

Gestão estratégica: públicos, stakeholders e líderes de opinião¹

Felipe Bueno MOTA²
Fernanda de Freitas MOTA³
Josivan Mesquita da CONCEIÇÃO⁴
Wildson Messias da SILVA⁵
Simone Antoniaci TUZZO⁶

Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, GO

RESUMO

Este artigo tem por finalidade compreender e analisar a maneira como as organizações utilizam as ferramentas para administrar relacionamentos com seus públicos. Para tal, foram utilizadas como principais bases teóricas as obras de Maria A. Ferrari, Fábio França e James E. Grunig (2009) e de Margarida M. K. Kunsch (2002), de forma a possibilitar o entendimento do termo *stakeholder*, introduzir e explicar as ferramentas de gestão estratégica. A fim de compreender as teorias na prática foi realizada uma análise de situação no Castro's Park Hotel, localizado em Goiânia - GO, e a aplicabilidade dos estudos no cotidiano de uma empresa de renome.

PALAVRAS-CHAVE: Formadores de opinião; *stakeholders*; ferramentas de gestão.

DEFINIÇÃO DE PÚBLICO

A palavra “público” é facilmente encontrada no vocabulário popular. Entretanto, é comumente usada para expressar aquilo que não é privado e que é pertencente a todos. Além deste sentido, a palavra “público” é usada erroneamente inclusive por profissionais de comunicação para definir a massa da população, utilizando-se também do termo “público em geral”. Cabe esclarecer que massa representa o todo da população, um conjunto de pessoas consideradas iguais, de mesmas ideologias e pensamentos, não separadas em

¹ Trabalho apresentado no IJ3 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste realizado de 19 a 21 de maio de 2016.

² Estudante de Graduação do 5º semestre do Curso de Relações Públicas da UFG, e-mail: felipebmota@gmail.com

³ Estudante de Graduação do 5º semestre do Curso de Relações Públicas da UFG, e-mail: fernandafmota@live.com

⁴ Estudante de Graduação do 5º semestre do Curso de Relações Públicas da UFG, e-mail: jo.mesquita20@gmail.com

⁵ Estudante de Graduação do 5º semestre do Curso de Relações Públicas da UFG, e-mail: wildson.ms@gmail.com

⁶ Simone Antoniaci Tuzzo é Pós-Doutora e Doutora em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Mestre e Graduada em Relações Públicas pela Universidade Metodista de São Paulo - UMESP. Professora Efetiva dos cursos de Pós-Graduação - PPGCOM e Graduação - Relações Públicas, da Universidade Federal de Goiás - UFG. Orientadora do Trabalho, e-mail: simonetuzzo@hotmail.com

grupos distintos. O termo massa é usado para definir o todo da população, mas não existe um todo da população com pensamentos e ideologias iguais, havendo apenas o falso julgamento de que isso seja possível, e de que essas pessoas sejam iguais e pertencentes a um grupo.

O termo “público”, se usado corretamente, tem por objetivo significar um grupo de pessoas que possuem interesses em comum. Por este motivo Ferrari; França e Grunig (2009) consideram uma contradição o uso da expressão “público em geral”, pois, para eles, “um público é sempre um grupo especializado e cujos membros têm interesse específico nas atividades e comportamentos das organizações.”

Conectando a palavra “público” às empresas, a identificação destes ocorre quando as organizações tomam qualquer tipo de decisão que de alguma forma atingirá parte da população. Os públicos se formam com o objetivo de obter respostas ou acordos com a organização. Entre as reivindicações do público podem estar consciência socioambiental, empregabilidade e até mesmo redução de preço dos produtos.

Parte da Gestão Estratégica dos profissionais de Relações Públicas consiste na segmentação de públicos. Os autores Ferrari, França e Grunig (2009) sugerem que esta segmentação pode ser feita através do âmbito da comunicação de assuntos emergentes criadas por estes públicos ou, através do âmbito de comportamento desses grupos que podem apoiar ou dificultar a execução da missão da organização.

Ainda segundo os autores supracitados, existem os públicos ativos e os públicos passivos. O público ativo diz respeito ao conjunto de pessoas que estabelece um relacionamento de proximidade com a organização. Isto ocorre pelo fato de tais grupos exigirem ações da empresa para o bem de seus próprios interesses. Independentes, são sempre bem informados a respeito da organização e são decididos a lutarem profundamente pela causa que defendem. O poder estabelecido pelo público ativo é tamanho que, em casos de descontentamento, podem boicotar um produto; se oporem ao aumento de preços; se unirem em protestos e campanhas, ou até criarem grupos ativistas. Contudo, também podem ajudar a organização ao apoiar sua missão, comprar ações e doar recursos financeiros.

Já o público passivo consiste nos grupos que apesar de sofrerem consequências com os atos da organização, ao invés de se mobilizarem, apenas esperam que as informações cheguem até eles. Desta forma, apesar do público ativo exigir maior atenção das Relações Públicas, isto não significa que o público passivo não mereça atenção alguma, pois, dependendo dos resultados, é possível que grupos passivos tornem-se ativos de maneira fácil e rápida. Esse modelo de público também pode ser chamado de público latente

DEFINIÇÃO DE *STAKEHOLDERS*

Os *stakeholders* constituem uma parte essencial do planejamento estratégico. Por também estarem relacionados a grupos de pessoas, o termo pode ser facilmente confundido com a palavra “públicos”. Segundo o dicionário online Word Reference “*stake*” designa “*a personal interest or involvement*” e “*holder*” significa “*a person who has the ownership, possession, or use of something; the owner*”. Assim sendo, a junção dos termos engloba todas as pessoas que possuem interesse e envolvimento comuns numa organização.

Em se tratando de planejamento estratégico, definimos *stakeholders* como pessoas que são ou correm o risco de serem afetadas pelas decisões de uma organização. De acordo com Grunig e Hunt (1984), “*Stakeholders* são pessoas que estão vinculadas a uma organização porque ambas exercem consequências uma sobre outra.”. Freeman, (1984, p.25) criador da “*Stakeholder theory*”, cita que *Stakeholder* é “Qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pelos atos, decisões, práticas, ou objetivos de uma organização.”

A importância dos *stakeholders* para a organização inicia-se na análise de cenários, primeiro passo a ser feito na gestão estratégica. Nesta análise, deve-se diferenciar os públicos **ativos**, **passivos** e **latentes** dos **não públicos**, categorias estas que fazem parte dos *stakeholders*. A partir do reconhecimento dos públicos e *stakeholders*, é imprescindível estabelecer a comunicação com os *stakeholders* antes das tomadas de decisões empresariais, pois, ao obter o apoio deste grupo, minimizam-se as chances de ocorrer conflitos e crises posteriormente e, caso ocorra, estas serão mais fáceis de controlar.

Contudo, para que isso aconteça, é necessário que haja sempre bons e duradouros relacionamentos com os *stakeholders* da organização.

A IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS* PARA AS DECISÕES GERENCIAIS

Quando se fala em gestão estratégica é necessário, primeiramente, que se entenda a importância dos *stakeholders* no processo e como eles podem afetar diretamente a tomada de decisões gerenciais. Segundo Ferrari; França e Grunig (2009, p. 77) a relação entre *stakeholders*, públicos e organizações se dá por meio de uma relação consequencial, o que significa que as tomadas de decisão de uma organização geram consequências que atingem estes públicos e *stakeholders* que, por sua vez, reagem a estas decisões implicando em outras consequências que afetam esta mesma organização. Dada a importância dos públicos de uma organização, tem-se, aqui, a noção dos riscos envolvidos numa tomada de decisão gerencial, pois fica evidente que reações negativas decorrentes do comportamento destes públicos diante de determinadas decisões podem ser altamente prejudiciais para uma organização. Portanto, podemos afirmar que *stakeholders* são um dos pilares que influenciam a estratégia por trás das decisões gerenciais e que sua importância neste processo não deve ser ignorada.

Ao fazer uma análise completa do ambiente na qual a organização está inserida, cabe ao gestor levantar as informações necessárias para antever as implicações a serem geradas diante de determinadas decisões. Kunsch evidencia a importância de conhecer o ambiente neste processo de busca de informações:

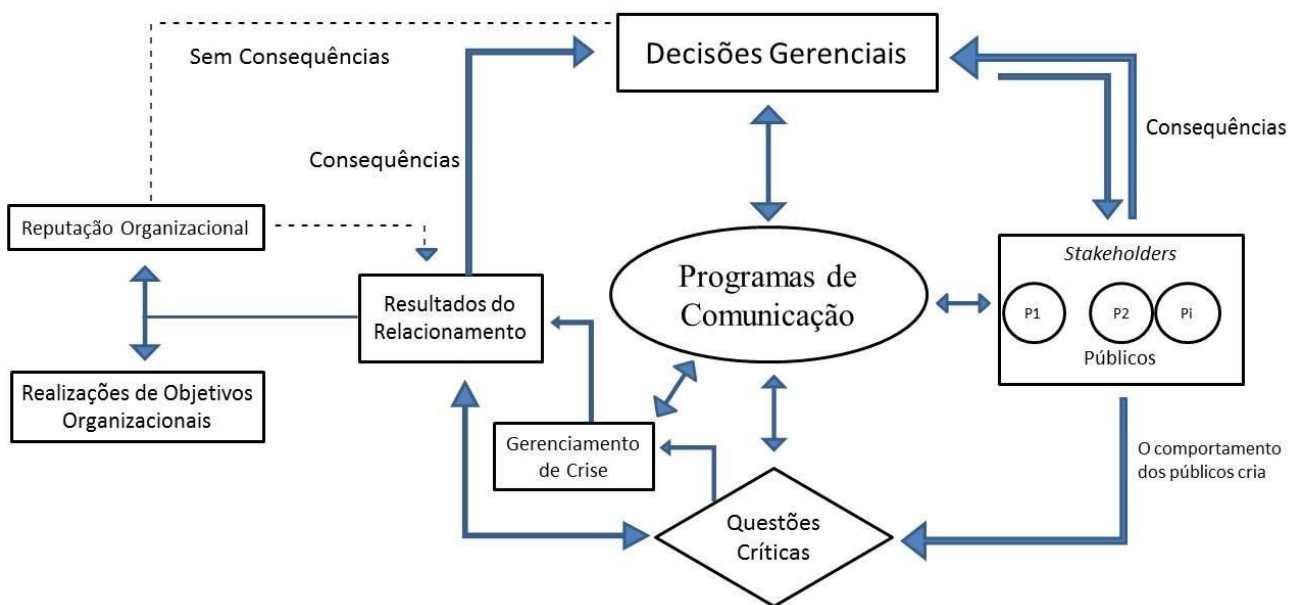
O estudo do ambiente organizacional é uma das fases mais importantes na elaboração de um plano estratégico geral e específico de comunicação, pois é no ambiente que se buscarão as informações e os subsídios para o desenvolvimento do seu processo. (KUNSCH, 2003, p. 254).

Um bom conhecimento do cenário político, econômico e social diante de uma organização também pode dizer muito em relação aos seus *stakeholders* e públicos. É neste ponto que se torna maior a visibilidade dos possíveis riscos e reações de públicos e *stakeholders* diante das decisões. Mas não se trata apenas disto. A comunicação constante

com estes públicos e *stakeholders* pode ser decisiva no momento de mensurar riscos e, neste aspecto, se faz presente a função e importância das relações públicas no processo de gestão estratégica.

Segundo Ferrari; França e Grunig (2009, p. 74) "as relações públicas contribuem para a gestão estratégica ao construir relacionamentos com públicos que influenciam ou, ao contrário, que por eles são influenciadas". Ao trabalhar estes relacionamentos, o profissional de relações públicas tem função decisiva por ter em suas mãos a possibilidade de antever, mediante a administração de relacionamentos, futuros cenários possíveis após uma tomada de decisão ou, em caso de consequências negativas, administrar uma crise organizacional com maior probabilidade de sucesso.

Mas como trabalhar estes relacionamentos? Através de programas de comunicação, os quais o gestor de relações públicas possui pleno conhecimento. Ao utilizar estes programas, é possível administrar relacionamentos, gerenciar questões críticas e avaliar os resultados de relacionamento. Ferrari, França e Grunig (2009, p. 77) propõem um modelo de gestão estratégica de relações públicas (copiado abaixo) para mensurar e administrar relacionamentos com públicos e *stakeholders*, além de evidenciar a relação consequencial citada anteriormente:



Modelo da gestão estratégica de Relações Públicas

FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Partindo da ideia de que a gestão estratégica visualiza, analisa e estabelece resultados das decisões gerenciais de uma organização, uma metodologia se faz necessária para que essa gestão seja posta em prática. Neste ponto, estão presentes as ferramentas de gestão, que nada mais são que métodos para construir o plano estratégico e promover propostas diante da alta administração no momento da tomada de decisões gerenciais. Então, é preciso que haja uma integração entre os ideais do planejamento estratégico e da administração dentro da organização. Para que ocorra essa integração de interesses, é preciso que haja um empoderamento da função de relações públicas dentro da organização, pois, é através dela que serão levantadas as consequências geradas por públicos e *stakeholders* no processo de gestão das decisões gerenciais. Cabe ao gestor estratégico saber quais ferramentas aplicar e em que ordem aplicar, dados vários direcionamentos teóricos de variados autores. Ferrari; França e Grunig (2009) propõem várias ferramentas que podem ser utilizadas pelo gestor ao trabalhar a estratégia. Dentre os quais destacam-se:

Análise de ambientes: neste estágio, o gestor levanta dados sobre a realidade na qual a organização está inserida através de análise. Conhece-se, aqui, os públicos específicos e *stakeholders* a serem atingidos pelas decisões tomadas pela alta administração e sua capacidade de reação ativa diante delas.

Identificação de *stakeholders*: após o reconhecimento de quais são os públicos específicos e *stakeholders* da organização, o gestor deve detalhar as informações sobre os mesmos. Ferrari; França e Grunig (2009, p. 84) propõem que *stakeholders* são pessoas que incorrem algum risco quando a organização toma decisões, diferindo-os, portanto, de públicos. A lista destes *stakeholders*, segundo a proposta de Freeman (1984), é chamada de mapa de *stakeholders*, que pode ser feita com a ajuda da análise de cenários.

Segmentação de públicos: após identificá-los e registrá-los no mapa é necessário, agora, que eles sejam classificados e separados por grau de importância para a organização. Um dos métodos que pode ser utilizado para segmentar públicos é a pesquisa quantitativa.

Para uma melhor classificação, o gestor pode separá-los em duas categorias: público ativo e público passivo.

Gerenciamento de crises e assuntos emergentes: um gestor deve evitar ao máximo relações conflituosas com seus públicos específicos e *stakeholders*, mas em alguns momentos, elas acabam sendo imprevisíveis.

Mensuração de relacionamentos: neste estágio o gestor deve mensurar a qualidade dos relacionamentos mantidos com seus públicos específicos e *stakeholders*. Dentre vários possíveis indicadores, Ferrari; França e Grunig (2009, p. 95) enumeram quatro: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e compromisso.

ANÁLISE DE CENÁRIOS

A comunicação social tem como grande dever estabelecer a conexão entre as áreas de conhecimento, sejam elas em um ambiente acadêmico, empresarial ou mesmo nas ruas. Uma grande organização deve definir seus públicos e seus *stakeholders*, o grande foco é atingi-los e atender suas demandas.

Para ajudar a definir os objetivos de uma empresa é importante que se estabeleça a visão, a missão e os valores da organização, que criam tanto ao público externo quanto ao interno a sensação de ‘humanização’ da empresa, aproximando as pessoas da organização. Através dessas ideias as corporações, segundo a Teoria do Cérebro Duplo de Francisco Ortega (2009), se deixam guiar pelo lado esquerdo do cérebro, ou seja, o lado da razão que visa o lucro e crescimento. Contudo, ele vem disfarçado pelo lado direito que busca a emoção, pois afeta o cliente de modo que ele se identifique para conquistá-lo e fidelizá-lo. O estabelecimento de missão, visão e valores é importante para conquistar e definir seu público. Para isso deve-se ter um bom entendimento dessas estratégias.

A missão, a visão e os valores podem ser considerados elementos focais e norteadores do planejamento estratégico. São vocábulos de alta significação para a vida das organizações que dão sentido a prática de suas atividades. (KUNSH, 2002, p.249).

Segundo Kunsh (2002), podemos definir missão, visão, valores em um ambiente organizacional da seguinte forma:

Missão: Mostra ao público o que a empresa busca e o que ela deseja conquistar com a sua existência na sociedade. A missão define a razão social da empresa, e ela deve ser constante enquanto existir, para assim estabelecer uma relação confiável com as pessoas.

Visão: Sempre visando o futuro, a visão define como a empresa enxerga a si mesma e quais as suas perspectivas. Valoriza também o que o cliente pensa e o que ele busca encontrar em uma organização sem deixar de visar o crescimento.

Valores: Aqui se encontra a parte ética da organização, que engloba a relação social e a responsabilidade da empresa. A partir dos valores muitos clientes podem ser conquistados, como, por exemplo, exigências para que a empresa defenda determinadas causas sociais ou busque agir com responsabilidade.

O conhecimento dos cenários que esses planos estratégicos atuam é essencial. Este deve ser analisado para que seja realizado um bom plano estratégico de comunicação no ambiente interno, externo e setorial.

O estudo do ambiente organizacional é uma das fases mais importantes na elaboração de um plano estratégico geral e específico de comunicação, pois é no ambiente que se buscarão as informações e os subsídios para o desenvolvimento de seu processo. (KUNSH, 2002, p. 254)

De acordo com a obra Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada (Kunsh 2002), podemos dizer que os fatores externos são todas as variáveis que influenciam a organização, tais como a economia do país, cultura, questões demográficas, questões legais, fatores sociais e ecológicos. Essas externalidades são complexas e devem ser analisadas em um âmbito internacional, regional e nacional, variando entre si.

O ambiente interno visa atender a missão e visão da empresa e os funcionários em geral, além de servir para análise de todos os elementos que compõem a organização em si. Já o ambiente setorial é aquele mais próximo da organização, responsável por construir e pensar nos objetivos da empresa. É neste cenário que ocorre a relação com os fornecedores, sindicatos, poderes públicos, *stakeholders*, etc.

RELACIONAMENTOS

O trabalho de Relações Públicas se dá em torno da administração dos relacionamentos envolvendo diversos públicos. Não é surpresa então que haja diversas ferramentas para que esses profissionais possam cultivar e manter esses relacionamentos, bem como para saber se as atitudes tomadas tiveram o efeito pretendido sobre seus alvos.

Segundo um estudo de excelência exposto na obra “*Manager’s Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*” (GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. & DOZIER, D. M., 1995), há correlações entre os resultados de curto prazo e a manutenção de relacionamentos a longo prazo. O teórico afirma que os departamentos de Relações Públicas que estabelecem objetivos e mensuram os resultados obtidos com seus programas de comunicação têm mais sucesso ao construir relacionamentos duradouros com seus públicos, conseguindo até mesmo alterar os comportamentos da administração e dos públicos de sua empresa, o que gera um relacionamento recíproco e estável entre ambos.

Primeiramente, é necessário que o Relações Públicas seja capaz de medir a qualidade dos relacionamentos de longo prazo entre empresas e seus públicos de interesse. Para tal, deve ter consciência da existência dos dois tipos de relacionamento propostos por Ferrari; França e Grunig (2009): o compartilhado e o de troca.

No relacionamento de troca, as partes envolvidas baseiam-se num sistema de gratidão, no qual um dos lados beneficia o outro na esperança de que no futuro tal atitude seja recompensada. Enquanto no relacionamento comunitário, ambos os lados agem pela preocupação do bem-estar do outro, beneficiando-se mutuamente.

Ainda na obra de Ferrari; França e Grunig (2009), foram identificados quatro resultados de relacionamento que consistem basicamente em (1) reciprocidade de controle, (2) confiança, (3) satisfação e (4) compromisso. O primeiro se trata do grau de satisfação dos públicos e das empresas com sua capacidade de influenciar o outro. O segundo se estabelece nas crenças de que uma organização é íntegra e de que cumprirá suas promessas, bem como na crença de que tal organização tem capacidade de cumpri-las, para determinar a disposição das partes a se abrir para um relacionamento. O terceiro é utilizado para designar o quão favorável um lado se sente em relação ao outro por meio do reforço de

expectativas. Já o último, interliga-se a satisfação, pois refere-se ao questionamento do retorno conquistado com o esforço para manter um relacionamento.

Finalmente, há as estratégias utilizadas para criar, cultivar e manter relacionamentos. Tais estratégias partem de coisas simples como cumprir promessas feitas aos seus públicos, o que aumenta a credibilidade da empresa, até coisas mais complicadas, que envolvem interatividade e abertura à sociedade. Esta última tem como exemplo a acessibilidade que o público tem para fazer reclamações à empresa, bem como a preocupação da organização em mostrar que seu interesse nas reclamações é legítimo. Demonstrar interesse às críticas e sugestões pode servir positivamente à empresa não só como *feedback*, mas também pode ajudar a evitar que alguém insatisfeito transmita sua visão a mais pessoas.

REPUTAÇÃO

Um dos fatores mais importantes a serem considerados na gestão estratégica é a maneira que os indivíduos concebem e interpretam uma determinada organização. Sabemos que os gestores de relações públicas dispõem de variadas ferramentas a curto prazo para cultivar relacionamentos com seus públicos específicos e *stakeholders*, mas no quê isto resulta? A partir daí evidencia-se o papel da reputação organizacional.

A reputação, ao contrário da honra, depende das percepções e julgamentos de outros indivíduos do meio, em determinadas esferas sociais. Então, a reputação é, portanto, uma construção e produto das impressões de um indivíduo acerca de uma organização, o que demonstra que ela não pode ser moldada por meios diretos, mas sim trabalhada constantemente. Ferrari; França e Grunig (2009, p. 102) nos dizem:

Não acredito que a reputação possa ser administrada diretamente [...] Também creio que a reputação é um produto direto dos relacionamentos entre a organização e o público, e que relacionamentos deveriam ser usados como variável focal para mensurar o valor de relações públicas para uma organização. (FERRARI; FRANÇA E GRUNIG, 2009, p.102)

Fixada esta ideia, tem-se a dimensão da importância do gestor de relações públicas na construção da reputação de uma organização. Ao reportar à administração as implicações de uma determinada decisão que afeta seus públicos específicos e *stakeholders*, a mesma pode adotar um posicionamento diferente, o que poderia melhorar o relacionamento entre ambos. Portanto, a necessidade de uma constante comunicação entre organização e seus *stakeholders* se torna evidente. Ao trabalhar esta linha de pensamento, Ferrari; França e Grunig (2009, p. 93) afirma: "Entrevistas em profundidade com os departamentos de Relações Públicas excelentes mostraram que a boa comunicação altera o comportamento da administração e dos públicos e, portanto, resulta em bons relacionamentos". No entanto, é preciso que se tenha cuidado, pois mesmo indivíduos que estejam mais "distantes" de uma organização ainda podem contribuir para a construção da reputação organizacional.

Ao citar este aspecto, Ferrari; França e Grunig (2009, p. 103) dizem: "[...] pode haver um relacionamento reputacional entre uma organização e um público menos envolvido. As pessoas que não tem experiência com uma organização podem (e o fazem) avaliar seu relacionamento com elas apenas com base no que leram ou ouviram de outros". Isto significa que, mesmo que um indivíduo não possua um relacionamento direto com uma organização, ele pode construir uma concepção sobre esta e disseminá-la, tendo como base meios referenciais. Neste ponto, se torna mais visível a função dos líderes de opinião diante dos relacionamentos reputacionais envolvendo organizações.

TEORIA DO FLUXO COMUNICACIONAL EM DUAS ETAPAS

A teoria do fluxo comunicacional em duas etapas (*two-step-flow-of communication*) foi proposta inicialmente pelo sociólogo Paul Lazarsfeld (1948) na obra "*The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*", e consolidada por ele ao lado de Elihu Katz (1955) no livro "*Personal influence the part played by people in the flow of mass communication*". Essa teoria enfatiza a importância dos formadores de opinião no processo comunicacional. Tal teoria introduz a figura do líder de opinião, uma pessoa que se destaca em meio a determinado grupo social pela sua credibilidade e que é capaz de influenciar as opiniões daqueles inclusos em suas esferas de influência.

Segundo o modelo proposto por Lazarsfeld, as informações difundidas pela mídia passam primeiramente pelos líderes de opinião, os quais irão reagir à informação de acordo com sua carga cultural e intelectual, e que então, irão manifestar suas opiniões acerca dos temas de interesse aos grupos sociais de que participam, sensibilizando-os e influenciando-os devido ao reconhecimento que ele possui dentro de tal grupo.

A aplicabilidade de tal teoria pode ser facilmente percebida na atualidade. Tomemos como exemplo a febre dos *youtubers* no Brasil. Cada um desses novos profissionais do entretenimento é um formador de opinião, pois ao ingressar e ganhar fama nas redes sociais, passaram por um processo de celebração, seja por exposição ou por possuir grandes conhecimentos em determinada área, ou até mesmo por ambos. Um *youtuber* que fala sobre filmes, por exemplo, pode fazer seus espectadores repensarem uma ida ao cinema caso falem mal de algum filme, assim como podem influenciar alguém a assistir uma obra a qual eles não dariam atenção normalmente. É importante ressaltar que nem todos os líderes de opinião são necessariamente famosos, elucidando essa afirmação, o processo de construção de credibilidade dos líderes de opinião do dia a dia se dá pela administração de relacionamentos com seus grupos de influência e pelo reconhecimento de sua capacidade intelectual em certa área (FIGUEREDO; TUZZO, 2011). Dessa forma, um padre pode ser um líder de opinião de uma comunidade religiosa, assim como um *personal trainer* pode ser um líder de opinião para aqueles interessados em musculação etc.

Tal teoria mostra que a comunicação interpessoal pode, em certos casos, ter um impacto maior do que a comunicação midiática, pois enquanto esta serve para criar uma consciência sobre determinado assunto sem qualquer certeza de como os indivíduos irão reagir às informações, aquela pode convencer grandes números de pessoas a mudar sua forma de pensar e até mesmo de agir.

Um fator que merece destaque na pesquisa apresentada na obra “*Personal influence the part played by people in the flow of mass communication*” (KATZ, Elihu & LAZARFELD, Paul F., 1955), é o questionamento de quem influencia os influentes. Quando confrontados sobre isso, os líderes de opinião disseram que são mais influenciados pela mídia de massa do que aqueles que não são líderes de opinião, como dito na mesma

obra, as ideias aparentam fluir do rádio e dos meios impressos para os líderes de opinião, e deles para os segmentos menos ativos da população.

CASTRO'S PARK HOTEL: A UTILIZAÇÃO DOS LÍDERES DE OPINIÃO NA CONSOLIDAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Fundado em novembro de 1986, o Castro's Park Hotel foi criado com o objetivo de ser o primeiro hotel cinco estrelas de Goiânia. Portador de caráter clássico, o hotel sempre buscou se adaptar às mudanças e modernização do mercado. Arelado à missão de acolher e encantar os clientes no estilo Castro's de servir, a marca têm obtido sucesso desde a sua inauguração.

Localizado na região central do Brasil, lugar que possui poucos atrativos turísticos, o hotel buscou outra alternativa para enfrentar os problemas relacionados a demanda. Há um alto índice de turismo corporativo em Goiânia em razão da sua localização ser próxima ao Distrito Federal. Este segmento é suficientemente grande para gerar retornos financeiros aos serviços de hospedagem. Desta forma, o Castro's utilizou-se não apenas de investimento financeiro, mas também de boas estratégias de administração de relacionamentos para atrair este público. Dentre elas, destaca-se o trabalho com os líderes de opinião na consolidação da imagem da organização.

É evidente a importância que os líderes de opinião possuem para o Castro's Park Hotel já que a empresa os enxerga como referência não apenas nas áreas em que atuam, mas também nos seus meios de influência. Para a marca, os líderes de opinião constituem qualquer pessoa que tenha o poder de influenciar terceiros. A partir desta análise, a organização sempre busca prover o melhor de seus serviços com líderes de opinião da área de turismo, de hotelaria, de assessoria de imprensa e eventos. Entre os nomes dos líderes de opinião citados está o de Ana Cláudia Rocha, colunista social do jornal "O Popular". A este público, o hotel destina mimos pessoais e até convites de hospedagem em seus ambientes com o objetivo de que tais líderes disseminem informações a favor da empresa.

Algumas estratégias são lançadas também a fim de fazer a marca repercutir entre os clientes. Programas como o Dia da Noiva, feito com a colaboração do maior design de

noivas do Brasil é uma destas estratégias. Este tipo de ação atrai a atenção da mídia e é uma ótima oportunidade de consagrar a boa fama do hotel e atrair novos consumidores. Centrados em manter um amplo leque de clientes, o Castro's segmenta os seus públicos e destina diferentes programações para fidelizar cada um deles, obtendo programas específicos para noivas, crianças, adultos em férias, adultos a trabalho, recém-casados, empresários e outros.

Além da importância que o líder de opinião possui, outra forma de conceituar a marca no mercado é através das grandes personalidades midiáticas. Por ser o único hotel cinco estrelas da região, o ambiente torna-se a primeira opção dos promotores de eventos e das assessorias de grandes sucessos da mídia. A lista de hóspedes agrega desde bandas musicais, celebridades nacionais e internacionais, seleções oficiais de futebol, até a presidência da república. O hotel utiliza-se da fama destes clientes para agregar valor à sua marca frente a opinião pública, como define Camila Brasileiro, Analista de Marketing da organização:

- Quando você passa a receber pessoas que são formadores de opinião ou que são grandes personalidades, ele [o hotel] passa a ser um item para o público: de desejo, de admiração e de confiabilidade. Você [o cliente] confia naquela marca. É realmente bom porque “se ele [o hotel] recebe a seleção brasileira, ele é o melhor hotel da cidade”, e se torna uma referência.

A organização se preocupa apenas em oferecer o melhor tipo de serviço a estas personalidades. Elaboram os serviços de acordo com os gostos e preferências individuais de cada cliente e trabalham somente com as melhores marcas do mercado. Feito isto, a informação de que clientes de peso estiveram no hotel ocorre por vezes de forma natural. Para garantir o fluxo de pessoas midiáticas na lista de hóspedes, também lançam mão de garantir ótimos relacionamentos com promotores para que eles mantenham o Castro's Park Hotel sempre como sua primeira opção.

Apesar da qualidade de estrutura e dos serviços oferecidos a seus públicos, a organização se mantém no topo através de certificados de excelência renovados anualmente. Tão importante quanto os certificados está a avaliação dos públicos em sites de renome como o *Trip Advisor*. A plataforma é feita para que os públicos possam opinar e dar

notas aos serviços de hotelaria. É neste momento que a organização recebe o *feedback* da opinião pública e pode analisar o valor que a marca possui. Por este motivo, o Castro's estimula todos os seus hóspedes a fazerem a avaliação do hotel nas mais variadas plataformas disponíveis. A força dos líderes de opinião também ganha maior visibilidade neste estágio, pois é a partir da utilização dos serviços e da opinião manifestada e publicada pelos formadores de opinião, que o público decidirá qual a melhor opção de estadia para aquela região.

CONCLUSÃO

A gestão estratégica é um dos pontos cruciais na tomada de decisões dentro das organizações, pois é através dela que se utilizam informações para construir um cenário de futuro. Sabemos que seus muitos critérios e ferramentas fazem dela um processo detalhado, complexo e que exige muita atenção por parte de todo gestor estratégico. Ao considerar totalmente o ambiente na qual a organização está inserida, *stakeholders* que podem ser atingidos por suas decisões e até mesmo os líderes de opinião operantes nas esferas sociais de que fazem parte, é importante que um gestor e a organização como um todo tenham consciência das variáveis e das possíveis consequências que suas decisões podem acarretar futuramente. Ao vislumbrar este futuro, a organização pode tomar decisões melhores direcionadas, pelas quais ambos os lados, *stakeholders* e organizações, podem sair com saldos positivos, além de proporcionar melhores relacionamentos a longo prazo e configurar vantagem em relação a assuntos emergentes e crises em curso. Esta é a forma de agir do Castro's Park Hotel, que conhece seu público o suficiente para manter um diálogo favorável com os líderes de opinião do seu meio, e que a cada dia constrói uma imagem com base em seus serviços personalizados para manter o título de melhor hotel de eventos do Centro-Oeste. Portanto, somos levados a crer que a gestão estratégica é bem mais do que um processo que busca tomar decisões ajustadas dentro de uma organização, mas também uma ferramenta crucial na construção de sua reputação, de relacionamentos com seus públicos e de responsabilidade diante da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dicionário de Português Online. Significado de “público”. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&p_alavra=p%FAblico> Acesso em: 31 jan. 2016.

ESCÂNDALO da Volkswagen: veja como a fraude foi descoberta. Portal G1, São Paulo, 23 set. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2015/09/escandalo-da-volkswagen-veja-o-passo-passo-do-caso.html>>. Acessado em 28/01/2016 Acesso em: 03 fev. 2016.

FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão, 2009.

FIGUEIREDO, Livia Marques; TUZZO, Antoniaci Simone. **Célebre sociedade**. Goiânia: Kelps, 2011.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GRUNIG, James E.; GRUNIG; Larissa A.; DOZIER, David M. **Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1955.

KATZ, Elihu; LAZARFELD, Paul F. **Personal influence: the part played by people in the flow of mass communication**. New York: Columbia University Press, 1968.

KATZ, E. & LAZARFELD, P. F. (1955) ‘Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications’. Sue Greenwood: Phd Blog, Nova Iorque, 8 abril 2014. Disponível em: <<https://suegreenwood.wordpress.com/2014/04/08/katz-e-lazarsfeld-p-f-1955-personal-influence-the-part-played-by-people-in-the-flow-of-mass-communications/>> Acesso em: 23 jan. 2016.

KUNSCH, Margarida M.K.; **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

LAZARFELD, Paul F.; BERELSON, Bernard; GAUDET, Hazel. **The people's choice: how the voter makes up his mind in a presidential campaign**. Minnesota: Columbia University Press, 1948.

Massa. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/massa>> Acesso em: 01 fev. 2016.

ORTEGA, Francisco; **Elementos para uma história da neuroascese**. Rio de Janeiro: Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), 2009.

Priberam Dicionário. Público. Disponível em:
<<https://www.priberam.pt/DLPO/p%C3%BAblico>> Acesso em: 01 fev. 2016.

Stakeholder. Disponível em: <<http://www.wordreference.com/definition/stakeholder>>
Acesso em: 01 fev. 2016.

TUZZO, Simone A.; BERNARDES, Priscilla Guerra G. **A relação entre Cidadania e a Opinião Pública**: Quem são os líderes de opinião do Estado de Goiás? Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015.

Imagem 1:

FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, E. James. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Difusão, 2009. p. 77.