessário para ajudar este cliente.

Para estes autores, isto pode acontecer de diferentes formas: o consultor poderá ajudar o cliente a efetuar uma mudança construtiva na organização, poderá dar conselhos que serão implementados e poderá auxiliar no desenvolvimento da capacidade organização-cliente.

Schein (1977) afirma que a principal tarefa do consultor é ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador, atuando de modo a dar suporte ao cliente e possibilitando que este tome suas próprias decisões. Para que isso aconteça, Argyris (1970) salienta que deve ser respeitada a interdependência entre o consultor e o cliente, de modo que o cliente seja visto como uma unidade autorresponsável e que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino.

Percebe-se, portanto, que o bom relacionamento entre o consultor e o cliente é um dos aspectos fundamentais para a efetividade da prestação do serviço de consultoria, e, se o trabalho em questão não for devidamente compreendido por

ambas as partes, a prestação do serviço não atingirá resultados práticos (KUBR, 1986).

Nesta perspectiva, a relação consultor-cliente é fundamentalmente afetada pela forma com a qual o consultor conduz o processo de intervenção, e, para que a relação torne-se positiva, Appelbaum e Steed (2005) sugerem nove fatores que devem ser cuidadosamente observados:

1. consultores devem ser competentes;
2. a ênfase deve recair nos resultados dos clientes, e não nos produtos dos consultores;
3. as expectativas e os resultados devem estar claros e serem bem comunicados;
4. deve haver suporte claro da alta administração;
5. é imprescindível a adaptação à disponibilidade do cliente de mudança;
6. é necessário investir no aprendizado do ambiente do cliente;
7. definição das ações deve ser em termos de sucesso incremental;
8. deve ser estabelecida parceria real entre os consultores e os indivíduos da empresa cliente; e
9. deve haver inclusão dos consultores na fase de implementação.

Neste sentido, Gable (1996) realizou pesquisas para avaliar a relação cliente-consultor e concluiu que o sucesso ou o fracasso da intervenção externa na organização não está relacionado unicamente ao resultado final do trabalho, mas, também, a todo o processo de execução.

Patterson (2000) analisou a satisfação/insatisfação do cliente em relação à prestação do serviço de consultoria e percebeu que geralmente os clientes com pouca experiência na participação de intervenções possuem expectativas menos definidas e têm mais dificuldades para avaliar o desempenho do consultor e os resultados obtidos.

Desde o início do trabalho de consultoria, o posicionamento do consultor deverá buscar uma relação de ajuda e aprendizagem para a empresa cliente, pois esta busca, juntamente com o consultor, resolver os seus problemas, de forma que se aposse do conhecimento gerado e seja responsável pelo destino da sua organização (HIRSCHLE, 2005; ALMEIDA; FEITOSA, 2007).

Para que esta relação aconteça, Maister, Green e Galford (2000) e Correia, Feitosa e Vieira (2008) apontam a confiança criada entre as partes como peça

fundamental para que todos os aspectos, tanto profissionais quanto pessoais, sejam discutidos entre o consultor e o cliente. Com esta perspectiva, a abertura para o diálogo está relacionada à construção de um relacionamento propício à aprendizagem de ambos, por meio do qual existe maior possibilidade de sucesso.

2.1.1 O processo de Consultoria Organizacional

A apresentação da proposta, o estudo do valor do trabalho, a mensuração dos resultados e a avaliação após a realização da consultoria com o cliente estão diretamente ligados ao sucesso do consultor e à construção da sua imagem profissional.

Analizar as propostas disponíveis na literatura acadêmica e comercial especializada é fundamental para que seja possível identificar quais as referências que os consultores estão utilizando para embasar sua oferta de trabalho no mercado de atuação.

Para Crocco e Guttmann (2010), o começo do trabalho de consultoria se dá pelo contato inicial que acontece de duas formas: o consultor é quem se apresenta ao possível cliente ou o consultor é chamado a se apresentar. Neste processo, a tendência é de que ambas as partes estudem a outra, porém, sem dar informações mais detalhadas, aguardando a atitude do outro.

Ainda para estes autores, após este contato inicial o consultor sugere uma reunião, mais formal, geralmente na empresa do possível cliente, para que possa ampliar seu campo de análise. O consultor é contratado principalmente em duas situações: quando existe a vontade de ampliar ou acelerar o crescimento da organização ou de um projeto, ou quando existe um problema a ser solucionado. Esta visita permite ao consultor uma primeira percepção sobre quais são os princípios e valores da empresa, e de que forma irá apresentar sua proposta de trabalho para atender os problemas que possa identificar.

Segundo pesquisa desenvolvida por Crocco e Guttmann (2010) e embasada por 10 mil registros de visitas, em vários países e diferentes contextos geográficos e culturais, existe uma estrutura visível na visita prospectiva que é formada pela abertura, questionamento, demonstração e compromisso.

A abertura é o momento no qual acontece a “primeira impressão”, e que dura entre 30 segundos e 3 minutos, quando se percebe ou não a empatia entre as

partes. Em seguida, a fase de questionamento é o momento para que os participantes da reunião saibam um pouco mais um do outro e para que o consultor consiga entender as reais necessidades da empresa em relação ao seu trabalho. A fase de demonstração é aquela na qual cada parte traz mais detalhes dos primeiros assuntos abordados, e o foco principal do consultor é conseguir responder com naturalidade as possíveis objeções apresentadas pela empresa. O compromisso sela a visita, e dele resultará uma ação futura, seja ela uma nova visita a um superior hierárquico do contato atual, o envio de algum material complementar, uma apresentação de proposta ou qualquer outra situação que demonstre a existência de boa vontade de um compromisso mútuo.

Estas etapas buscam permitir um melhor entendimento do problema da empresa cliente, perceber o clima na organização, identificar possíveis resistências do cliente e avaliar quais informações são mais importantes dentre todas obtidas, para focar a proposta naquilo que realmente é pertinente ao trabalho que será executado.

Para Concistré (2012), o processo desta reunião acontece pelo roteiro abertura ou aproximação, investigação, alinhamento de capacidades e compromisso pela continuidade.

A abertura ou aproximação é o momento em que o consultor fortalece o elo que o levou até a empresa cliente, que pode ser uma pessoa que o indicou, um trabalho anterior que se destacou aos olhos do possível cliente, entre outros. O objetivo desta retomada é criar um “terreno comum, confortável”. (CONCISTRÉ, 2012, p. 100). Em seguida, o consultor deverá declarar de forma sucinta e transparente qual o objetivo deste encontro e, para finalizar, é fundamental deixar estabelecido qual o tempo que o contato tem disponível para esta conversa.

A etapa seguinte, a investigação, para o mesmo autor, é o fator primordial para o sucesso da proposta, pois “ela tem o objetivo de identificar de maneira rápida, porém com muita precisão, quais as necessidades que o cliente potencial pode ter” (CONCISTRÉ, 2012, p. 101).

O consultor faz perguntas sobre a situação da empresa com o objetivo de estimular o cliente a falar, visando a coletar informações suficientes para se ter uma ideia do quadro geral da empresa em relação ao seu mercado de atuação. A tendência é de que o cliente forneça diversas informações, e o consultor possa

desenvolver sua percepção de identificar quais são as que realmente estão relacionadas ao trabalho em questão.

Aprofundando as questões trabalhadas com o cliente, o consultor terá a possibilidade de alinhar suas capacidades como profissional às necessidades do cliente, e este é o melhor momento para falar de seu trabalho e de suas experiências anteriores. É necessário encantar o possível cliente para acelerar o processo de fechamento de um compromisso futuro.

O objetivo desta reunião não é efetuar a venda, mas sair dela com um novo compromisso agendado. Ele pode ser, conforme já assinalado anteriormente, a apresentação da proposta ou um novo encontro com um membro hierarquicamente superior ao contato. O importante é não encerrar as tratativas.

O próximo passo é a elaboração de uma proposta que será apresentada e entregue, impressa, ao possível cliente. De acordo com Concistré (2102, p. 113), propostas “não ganham contratos, porém têm uma grande capacidade de perdê-los”. Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho, diferentes modelos de propostas de consultoria serão apresentadas no capítulo 4.

Apresentada a proposta, o passo seguinte é a contratação. Existe uma ordem que deve ser respeitada para que a proposta seja efetivamente aceita pela empresa cliente. Antes da reunião, o consultor deverá definir qual o avanço que objetiva nesta reunião, pois nem sempre a proposta é fechada neste momento, e isto precisa estar bem claro para que o consultor não perca o foco da negociação. Além disso, deverá levantar as informações necessárias para fechar o contrato, pois é fundamental saber quem estará na reunião, quem toma as decisões, quem concorda com o trabalho do consultor, quem é contrário, entre outras informações fundamentais para o avanço. Finalmente, precisa-se avaliar quais concessões estará disposto a fazer na negociação e quais pontos não podem ser alterados sob qualquer hipótese (Crocco e Guttmann, 2010).

Feita esta análise, o consultor estará preparado para a reunião de contratação. Crocco e Guttmann (2010) apontam que o consultor deve seguir três passos para o sucesso da contratação. O primeiro deles é a afirmação de início. O consultor deve começar a reunião encantando e transmitindo confiança ao cliente, e conseguirá isso demonstrando de forma clara e objetiva que compreendeu o problema a ser resolvido. Em seguida o consultor deverá apresentar a sua oferta. Se o cliente compreender e concordar com a afirmação do consultor, estará propenso a

aceitar a proposta. Caso seja necessário negociar, o consultor já deve saber de antemão até que ponto poderá ceder nos valores.

Resultante da negociação, um contrato irá firmar claramente o que cada uma das partes espera do trabalho. Segundo Crocco e Gutmann (2010, p. 175), um “contrato é uma concordância explícita do que o consultor e o cliente esperam um do outro e de como irão trabalhar em conjunto”. Conforme estes autores, uma vez firmado o contrato, é fundamental definir quem estará envolvido no processo, quais as interferências suportáveis no dia-a-dia da organização e qual será o local de trabalho do consultor.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

O termo marketing, originário do inglês *market*, significa mercado e começou a ser empregado nos Estados Unidos, no século XX. Em 1930, foi fundada a American Marketing Association (AMA), entidade dedicada a promover o desenvolvimento das atividades do setor. Nesta época as universidades norte-americanas começavam a oferecer os primeiros cursos de marketing, focados em técnicas de distribuição, de vendas e de pesquisa de mercado. O Brasil conheceu o termo nos anos 1950, trazido pelas empresas multinacionais norte-americanas e europeias (PINHO, 2001).

Segundo Dias (2004), marketing expressa a ação da empresa voltada para o mercado, ou seja, a empresa que pratica o marketing tem o mercado como principal razão e foco de suas ações. Em sua conceituação atual, o marketing surgiu no pós-guerra, na década de 1950, com o avanço da industrialização mundial. Neste período, a competição entre empresas e a disputa pelos mercados consumidores trouxe novos desafios aos gestores.

Naquele contexto, não bastava mais à empresa desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade. Era necessário fazer isso a um custo competitivo. O cliente passou a contar com o poder de escolha, optando pela alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício. Com essa percepção, as empresas começaram a adotar práticas como pesquisa e análise de mercado, adequação dos produtos segundo as características e necessidades dos clientes, comunicação dos benefícios dos produtos em veículos

de massa, promoção de vendas, expansão e diversificação dos canais de distribuição (DIAS, 2004).

A orientação e as decisões da empresa passaram para o mercado, surgindo, então, novos conceitos, tais como “empresa orientada para o mercado”, “criação de vantagem competitiva” e, mais recentemente, “criação de valor para o cliente”. Portanto, o conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição (DIAS, 2004).

Ainda conforme este autor, o marketing também pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos das pessoas e organizações. Outra definição de marketing bastante utilizada, e na qual estão incluídas as atividades do composto de marketing, é da American Marketing Association (AMA)¹, que considera o marketing como o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços. O conceito, atualmente bastante difundido, de orientação para o mercado, pode ser entendido como a filosofia empresarial que envolve todas as funções da empresa e enfatiza os cinco atores do mercado, a saber: consumidores, distribuidores, concorrentes, influenciadores e macroambiente (DIAS, 2004).

Para Connor e Davidson (1993), a partir da década de 1990, o marketing passou a atuar com o conceito de estar “centrado no cliente”, o que mudou o relacionamento entre empresa e cliente, buscando fazer com que a organização possa sentir, vender, prestar serviços e satisfazer as necessidades e expectativas do cliente, e tornando assim a relação lucrativa para ambas as partes.

Pinho (2001) ressalta que o marketing moderno significa muito mais do que desenvolver um bom produto, determinar seu preço de forma competitiva e colocá-lo em locais acessíveis ao consumidor. Além disso, a empresa deve considerar que todos os seus produtos, serviços, marcas e ações comunicam algo, e ela precisa, através deles, construir um relacionamento duradouro com o cliente, o que só acontece quando a empresa se baseia em valores reais e em comunicação eficiente.

¹ Conforme site www.ama.org. Acesso em 15 de janeiro de 2014.

Importa observar que o conceito de marketing não deve ser utilizado como sinônimo para venda, pois a venda tem seu foco nas necessidades do vendedor, e o marketing está voltado para as necessidades do comprador. A venda busca garantir que o vendedor realize a conversão do seu produto em dinheiro, e o marketing tem o propósito de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e dos serviços que estão associados com a sua criação, distribuição e consumo final, (PINHO, 2001), conforme demonstra o quadro 2.

Quadro 2 - Comparação entre os conceitos de venda e marketing

Objeto	Meios	Objetivos
Produtos	Venda e promoção	Lucros decorrentes do volume de vendas
	a) conceito de venda	
Necessidade dos consumidores	<i>Marketing</i> integrado	Lucros decorrentes da satisfação do consumidor
	b) conceito de marketing	

Fonte: Kotler (1980, p. 43).

Pode-se afirmar que a principal tarefa do marketing “é encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas” (KOTLER, 2000, p. 28). Contudo, é possível fazer uma distinção entre marketing reativo, pró-ativo e criativo. Conforme Kotler (2000), o marketing reativo é aquele que procura satisfazer uma necessidade declarada do mercado. Já o marketing pró-ativo busca antecipar-se, considerando as necessidades que os clientes possam vir a ter num futuro próximo. Por fim, o marketing criativo “descobre e produz soluções que os clientes não pediram, mas às quais respondem com entusiasmo” (KOTLER, 2000, p. 43).

A estratégia de marketing de uma empresa, conforme Pinho (2001), é definida com a determinação dos bens que irá produzir e do mercado em que irá vendê-los. Para a implantação de cada combinação produto-mercado, a empresa deve desenvolver “um *mix de marketing*, ou *composto de marketing*, aquele conjunto de instrumentos que a organização utiliza para viabilizar operacionalmente a sua estratégia” (PINHO, 2001, p. 34). Diferentemente dos fatores ambientais, sobre os quais não há nenhum controle, o sistema de marketing fornece as verdadeiras

ferramentas do marketing, na forma dos elementos do composto mercadológico. Por meio do *mix de marketing*, a empresa introduz o produto no mercado, dá conhecimento de sua existência aos compradores potenciais e induz os consumidores a dar preferência para a compra do seu produto em detrimento do produto dos concorrentes.

Em virtude das características do produto e dos consumidores aos quais se dirige, os instrumentos do mix são utilizados de diferentes formas e com intensidades distintas. Cabe ao profissional de marketing combinar e dosar na medida certa cada um dos instrumentos, de modo que a oferta de produtos e serviços seja condizente com as expectativas e necessidades do mercado potencial (PINHO, 2000).

Os componentes clássicos do composto de marketing são os chamados “quatro Ps”, derivados dos termos ingleses *product* (produto), *place* (distribuição), *price* (preço) e *promotion* (promoção). Para Pinho (2000), cada um desses elementos pode ser definido da seguinte forma:

Produto: esse elemento do mix determina as escolhas relativas à apresentação física do produto, linhas de produto, embalagem, marca e serviços (garantia, assistência técnica, manutenção).

Ponto: engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, com definição dos intermediários, pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor, e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os pontos-de-venda.

Preço: é uma variável que implica a determinação de escolhas quanto à formação do preço final para o consumidor (alto, médio, baixo) e das políticas gerais a serem praticadas em termos de descontos, vendas a prazo e financiamentos.

Promoção: todo esforço de comunicação compreendido pela empresa para informar a existência do produto e promover as vendas, por meio da venda pessoal, publicidade, propaganda, relações públicas, merchandising, marketing direto, embalagem e promoção de vendas.

Contudo, quando tratamos especificamente do marketing de serviços (BOOMS; BITNER *apud* KOTLER, 2001), podem ser incluídos mais três “Ps” no composto, assim descritos:

1) *Pessoas*: o nível de desenvolvimento das pessoas que prestam o serviço como fator fundamental de diferenciação, a ser alcançado por meio de treinamento e motivação;

2) *Prova Física*: relacionada ao estilo ou modo de tratamento destinado aos clientes em sua experiência de compra, à aparência do local e das pessoas, à velocidade do atendimento ou da prestação do serviço, à limpeza das instalações, entre outros fatores;

3) *Processo*: relacionado ao método utilizado para a prestação do serviço, podendo ser padronizado ou customizado, através de atendimento direto ou tipo *self-service*, entre outros tipos.

Além da incorporação destes aspectos, importa ressaltar que o marketing de serviços deve considerar as particularidades da área de serviços na definição de suas estratégias. Conforme apontam Connor e Davidson (1993), é necessário que o marketing de serviços seja centrado no cliente, o que significa considerar que:

1. Os clientes não compram serviços, mas a promessa de que eles terão um futuro mais razoável num certo prazo, dentro de um orçamento e de uma forma que satisfaça suas expectativas. [...]
2. Serviços são comprados ou não de acordo com a avaliação do cliente, e a decisão é justificada para o cliente, para si mesmo e para os outros, com base em documentos concretos, como propostas e referências.
3. O valor sempre é definido pelo recebedor e não pelo fornecedor, e se baseia em sistemas de necessidades. O valor é uma função das necessidades identificadas e satisfeitas, atendendo às expectativas (CONNOR; DAVIDSON, 1993, p. 9).

No que se refere à relação entre o consultor em marketing de serviços e o cliente, é importante destacar ainda que se trata de um relacionamento complexo, cujo sucesso depende de diversos fatores. Segundo Kubr (1996, p. 51, tradução nossa), o consultor na área é “uma pessoa externa à organização, alguém que deve alcançar um resultado válido na organização do cliente, sem fazer parte de seu sistema administrativo e humano. Mesmo um consultor interno [...] é um elemento externo do ponto de vista das unidades organizacionais onde deverá intervir”. Ainda de acordo com o autor, isso significa que os conselhos do consultor podem não ser compreendidos ou aceitos pelo cliente, o que demanda uma série de cuidados visando a tornar efetivo o relacionamento entre ambos, tais como definição de

expectativas e papéis, definição conjunta do problema a ser solucionado e clareza quanto aos resultados a serem alcançados (KUBR, 1996).

Outro elemento importante a ser considerado na área de marketing de serviços refere-se à necessidade de identificar e solucionar os problemas reais do cliente. Lewin (1999, p. 198, tradução nossa, grifo da autora) destaca que, quando o cliente “[...] está lutando para sobreviver, problemas menores são irrelevantes naquele momento. Enquanto ele estiver tentando aliviar seus problemas financeiros, lembre-se de que um consultor realmente bom é motivado por um problema *real* que precisa de solução. Se e quando a situação mudar, talvez outros problemas se tornarão suficientemente reais para serem solucionados”.

2.3 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A produção de teorias sobre comunicação empresarial começou a se desenvolver a partir da década de 1940, especialmente nos Estados Unidos, enfocando os aspectos administrativos subjacentes ao tema, numa visão funcional. A preocupação desses primeiros estudos voltava-se para as estratégias de persuasão a serviço do corpo diretivo das empresas, para a eficácia dos canais de difusão de informações e para o caráter técnico ou instrumental dos processos comunicacionais, que deveriam, sob essa ótica, ser observados e mensurados em padrões quantitativos (KUNSCH, 2009).

Esta perspectiva, dominante até a década de 1980, tendia a negligenciar a recepção (públicos) como parte ativa do processo de comunicação, bem como os aspectos culturais, as relações de poder e a complexidade que caracterizam a produção de sentidos no âmbito das relações organizacionais e empresariais. A partir de meados dos anos 1980 e, com mais intensidade, da década de 1990, a teoria da comunicação organizacional ou empresarial passou a abrigar diversas perspectivas, indo além do modelo funcionalista para incluir outras vertentes, como a interpretativa, focada na noção de organização como cultura, nos fenômenos subjetivos e na construção social da realidade empresarial (KUNSCH, 2009).

Conforme Kunsch (2003, p. 161), entende-se comunicação como “um ato de comunhão de ideias e estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. Segundo Grunig (2009), os públicos e as organizações estabelecem entre si uma relação de troca, na qual, através da

comunicação, do relacionamento e da colaboração, torna-se possível gerar benefícios mútuos. De acordo com o autor, “organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas” (GRUNIG, 2009, p. 27).

Assim, pode-se afirmar que a comunicação é um elemento vital para as organizações. Isto ocorre porque ela permite tanto o processamento das funções administrativas internas quanto o relacionamento das organizações com seu meio ambiente externo. Conforme Kunsch (2006, p. 69), “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”.

Além disso, as condições macro ambientais que cercam as organizações modernas exigem que estas estejam mais conectadas entre si e com os contextos nos quais estão inseridas, considerando fatores culturais, políticos, sociais e tecnológicos. Torquato (1989, p. 59) salienta que “o sistema organizacional, para um aperfeiçoamento equilibrado e expansão, exige, cada vez mais, intercambio com outros sistemas”.

Dessa forma, a comunicação é um processo relacional entre indivíduos, e entre eles e as organizações. Nesse processo, há interferências e condicionamentos, ou seja, influência constante dos contextos nos quais cada sujeito está inserido sobre a interpretação das informações e sobre a formação de opiniões. Assim, os processos estratégicos de comunicação empresarial devem considerar tais “incertezas” na interpretação das mensagens que a organização constrói e dissemina (KUNSCH, 2003).

Também é importante destacar que os públicos com os quais as organizações se comunicam estão cada vez mais exigentes. Graças a uma sociedade mais consciente e a uma opinião pública mais vigilante, a comunicação passa a adquirir maior importância, tornando-se necessário que adquira um caráter cada vez mais estratégico.

Conforme Kunsch (2003), é possível verificar diferentes modalidades de comunicação numa empresa, tais como a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. A comunicação institucional é a responsável por construir, por meio dos serviços de relações públicas, um subsistema institucional, compreendido pela união de aspectos como a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização. É a

responsável direta pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164).

Já a comunicação administrativa é aquela que acontece para que a organização seja gerida, ou seja, os seus setores, como diretoria e gerências, por exemplo, valem-se da comunicação que chamamos de administrativa para transmitir informações a respeito das tarefas a serem cumpridas (KUNSCH, 2003).

Por sua vez, a comunicação interna é um processo que, segundo Fortes (2006, p. 38), considera os funcionários de uma organização como sujeitos conscientes e participantes, cujo apoio permanente faz-se necessário para que as empresas possam materializar seus objetivos estratégicos. Assim, o objetivo da comunicação interna é promover o relacionamento da organização com os profissionais que nela atuam, viabilizando o diálogo entre ambos.

Finalmente, a comunicação mercadológica visa a promover a venda dos produtos e serviços das organizações aos mercados, seguindo os objetivos do planejamento de marketing das organizações, baseado em informações de pesquisas de mercado e de produto. Ela se utiliza de ferramentas do marketing e da publicidade, com foco nos objetivos mercadológicos das organizações. Segundo Kunsch:

[...] comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing (KUNSCH, 2003, p. 164).

Para que todos esses objetivos sejam cumpridos, é essencial que os esforços empregados nas diversas modalidades da comunicação empresarial sejam sinérgicos. Para isso, eles devem alinhar-se à filosofia da “comunicação integrada”, conceito que agrupa as atividades das diversas áreas da comunicação das organizações em um único *mix*, o “composto de comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150). Nesse prisma, uma empresa não deve trabalhar cada uma das modalidades da comunicação de modo isolado, mas integrá-las através de ações conjugadas.

2.3.1 Modelos de propostas de consultoria

A proposta de consultoria constitui uma das etapas iniciais da prestação de serviços na área. Crocco e Guttmann (2010, p. 91) definem a proposta de consultoria como “uma oferta de assistência ou prestação de serviço ao cliente”. Esta proposta serve como base para um posterior contrato de trabalho. Para estes autores, uma proposta adequada deve conter:

Contexto ou histórico: as informações levantadas na organização, pontos importantes e o foco do trabalho do consultor.

Termo de confidencialidade: descrição clara e objetiva do que poderá ser divulgado ou não em relação ao trabalho de consultoria. Neste item também deve ser esclarecido se o consultor poderá ou não trabalhar com empresas concorrentes no período de vigência do contrato.

Objetivos dos projetos de consultoria: relação de quais os objetivos que são esperados com o trabalho de consultoria no final do período de forma ampla, porém clara, para facilitar o entendimento do cliente.

Metodologias adotadas: explicação de como o consultor trabalhará o problema e através de quais métodos e ferramentas.

Trabalhos e atividades: relação de atividades que serão realizadas durante o trabalho e descrição de quem fará cada uma delas, inclusive quando for necessária a participação de membros da empresa cliente.

Cronograma: detalhamento do período necessário para execução de todo o projeto, identificando quais atividades são requisito para as demais e quais acontecerão simultaneamente.

Honorários e condições comerciais: Informação de prazo de pagamento, impostos e descrição do preço, detalhando quais os critérios para construção do mesmo. Seja por ação proposta, por hora dentro do projeto, por honorários-base, entre outros.

Outras condições: descrição de responsabilidades do consultor e da empresa cliente, informando o que está e o que não está incluso na proposta. **De acordo:** assinatura do cliente aprovando a proposta. Serve como um aceite para a elaboração do contrato formal.

Experiência prévia do consultor e currículo: informações da carreira do consultor, serviços já prestados, empresas clientes, parceiros e outras informações que possam ser relevantes ao cliente (CROCCO e GUTTMANN, 2010, p. 91).

Já Concistré (2012) apresenta um roteiro para a elaboração da proposta, explicitando os objetivos, a descrição da atividade, a duração estimada e os recursos envolvidos. Para este autor, as principais etapas são:

Etapa 1: preparação

Descrever quais os objetivos deste trabalho de consultoria, definir os envolvidos e suas responsabilidades e alinhar a forma de comunicação que será adotada. Em todas as etapas é fundamental prever a carga horária necessária para realização da mesma.

Etapa 2: diagnóstico

Familiarizar o consultor com a empresa, seu negócio, mercado, cultura, clima, e diagnosticar a visão de cada um dos membros da empresa envolvidos no processo para facilitar o desenvolvimento do trabalho.

Etapa 3: planejamento e preparação do evento diálogo estratégico

Planejar o desenvolvimento do trabalho, as ações que serão realizadas, os envolvidos em cada uma delas e recursos necessários (materiais, equipamentos e pessoas). Com este estudo é possível que o consultor consiga estimar o trabalho que terá com este cliente e o preço que irá fixar na proposta (CONCISTRÉ, 2012, p. 122).

O autor ressalta ainda a importância de anexar um cronograma preliminar das atividades, mesmo que este seja apenas uma previsão. Como opcional, sugere que seja informada a metodologia que será utilizada para a execução do projeto. O item seguinte deve ser a apresentação dos custos do projeto. O autor sugere que os mesmos sejam informados da seguinte maneira:

CUSTOS DO PROJETO

1. Honorários

- Nossos honorários para execução dos trabalhos envolvendo dois consultores totalizam R\$ XXXXX (xxxx reais) e compreendem os trabalhos referentes às etapas x, y e z, realizadas na empresa cliente, e as etapas k e w, realizadas *in office*.

2. Materiais de apoio

- Os custos de produção dos materiais didáticos de apoio, bem como dos manuais resultantes do redesenho dos processos, ficarão a cargo da empresa cliente.

3. Equipamentos

- Os custos com os equipamentos de sala para os treinamentos previstos correrão por conta da contratante.

4. Outros custos

- Os custos com hospedagem, alimentação, deslocamento do aeroporto para o hotel e do hotel para o local de realização do trabalho, bem como quilometragem de veículo próprio de nossa equipe, correrão por conta da contratante, para todas as etapas realizadas fora da cidade-sede.

5. Forma de pagamento

- Cinco por cento do total dos honorários no ato de aceitação da presente proposta para reserva de agenda de nossas equipes, o restante em x parcelas a serem cobradas no último dia de cada mês, contra a apresentação de nota fiscal de serviços.

Local e data

De acordo

Assinatura do contratante

(CONCISTRÉ, 2012, p. 126)

Dessa forma, o cliente saberá previamente que, além dos honorários do consultor, outros custos estarão relacionados ao projeto, e ele precisa estar ciente e preparado para isso.

Embásado por estas informações, Lima (2010) sugere o seguinte modelo de proposta:

Proposta de projeto de consultoria para <serviço> – Pnº/ano

Empresa X

<Nome> - <Cargo>

Apresentação

<Breve texto introdutório com o objetivo do trabalho>.

Proposta Técnica

1 – Diagnóstico

1.1 – *Entrevistas e Questionários*

<Forma de coleta de informações para compreensão da situação-problema, sob a ótica das lideranças, formadores de opinião e do pessoal operacional da empresa cliente>

Carga horária: <x horas>

1.2 – Elaboração do Relatório de Diagnóstico

<Tabulação das respostas dos questionários de diagnóstico, análise dos questionários das entrevistas e redação do Relatório de Diagnóstico da consultoria com suas recomendações>

Carga horária: <x horas>

2 – Serviço Especializado

2.1 – Descrição do Serviço

<Descrição do serviço especializado da consultoria propriamente dito>

Carga horária: <x horas>

2.2 – Follow-up

<Forma de acompanhamento periódico dos serviços prestados>

Carga horária: <x horas>

Carga horária total: <x horas>

Equipe de Consultores do Projeto

Beltrana

<sinopse curricular>

Fulano

<sinopse curricular>

Proposta Financeira

O valor do investimento para este projeto é de R\$ X líquidos (isto é, já descontados os valores de ISSQN, PIS/COFINS/CSLL e

IR). Este valor pode ser dividido em X parcelas iguais de R\$ X, devendo a primeira ser paga na data de assinatura do contrato e as demais parcelas a cada 30 dias após a data de assinatura do contrato.

Estes valores não incluem despesas com materiais de trabalho, passagens e estada completa dos consultores, quando necessário, que também correrão por conta do cliente.

Esta proposta foi elaborada conforme os requisitos do CDC – Código de Defesa do Consumidor, Lei Nº 8.078/1990.

O aceite do cliente ao final desta proposta autorizará a elaboração do respectivo contrato de prestação de serviços de consultoria a ser celebrado entre as partes.

Esta proposta tem validade por 30 dias.

QUADRO RESUMO

Fases/Etapas	Nº de Horas	Valor (R\$)
1. Diagnóstico		
1.1 Etapa 1		
1.2 Etapa 2		
1.n Etapa n		
1.3 Elaboração do Relatório de Diagnóstico		
Subtotal		
2. Serviço		
2.1 Etapa 1		
2.2 Etapa 2		
2.n Etapa n		
2.n+1 Follow-up		
Subtotal		
Total	X	X

Encerramento

<texto de encerramento>

Aceito as condições desta proposta:

Nome do representante do cliente

Cargo

Local e data

2.3.2 As diferentes áreas da Comunicação Empresarial

Orientadas pelos objetivos da organização e gerenciadas na perspectiva da comunicação integrada, as diversas áreas da comunicação organizacional têm como função geral obter a aceitação da organização por parte de seus públicos. Cada uma deles, no entanto, tem objetivos específicos, de acordo com suas especificidades. Podem-se mencionar como distintas áreas da comunicação empresarial as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade ou propaganda institucional, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia.

As relações públicas têm como objetivo construir credibilidade e promover a fixação de um posicionamento institucional, coerente e duradouro, por parte das organizações. Para isso, direcionam todas as áreas da comunicação, realizando o planejamento de forma integrada, abrindo canais de diálogo entre os públicos e as organizações, ouvindo a opinião pública, sondando seus anseios e suas necessidades. Segundo Kunsch (2003), as relações públicas têm a função de “administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais” (KUNSCH, 2003, p. 166).

O jornalismo empresarial, por sua vez, é um subsistema do jornalismo. Basicamente, é a área responsável pelas publicações empresariais, cuja elaboração baseia-se nos modelos e práticas do jornalismo. Ele forma, junto com as relações públicas e a propaganda, segundo Kunsch (2003), o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações.

No atual contexto, a imprensa é um meio para informar e formar uma imagem positiva da empresa junto à sociedade, e o jornalista é o elo fundamental nesse processo. Assim, a assessoria de imprensa, outra área da comunicação organizacional, tem o objetivo de atingir um grande número de pessoas, contribuindo para a construção da imagem empresarial e influenciando os públicos e a opinião pública. Segundo Kunsch (2003), trata-se de uma área essencial nas mediações das organizações com o grande público, via mídia impressa, eletrônica e internet. Ela baseia-se em estratégias, técnicas e instrumentos planejados, visando a fazer a intermediação eficaz do fluxo de informações entre as organizações e os meios de comunicação.

Outra área importante é a propaganda institucional, que “visa divulgar as realizações das organizações, transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos do seu fazer e ser” (KUNSCH, 2003, p. 174). Essa estratégia de comunicação organizacional constitui-se como espaço adquirido (pago) nos veículos de comunicação, que transmitem mensagens com o objetivo de criar ou reforçar conceitos institucionais de seus patrocinadores.

Já o marketing social, ainda segundo Kunsch (2003, p. 175), “se apropria dos conceitos do marketing propriamente dito para trabalhar com o produto social”. Assim, vincula-se às questões sociais, como uma ideia, uma causa pública ou um comportamento social. Nesta perspectiva, tem o objetivo de promover o interesse público ao invés do particular, e visa a atingir a sociedade, e não os mercados. Refere-se, portanto, à produção e ao patrocínio de uma manifestação cultural, constituindo

[...] uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências, etc” (KUNSCH, 2003, p. 178).

A editoração multimídia, por fim, é a aplicação de modelos de produção editorial tradicional nos meios multimídia da organização, tais como sites, manuais, CDs e livros, permitindo que os conteúdos se tornem interessantes aos olhos dos públicos.

3 MÉTODO

Apresentam-se, a seguir, o método e procedimentos da pesquisa: delineamento, unidade de análise, técnicas de coleta e análise de dados e limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi utilizado como método o estudo de caso, que, segundo Oliveira (2007, p. 55), “facilita a compreensão de fenômenos sociais complexos e [...] se aplica [...] às áreas das ciências humanas e sociais, destacando-se a psicologia, a sociologia, a ciência política, a economia e a administração”.

Trata-se de uma metodologia qualitativa que pode combinar diferentes procedimentos, tais como “questionários, entrevistas e observações dos fatos” (DINIZ, 1999). A partir da investigação sobre um caso específico, considerado exemplar para responder ao problema de pesquisa, esse método permite ao pesquisador realizar inferências que contribuem para compreender o fenômeno estudado (MARTINS, 2008).

A utilização do estudo de caso justifica-se neste trabalho por possibilitar que, a partir da descrição e interpretação de dados relacionados a uma empresa de consultoria em comunicação empresarial, com atuação na região nordeste do RS, sejam conhecidas as necessidades e expectativas de organizações que contratam esse tipo de serviço, visando à proposição de um modelo integrativo de proposta de consultoria na área, adaptado ao contexto local.

Assim, é apresentado um estudo de caso relacionado à empresa Somma Comunicação, que tem sede no município de Flores da Cunha (RS) e clientes em diversos municípios da região nordeste do RS.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada junto a cinco clientes da Somma Comunicação. Empresa fundada em 15 de março de 2012, no município de Flores da Cunha (RS) e que oferece como principais serviços o estudo, diagnóstico, planejamento e

execução de projetos de comunicação, atuando na construção da imagem de seus clientes perante os diferentes públicos, bem como em estratégias de comunicação voltadas à preservação da identidade e da reputação das organizações atendidas. Suas sócias-proprietárias são as relações públicas Carlise De Barba, autora deste estudo, e Leila Cemin.

A Somma Comunicação presta serviços de consultoria e assessoria em comunicação empresarial, para o mercado de empresas e organizações diversas do Estado do Rio Grande do Sul, especialmente da Região Nordeste. Segundo dados do Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, da Secretaria Estadual de Gestão, Planejamento e Participação Cidadã (SEPLAG)², atualmente o RS é a quarta maior economia do Brasil, pelo tamanho do Produto Interno Bruto - PIB, chegando a R\$ 296,3 bilhões. O Estado participa com 6,7% do PIB nacional, superado apenas por São Paulo (33,1%), Rio de Janeiro (10,8%) e Minas Gerais (9,3%). No que se refere ao PIB *per capita*, o Rio Grande do Sul também se mantém em posição privilegiada, com um valor de 27.514 reais, o que o coloca acima da média nacional, que é de 19.766 reais. A economia gaúcha é impulsionada por dois setores principais: a agropecuária (associada ao setor agroindustrial) e a indústria de transformação. Também merece destaque o setor de serviços, nos segmentos de administração pública, comércio e turismo.

Especificamente, a indústria responde por 29,2% da economia gaúcha, e se desenvolveu a partir das agroindústrias e de outros segmentos ligados ao setor primário e, posteriormente, a novos segmentos. Na matriz industrial, destacam-se os segmentos agroindustrial (alimentos, bebidas e insumos agrícolas), o complexo coureiro-calçadista, o complexo químico e o complexo metal-mecânico. Este último tem grande concentração na região nordeste do Estado, onde está situada a empresa Somma Comunicação. A região é uma das mais dinâmicas do estado economicamente, com importantes empresas não apenas do setor metal-mecânico, mas também de outros segmentos industriais, bem como dos setores do comércio e de serviços. Com isso, apresenta uma importante demanda por serviços de consultoria em comunicação empresarial.

² Site <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/>. Acesso em 18 de agosto de 2014.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Conforme já destacado, o estudo de caso é uma metodologia que contempla diferentes técnicas de coleta de dados.

No caso deste estudo, inicialmente, foi utilizada a técnica do levantamento bibliográfico, a partir de revisão da literatura acadêmica e comercial especializada, visando a identificar modelos de propostas de prestação de serviços em consultoria em comunicação empresarial. Essa técnica permitiu contemplar um dos objetivos específicos da pesquisa e dar sustentação teórica ao caso estudado.

Outra técnica utilizada, posteriormente, foi a aplicação de questionários, com o gestor de cada uma das cinco empresas atendidas pela Somma Comunicação (clientes), para identificar os fatores críticos de sucesso para a venda de prestação de serviços em comunicação empresarial, segundo objetivo específico desta pesquisa. Os gestores foram selecionados a partir do critério de acessibilidade (GIL, 1999). O questionário foi elaborado de modo a obter informações sobre as expectativas dos gestores com relação à proposta de serviços na área, conforme Apêndice A. Os questionários foram aplicados junto aos gestores no período de 2 de junho a 24 de julho de 2014.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a aplicação dos questionários, os dados foram sistematizados e organizados em tabela, contemplando os seguintes aspectos: necessidades atuais dos clientes na área de comunicação empresarial; expectativas em relação aos serviços oferecidos; perfil esperado dos profissionais prestadores desse tipo de serviço; percentual da receita do cliente destinado aos serviços de comunicação; características percebidas pelo cliente do mercado e do setor empresarial na região nordeste do RS; expectativa em relação a uma proposta de consultoria em comunicação; itens percebidos como mais importantes numa proposta de consultoria em comunicação.

A partir da análise destes dados, buscou-se confrontar os modelos existentes na literatura especializada com as peculiaridades e necessidades dos

clientes da Somma Comunicação, visando à proposição de um modelo de proposta adaptado ao contexto específico de atuação da empresa.

Por fim, a partir de análise e tensionamento entre os modelos disponíveis na literatura (levantamento bibliográfico) e as peculiaridades, expectativas e necessidades dos clientes da Somma (a partir dos dados dos questionários), propõe-se um modelo de proposta de venda de serviços de consultoria em comunicação empresarial, atendendo ao terceiro objetivo específico do estudo.

A análise dos dados foi efetivada usando-se a técnica de triangulação de dados, conforme sugere Vergara (2010). Os dados triangulados foram: (1) modelos de propostas identificadas, (2) recomendações da literatura especializada e (3) as informações dos clientes obtidas nas entrevistas realizadas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Com a utilização de um método qualitativo centrado no estudo de um caso específico, esta pesquisa tem como principal limitação o fato de não poder ser generalizada a outras empresas da região nordeste do RS, uma vez que contempla dados referentes a apenas cinco clientes de uma única prestadora de serviços na área, selecionados a partir do critério de acessibilidade.

De modo geral, pesquisas qualitativas não buscam obter uma representatividade estatística, pois visam a analisar um fenômeno em profundidade, e não em amplitude. Assim, embora tenham como vantagem o aprofundamento do estudo acerca de uma problemática, as dificuldades de generalização constituem sua principal limitação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo, descreve-se o caso que é objeto de análise e apresentam-se os modelos de propostas de consultoria obtidos em levantamento bibliográfico, os dados da pesquisa de campo e a proposta de um modelo integrativo de proposta de consultoria em comunicação empresarial.

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Somma Comunicação busca desenvolver instrumentos adaptados aos objetivos do cliente em relação a cada um de seus diversos públicos para o desenvolvimento de projetos de consultoria e assessoria. Assim, o trabalho consiste em alinhar, por meio de consultoria e desenvolvimento de ações de comunicação, a identidade e a imagem da organização, assim como obter o reconhecimento da marca, desenvolver canais de relacionamento e aproximar os clientes da comunidade onde estão inseridos.

Atualmente, a empresa atende dez clientes, empresas de médio e pequeno porte, com sede em diferentes municípios do nordeste do Rio Grande do Sul, nos segmentos de indústria, comércio e serviços. Fazem parte deste estudo os dados obtidos a partir da aplicação de questionários com cinco gestores de empresas atendidas pela Somma Comunicação e situadas na região nordeste do RS.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos a partir da aplicação dos questionários foram sistematizados e organizados para fins de análise conforme descrito no quadro 3.

Quadro 3 - Sistematização de dados do questionário da pesquisa.

Clientes/ Aspectos percebidos	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Ciente F
Necessidades atuais na área de comunicação	Comunicação assertiva; Posicionamento da marca e <i>prospects</i>	Divulgação da empresa	Agilidade na informação; Criação de conceito para a marca; Comunicação eficiente com públicos internos e externos.	Reconhecimento da empresa e de seus serviços; Expansão da marca.	Aumento de visibilidade e das redes de contato; Comunicação eficiente com clientes e fornecedores; Reforço da marca.
Expectativas em relação aos serviços oferecidos	Apoio em relação à mídia; Aproximação com os clientes.	Criação de logotipo; Organização da programação visual interno e externo	Planejamento Estratégico; Posicionamento de Mercado; Fidelização de clientes; Construção de imagem.	Planejamento para expansão de mercado	Auxílio com redes sociais; Ações de divulgação e publicidade
Perfil esperado dos profissionais	Organizado, dinâmico, disponível, estratégico, especializado	Criativo, desenvolto, simpático, especializado	Inovador, criativo, comunicativo, dinâmico, especializado, analítico, crítico e com capacidade de escuta	Especializado, comprometido com o cliente	Especializado, focado em resultados, ético e transparente
Percentual da receita destinado aos serviços de comunicação	Em torno de 5%.	Não informou.	De 2% a 3%	Em torno de 1%	Em torno de 3%
Características percebidas do mercado e do setor empresarial na região	Inovador, empreendedor e pouco profissionalizado em práticas de gestão	Não informou	Diversificado e desenvolvido	Ativo, dinâmico, pouco aberto a novidades	Não informou
Expetativas em relação a uma proposta de consultoria em comunicação	Ações propostas, carga horária dedicada e valores	Ações propostas de melhoria na divulgação da marca e no	Proposta inovadora, coerente, relacionada ao planejamento	Texto breve sobre a empresa, atribuições do trabalho a ser	Clareza quanto aos serviços prestados, os prazos de execução, o

		relacionamento com o cliente	estratégico da empresa, com foco na imagem	realizado (de forma detalhada), valores	valor e a forma de pagamento
Itens percebidos como mais importantes numa proposta de consultoria em comunicação	1) Objetivos; 2) Atividades propostas; 3) Metodologias adotadas; 4) Planejamento e cronograma; 5) Preço	1) Objetivos 2) Metodologias adotadas; 3) Atividades propostas; 4) Planejamento e cronograma; 5) Preço	1) Planejamento e Cronograma; 2) Objetivos 3) Atividades propostas; 4) Metodologias adotadas; 5) Preço	1) Objetivos; 2) Atividades 3) Metodologias adotadas 4) Preço 5) Informações sobre os assessores	1) Objetivos; 2) Atividades; 3) Preço; 4) Planejamento e cronograma; 5) Metodologias adotadas

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos dados da pesquisa, é possível realizar algumas inferências acerca das percepções gerais dos clientes da Somma Comunicação sobre os principais aspectos relacionados aos serviços de consultoria em comunicação empresarial.

Quanto às necessidades atuais na área de comunicação, pode-se dizer que os clientes estão preocupados em estabelecer diálogo e interação com seus diferentes públicos, dando visibilidade às suas marcas como forma de ampliar os negócios.

No que se refere às expectativas sobre os serviços, os gestores demonstram interesses diversificados, sendo alguns de nível mais operacional, como criação de identidade visual e ações em mídias e redes sociais, e outros de nível mais estratégico, como planejamento e fidelização de clientes.

O perfil esperado do consultor apresenta características comuns em todas as respostas, tais como dinamicidade, especialização e criatividade. Outros atributos desejados são comprometimento com o cliente, foco em resultados, capacidade de avaliação crítica e estratégica e ética.

Sobre o percentual de receita das empresas consultadas destinado aos serviços de comunicação, varia de cerca de 1% a 5%. Observa-se que, embora as expectativas em relação aos serviços sejam elevadas, isso não se traduz em investimentos significativos (em relação à receita das empresas) na área. Mesmo

considerando-se que existem muitos setores que demandam investimentos por parte da empresa, os percentuais informados tendem a ser baixos.

Com referência às características percebidas do mercado e do setor empresarial na região nordeste do Rio Grande do Sul, os gestores destacaram como pontos positivos a inovação, o empreendedorismo, a dinamicidade e a diversificação dos negócios. Como pontos negativos, foram apontadas a baixa profissionalização em práticas de gestão e a pouca abertura a novidades.

As expectativas em relação a uma proposta de consultoria em comunicação são semelhantes. Em geral, espera-se que as ações a serem desenvolvidas sejam descritas de forma clara, bem como os valores a serem cobrados, duas das preocupações mais evidentes nas respostas obtidas.

Quando solicitados para destacar os itens mais importantes de uma proposta de consultoria, também verificou-se pouca variação nas respostas. Em quatro dos cinco gestores pesquisados, o item mais relevante de uma proposta refere-se aos objetivos do trabalho. As atividades propostas aparecem como segundo item mais relevante para três respondentes. Os itens “metodologias adotadas” e “preço”, embora em posições variadas, também aparecem como importantes para todos os gestores. Ganhou destaque ainda o item “planejamento e cronograma”.

A partir desses dados, percebe-se que não há diferenças significativas entre os modelos propostos na literatura especializada e as expectativas dos clientes da Somma Comunicação, pelo menos em termos de estrutura da proposta. Entretanto, com base em algumas peculiaridades do contexto empresarial da região nordeste do Rio Grande do Sul, é possível propor algumas adaptações, visando a adequar a proposta às necessidades das organizações locais.

4. 3 PROPOSTA DE MODELO INTEGRATIVO DE PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A partir de fundamentação nos modelos de proposta de consultoria apresentados neste trabalho, bem como considerando as informações obtidas a partir da aplicação dos questionários com os clientes da Somma Comunicação, propõe-se o seguinte modelo para a venda de serviços na área na região nordeste do RS:

1. Etapa Pré-Diagnóstico:

Levantamento de informações básicas sobre o cliente e seus problemas e expectativas na área de comunicação, a partir de *briefing* e entrevista com gestores, pesquisa em site e mídias sociais da organização e avaliação sobre seu mercado de atuação. Identificação de oportunidades para aprimoramento do relacionamento e da comunicação com os públicos interno e externo.

2. Etapa Diagnóstico:

Sistematização das informações e dos dados obtidos na primeira etapa, com formulação de diagnóstico sobre os principais desafios e oportunidades que se apresentam para o cliente na área de comunicação com seus diversos públicos.

3. Etapa Definição de Ações:

Com base no diagnóstico, elaboração de uma proposta de trabalho de consultoria e assessoramento em comunicação empresarial, estabelecendo os objetivos do trabalho a ser desenvolvido, as macro ações (estratégias gerais para consecução dos objetivos), o planejamento de ações (serviços e produtos a serem desenvolvidos, conforme as estratégias, com cronograma) e a proposta financeira.

3.1 Proposta:

- Objetivos:

Descrição dos objetivos dos serviços de consultoria e/ou assessoria em comunicação empresarial, baseados no diagnóstico realizado sobre o cliente;

- Ações ou atividades proposta:

Descrição de todas as ações, serviços e produtos de comunicação a serem desenvolvidos, com base nos objetivos e nas estratégias definidas para atingir os objetivos;

- Planejamento e cronograma:

Descrição das fases de implementação das ações, serviços e produtos de comunicação (ações permanentes e/ou específicas/pontuais), com cronograma prevendo o início e a duração de cada atividade proposta;

- Metodologias adotadas:

Descrição das metodologias de trabalho, informando ao cliente de que modo será desenvolvido cada ação, serviço ou produto, definindo as responsabilidades do cliente (disponibilização de informações e suporte para a realização do trabalho) e da consultoria (realização de pesquisas, entrevistas, cobertura de eventos, orientações e assessoramento), bem como os métodos empregados.

- Proposta Financeira:

Descrição do investimento necessário para implementação das atividades de consultoria e/ou assessoria, discriminando itens como honorários, material de apoio ou expediente, equipamentos e custos relativos à cobertura de eventos ou de outra natureza (deslocamentos de equipe, hospedagem e alimentação). Descrição clara da forma de pagamento.

- Informações sobre os consultores/assessores:

Apresentação de breve currículo dos consultores e de histórico sucinto da empresa de consultoria e assessoria em comunicação empresarial, bem como indicação de clientes atuais atendidos pela empresa e *portfólio* de produtos.

Este modelo está sintetizado no quadro 4.

Quadro 4 - Modelo integrativo de proposta de consultoria proposto

	ETAPA	DESCRÍÇÃO
PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA	Pré-Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta de informações básicas sobre o cliente (conversa com representante, site, mídias sociais, etc); - Levantamento de problemas e expectativas do futuro cliente; - Primeira identificação de possíveis oportunidades para atuação.
	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação de diagnóstico com base nos dados da primeira etapa.
	Definição de Ações	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de proposta de trabalho de consultoria; - Estabelecimento dos objetivos do trabalho a ser desenvolvido; - Sugestão de macro ações (estratégias gerais que serão revistas após fechamento da proposta).

ESTRUTURA E CONTEÚDO DA PROPOSTA	Objetivos	- Descrição dos objetivos considerando o diagnóstico.
	Ações ou atividades	- Descrição de ações a serem desenvolvidos para atender os objetivos.
	Metodologias adotadas	- Descrição da metodologia de trabalho; - Definição de responsabilidades do cliente e da consultoria.
	Proposta Financeira	- Descrição do investimento - Descrição de informações gerais (honorários, recurso, custos extra proposta, etc); - Descrição clara da forma de pagamento.
	Informações sobre consultores/assessores	- Breve apresentação da empresa - Apresentação do currículo dos consultores - Indicação de clientes já atendidos.

Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de consultoria em comunicação empresarial representa um importante mercado de atuação no atual contexto, já que, cada vez mais, as organizações precisam estabelecer relacionamento consistente e eficaz com seus diversos públicos, como forma de fortalecer a marca, aprimorar a imagem e aumentar a competitividade, destacando-se dos concorrentes. Um dos fatores de sucesso para a venda de serviços de consultoria e assessoria em comunicação é a definição de uma proposta que atenda as expectativas dos clientes potenciais e possa nortear, de modo claro e preciso, as atividades a serem desenvolvidas.

Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo propor um modelo integrativo de proposta de prestação de serviços de consultoria em comunicação empresarial para clientes da região nordeste do RS. A partir de revisão bibliográfica dos modelos disponíveis na literatura especializada e estudo de caso da empresa Somma Comunicação, com aplicação de questionários junto a cinco clientes, foi sistematizado um modelo contemplando as principais etapas e a proposta de trabalho.

A comparação entre os modelos encontrados na literatura e a análise dos dados obtidos com a aplicação dos questionários mostrou que não há diferenças significativas entre o que propõe os autores da área e o que esperam os gestores de organizações situadas na região nordeste do RS, em relação a uma proposta de consultoria em comunicação. Assim, o modelo proposto neste estudo contempla, de modo geral, os principais aspectos encontrados na literatura, destacando, porém, aqueles que foram considerados mais importantes pelos clientes da Somma Comunicação, tais como objetivos, atividades propostas, planejamento e cronograma, metodologias adotadas, proposta financeira e informações sobre os consultores/assessores.

O aprendizado pessoal e profissional da autora é uma crescente. O MBA foi essencial para clarificar o funcionamento de uma empresa, entendimento dos fatores críticos para gerenciamento, crescimento e manutenção da Somma Comunicação no mercado. Este TCC, em especial, comprovou que a proposta de venda do negócio é o primeiro grande passo em direção à conquista do cliente e, agora com embasamento teórico e dados qualitativos dos clientes, a Somma já adotou a

proposta sugerida e vem alcançando resultados satisfatórios tanto para a empresa quanto para o entendimento e satisfação do cliente que contrata a consultoria.

Porém, considerando-se que a pesquisa é de natureza qualitativa, a partir de estudo de caso, não se podem generalizar os dados obtidos para todas as organizações da região. Contudo, é possível aferir que, pela afinidade que os dados apresentam com a literatura especializada, assim como pela semelhança das respostas dos gestores pesquisados, possivelmente o modelo apresentado seja compatível com as expectativas de outras organizações que atuam neste mercado. Desse modo, novos estudos poderiam confirmar ou refutar essa hipótese, a partir de pesquisa quantitativa que visasse à obtenção de dados com base em amostra estratificada e estatisticamente representativa do universo de organizações situadas na região.

REFERÊNCIAS:

- BLOCK, Peter. *Consultoria: o desafio da liberdade*. Peter Block; tradução Andrea Filatro; revisão técnica Roberto Kanaane -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. *Estratégias empresariais diante do novo consumidor: relações publicas e aspectos jurídicos*. São Paulo: Summus, 2000.
- CONCISTRE, Luiz Antonio. *Consultoria: uma opção de vida e carreira: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro. Elsevier: Campus, 2012.
- CONNOR, Dick; DAVIDSON, Jeffrey P. *Marketing de serviços profissionais e consultoria*. Tradução: Sara R. Gedanke; Revisão Técnica: Dilson Gabriel dos Santos – São Paulo: Makron Books, 1993.
- DINIZ, Tânia Maria Ramos Godói. O estudo de caso: suas implicações metodológicas na pesquisa em serviço social. In: MARTINELLI, Maria Lúcia (org.). *Pesquisa qualitativa: um instigante desafio*. São Paulo: Veras Editora, 1999. Pgs. 41-55.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRACIOSO, Francisco. *Contato imediato com marketing*/ Francisco Gracioso. - Ed rev e atual – São Paulo; Global, 1998.
- GRACIOSO, Francisco. *Marketing: uma experiência brasileira*/ Francisco Gracioso – São Paulo; Cultrix, 1971.
- GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*/ Christian Gronroos; tradução de Arlete Simille Marques – Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.
- HOFFMAN, K. Douglas. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos* - tradução da 2 edição Norte-Americana/ K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson; tradução de Brasil Ramos Fernandes; revisão técnica Tania Maria Vidigal Limeira - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- KOTLER, Philip. *Princípios de marketing*/ Philip Kotler, Gary Armstrong; tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. Alvarez – 9. ed – São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip – *Administração de Marketing* – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUBR, Milan. *Management Consulting: a guide to the profession*. Terceira edição (revisada). Geneva: International Labour Office, 1996.

- KUNSCH, Margarida. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, V. 1, p. 63-89.
- _____. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003. 2. Ed.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*/ Alexandre Luzzi Las Casas. - Sao Paulo: Atlas, 1991.
- LEWIN, Marsha D. *The consultant's survival guide: 14 ways to sustain your business in a tight economy*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 1997.
- MACEDO, Ivanildo Izaias de. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 9 ed rev e atual. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2007.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- NEVES, Roberto de Castro. *Imagen empresarial*: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial*: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- QUINTELLA, Heitor M. - Manual de Psicologia Organizacional da Consultoria Vencedora, Makron Books, 1994.
- SHETH, Jagdish. *Clientes para toda a vida*/ Jagdish Sheth e Andrew Sobel; tradução Nivaldo Montingelli Jr - Porto Alegre: Bookman, 2001.
- TORQUATO, Gaudêncio. As estratégias de comunicação nas modernas organizações. In: *Revista Intercom*, v. 8, p. 59 a 64. 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 5^a edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- WEINBERG, Gerald M. *Consultoria - o segredo do sucesso*/ Gerald M. Weinberg; prefácio de Virginia Satir; tradução Barbara Theoto Lambert; revisão técnica Ronald Stevis Cassiolato. -- São Paulo: McGraw-Hill: [Newstec], 1990.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de Entrevista

1. Que problemas a empresa pretende resolver com o apoio da consultoria? (BLOCK, 2001; CONCISTRE, 2012; OLIVEIRA, 1996)
2. Quais as principais necessidades atuais da empresa na área de comunicação? (KUNSH, 2009)
3. Que produtos e serviços espera de uma consultoria em comunicação empresarial? (KUNSH, 2009; KUNSH, 2003)
4. Que perfil deve ter o profissional que atua na área de comunicação? Destaque os cursos de graduação que, na sua avaliação, habilitam o profissional a atuar nessa área, bem como as habilidades e características pessoais requeridas. (KUNSH, 2003)
5. Em relação ao total de investimentos realizados por uma empresa em suas diferentes áreas (comercial, administrativa, etc.), qual deve ser o percentual da receita destinado à área de comunicação? Por quê? (NEVES, 1998)
6. Na sua opinião, o que define um consultor competente? Como ele deve atuar para estabelecer uma relação positiva com o cliente? (KUBR, 1996; LEWIN, 1997)
7. Quais são as principais características do mercado e do setor empresarial na Serra Gaúcha? Destaque pontos positivos e negativos. (KOTLER, 2003)
8. Quais são suas expectativas ao receber uma proposta de consultoria em comunicação (escrita)? Que tipo de informações devem constar numa proposta? (CROCCO e GUTTMANN, 2010; LIMA, 2010; CONCISTRÉ, 2012)

1. Considere os seguintes itens de uma proposta de consultoria em comunicação: 1. Objetivos do projeto de consultoria; 2. Metodologias adotadas (instrumentos e ferramentas que o consultor irá utilizar); 3. Trabalhos e atividades a serem realizados; 4. Planejamento e cronograma; 5. Preço da consultoria; 6. Informações sobre os consultores (currículo e histórico de clientes atendidos); 7. Termo de confidencialidade (descrição sobre o que poderá e o que não poderá ser divulgado pelo consultor). Por favor, liste estes 7 itens conforme sua ordem de importância – do mais aos menos importante – conforme sua avaliação sobre uma boa proposta de consultoria. (CROCCO e GUTTMANN, 2010; LIMA, 2010; CONCISTRÉ, 2012)