

ADRIANA DE SOUSA OLIVEIRA

Projeto de Pesquisa

**Segmentação de mercado e comunicação interna:
Impactos sobre os veículos e em seus públicos - Estudo de
caso sobre a Organização Bradesco**

Projeto de Pesquisa para apresentação
de Monografia em Jornalismo
Institucional, exigência parcial para
obtenção do grau de Especialização em
Jornalismo Institucional

Sugestão de Orientadora:
Professora Marli dos Santos

Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da PUC-SP

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo, maio de 2006

Sumário

1- Objetivo.....	3
2- Justificativa.....	10
3- Metodologia.....	17
4- Cronograma.....	19
5- Plano de trabalho.....	20
6- Bibliografia.....	21

1. Objetivo

O objetivo dessa pesquisa é mapear, descrever, avaliar e observar as correlações causais entre a segmentação de mercado para o público externo pela qual passou o Bradesco há cerca de dois anos e a comunicação interna. Ou seja, o eventual impacto dessa mudança externa nas dinâmicas da comunicação interna.

O problema a ser pesquisado está relacionado com as interferências e os impactos na comunicação interna, como ela foi afetada e as transformações que sofreu a partir da segmentação. Trata-se de também de um estudo sobre os efeitos dessa comunicação no público interno, uma comunidade que está dividida em diferentes grupos, pois cada um atende a um segmento específico, tem metas e trabalhos distintos um do outro. Um dos fatores a ser considerado é a existência de uma mesma comunicação direcionada para todos os público internos de forma uniforme, ou seja, embora os funcionários estejam distribuídos em diferentes segmentos e divididos em grupos distintos de trabalho, têm acesso aos mesmos veículos de comunicação interna. Eles não são personalizados por segmento.

O que se fará, a seguir, é apresentar os termos dessa proposição de estudo, ou seja, descrever o fenômeno da segmentação de mercado apontado na Organização Bradesco, em seguida, descrever a comunicação interna.

1. 1 Segmentação de mercado: aspectos gerais

“A segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos potenciais, que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos. O segmento específico de mercado que a empresa escolhe é conhecido como mercado-alvo.” (CHURCHILL, PETER, 2000, p. 204)

Segundo Kotler (1998), a segmentação de mercado é dividida em quatro níveis, sendo: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos.

O estabelecimento da segmentação de mercado é sem dúvida uma das formas que as empresas utilizam para se posicionar e identificar oportunidades. É uma tendência que tem sido utilizada pelas instituições bancárias brasileiras para buscar em nichos específicos novas maneiras para alavancar seus resultados.

A competitividade imposta pelos mercados, sobre os mais diversos setores, vem obrigando as organizações a buscarem diferencial competitivo nos seus negócios. Em vários setores as empresas estão buscando ampliar seus ganhos, uma vez que as margens de lucros têm sofrido redução em função da maior competição. Além disso, a busca por nichos de mercado específicos também é uma forma de diversificação de portfólio, e, conseqüentemente, de melhoria nos resultados das empresas.

O resultado de um trabalho de segmentação auxilia a empresa na melhor definição de suas estratégias e posicionamento no mercado e favorece o desenvolvimento de ações para a ampliação da participação no mercado. Conforme Kotler (1998), o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupe uma posição competitiva e significativa nas mentes dos consumidores. Ele considera ainda que o principal objetivo da segmentação é a identificação de grupos, que tenham características, necessidades ou, até mesmo, expectativas semelhantes.

“A segmentação consiste em considerar o mercado global heterogêneo de um produto e dividi-lo em diversos subgrupos ou segmentos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos aspectos fundamentais. A identificação desses grupos ou segmentos possibilita a empresa trabalhar com esforços direcionados, reduzindo custos, desenvolvendo produtos ou serviços específicos, e até mesmo atacando os mercados mais atrativos para seu negócio.” (KOTLER, 2000, p. 204).

Assim como o Bradesco, outras instituições financeiras, principalmente bancos de varejo, passaram por processos de segmentação e nos anos seguintes obtiveram excelentes resultados em termos de lucratividade. Vale ressaltar os recordes históricos em lucros alcançados pelos Bancos nos últimos dois anos.

1. 2 Circunstâncias da segmentação de mercado

Maior banco privado do país e da América Latina e 80º no ranking mundial, o Bradesco tem 63 anos de existência e atualmente é líder na maior parte das áreas em que atua. Possui cerca de 72 mil funcionários e sua matriz, Cidade de Deus, está localizada no município de Osasco, em São Paulo.

Reconhecido pela forte atuação no segmento de varejo, nos últimos cinco anos adquiriu e incorporou diversos outros Bancos, como BCN, BBV, Baneb, Mercantil Finasa e Banco Cidade. Essas instituições tinham perfis muito diferentes do Bradesco, pois atuavam basicamente no segmento de alta renda e empresas. Com as incorporações finalizadas em 2004 e com as tendências do mercado financeiro de ampliação do leque de atuação dos Bancos, o Bradesco deu início a um importante processo que resultou em uma grande mudança. Clientes de variados segmentos (grandes empresas, empresas de médio e pequeno porte, pessoa física com alta renda e pessoa física com média ou baixa renda) passaram a receber atendimento em agências distintas, preparadas para solucionar as necessidades específicas de acordo com cada perfil.

No segundo semestre de 2005, a instituição lançou sua nova campanha institucional. Com o slogan Banco Completo, procurou reforçar e dar visibilidade à nova imagem que a empresa instituiu: um banco que tem capacidade para atender clientes de diferentes perfis.

Em seu relatório de análise econômico e financeiro o Bradesco, hoje segmentado, se descreve da seguinte forma:

“O Bradesco atende seus clientes de modo segmentado, ou seja, com diferenciação de produtos e serviços para alcançar a melhor adequação ao perfil e porte de seu diversificado público-alvo. Em consonância a uma tendência mundial de mercado, sua estrutura permite a reunião de clientes em grupo em um mesmo perfil, o que possibilita atendimento diferenciado e ampliação das oportunidades de negócios, com maior foco nas ações de relacionamento.” (Relatório de Análise Econômica e Financeira, 2005, p. 127)

1.3 Segmentos que compõem a estrutura Bradesco

1.3.1 Bradesco Corporate

O segmento Corporate foi instituído em 1999 e tem como público-alvo grandes grupos com faturamento acima de R\$ 180 milhões por ano distribuídos em todo o País. Dispõe de estrutura de atendimento denominada Plataforma de Atendimento onde coloca à disposição equipes especializadas para oferecer consultoria financeira a essas empresas de grande porte clientes do Corporate.

1.3.2 Bradesco Empresas

O Bradesco Empresas foi criado com o objetivo de atender empresas com faturamento anual entre R\$ 15 milhões e R\$ 180 milhões, por meio de suas 66 Agências exclusivas distribuídas nas principais capitais brasileira. Esse segmento oferece gerenciamento dos negócios, como empréstimos, investimentos, comércio exterior, entre outros.

1.3.3 Bradesco Private

Segmento que tem como objetivo atender de forma personalizada clientes pessoas físicas que possuem elevado patrimônio, com disponibilidade mínima de R\$ 1 milhão para investimentos. Oferece específica linha de produtos e serviços adequada às necessidades desse público, visando a valorização de seu patrimônio. Possui dois escritórios para atendimento desse público em São Paulo e Rio de Janeiro, além de outras nove unidades distribuídas em diferentes estados brasileiros.

1.3.4 Bradesco Prime

Tem como público-alvo pessoas físicas com renda a partir de R\$ 4 mil ou com investimentos a partir de R\$ 50 mil. Dispõe de agências com espaço especialmente projetado para atendimento a esse público, produtos desenvolvidos de acordo com as

necessidades desses clientes e equipe de gerentes para atendimento personalizado. Dispõe de 200 agências distribuídas pelo País.

1.3.5 Bradesco Varejo

Busca atender todas as camadas da população, não importando a classe de renda. Tem em sua base clientes cerca de 16 milhões de correntistas pessoas físicas e jurídicas em Agências distribuídas em todo o território nacional.

1.3.6 Banco Postal

O Banco Postal é a marca pela qual a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) presta serviços de correspondente bancário em parceria com o Bradesco. Nas Agências dos Correios o Bradesco oferece um variado leque de serviços bancários. Essa solução possibilitou ao Banco levar a moradores de regiões afastadas o acesso a serviços financeiros.

1.3.7 Bradesco Expresso

É o correspondente bancário do Bradesco. Consiste em postos de atendimento localizados em estabelecimentos comerciais, a partir de parcerias formadas com supermercados, farmácias, magazines, lojas de departamentos e outras redes varejistas para possibilitar ao usuário o pagamento de contas.

1. 4 Comunicação interna do Bradesco

O Bradesco dispõe de diferentes veículos de comunicação interna que têm objetivos distintos. Alguns deles são produzidos pela equipe de comunicação da empresa que faz parte do departamento de assessoria de imprensa. Alguns desses veículos (estão relacionados abaixo somente aqueles que foram apurados, mas há indícios de que existam outros) são desenvolvidos em departamentos ou áreas que oferecem apoio à Rede de Agências em relação aos produtos e serviços.

Esses veículos divulgam notícias da organização, novidades, lançamentos em produtos e serviços, tratam do ambiente corporativo, das estratégias para ampliação dos negócios, normas e procedimentos da empresa e ranking de desempenho das equipes. A seguir uma descrição mais detalhada de cada um deles:

1.4. 1 Sempre em Dia

Boletim de quatro páginas, tem periodicidade diária e tiragem de 10 mil exemplares. É destinado a todos os funcionários da Organização, seu conteúdo é o mesmo para todos os diferentes segmentos de atuação do Bradesco já citados. Seu foco é o negócio. Divulga as notícias, novidades e lançamento sobre os produtos e serviços, os prêmios e reconhecimentos concedidos à Organização, mudanças nas normas e procedimentos internos e operacionais. Dá direcionamento ao leitor com orientações e estratégias para ampliação dos negócios.

1.4. 2. Interação

Revista de 20 páginas, tem periodicidade mensal, tiragem de 76 mil exemplares e é distribuída a todos os funcionários do Bradesco. É focada no funcionário, pois ele é o personagem. O colaborador dá o seu depoimento e conta como se sente na organização, sua história profissional, sua estratégia pessoal para alcançar resultados ou o sucesso e fala de atividades que realiza fora do banco como distração ou lazer (artes, esporte ou alguma

atividade diferenciada e curiosa). A revista publica também dicas de saúde e matérias sobre qualidade de vida.

1.4. 3. Caro Amigo

Trata-se de um boletim exclusivo para os funcionários do Banco Postal, foca os negócios desse segmento e assemelha-se, em termos de conteúdo editorial, ao Sempre em Dia, só que direcionado para os produtos e serviços que atendem o público de baixa renda, clientes do Banco Postal. Embora tenha esse foco, é distribuído também aos funcionários da Rede de Agências do Varejo. É mensal, tem quatro páginas e tiragem de 6 mil exemplares. É desenvolvido pela equipe de comunicação da empresa.

1.4. 4. TV Bradesco

Veículo sob gestão do departamento de marketing, tem periodicidade mensal e é distribuída a Rede de Agências de todos os segmentos. É focada no negócio e divulga as novidades sobre os produtos e serviços implementados pela organização, premiações das equipes que mais se destacaram no mês na busca de resultados e realização de negócios, faz a cobertura de eventos internos e corporativos e mostra a participação do banco em eventos externos, apresenta os destaques do período, além dos reconhecimentos e prêmios concedidos ao Bradesco.

1.4. 5. Intranet

Sob gestão da área de tecnologia e não do departamento de comunicação, funciona como um arquivo digital das normas, procedimentos e orientações sobre todos os produtos e serviços do banco. Não veicula matérias jornalísticas. Apenas descreve em detalhes e de forma muito técnica as normas do Banco. É de uso exclusivo dos funcionários da organização.

1. 4. 6. DEF em Ação

É produzido por profissionais do Departamento de Empréstimos e Financiamentos (DEF), que não são jornalistas, mas que possuem formação na área técnica de negócios de empréstimos. O veículo possui duas páginas e não tem uma periodicidade definida, pois é produzido à medida que surgem novidades ou mudanças. Circula aos funcionários do DEF que estão locados na Matriz Cidade de Deus e sua tiragem é de 300 exemplares. Seu conteúdo editorial traz informações sobre os produtos de financiamentos e tem como objetivo direcionar seus leitores sobre as estratégias que devem ser colocadas em prática no apoio à rede com foco na ampliação dos negócios.

2. Justificativa

Meu interesse nesse tema se deve, em primeiro lugar, ao fato de eu ter trabalhado durante a maior parte de minha carreira profissional como jornalista atuando em comunicação empresarial ou institucional. A partir dos resultados obtidos com essa pesquisa terei condições de modificar e aperfeiçoar diversos processos que hoje compõem trabalhos que desenvolvo. Trabalho na assessoria de imprensa do Bradesco, área responsável pela comunicação interna e por publicações destinadas também a clientes. A equipe que compõe essa área e da qual faço parte é formada por sete jornalistas. Sendo três deles funcionários do Banco e os demais terceirizados. Faço parte do grupo de funcionários. O Chefe/Gerente que comanda a equipe é terceirizado e se reporta diretamente a diretoria executiva da organização. Embora esteja na assessoria de imprensa da empresa, meu trabalho está muito mais relacionado com a produção das publicações do que com a imprensa. Isso explica o meu interesse nesse estudo. Sou editora de um dos principais veículos de comunicação interna: o Sempre em Dia. Além disso, faço matérias e participo do processo de produção dos demais veículos. Temos publicações destinadas ao público interno e outras para o externo, e o fato de o Banco ter modificado sua estrutura e sua forma de atuar no mercado, com Agências próprias e personalizadas para cada um dos públicos que atende, aguçou minha curiosidade em relação aos rumos que a comunicação interna tomou a partir desse novo posicionamento. Além disso, trata-se de um estudo a respeito de uma organização que

é considerada uma das maiores instituições financeiras do País, da América Latina e 80ª no ranking mundial, o que demonstra a relevância e a importância da pesquisa.

A segmentação de mercado é uma tendência no mercado financeiro e foi responsável pela reordenação de um Banco que, para se manter competitivo frente à concorrência, teve que se reestruturar em todos os sentidos: imagem, negócios, cultura organizacional e até fisicamente, afinal os clientes passarão a ser atendidos em diferentes agências de acordo com o seu perfil e segmento. Até então, o Bradesco era reconhecido por atuar quase que exclusivamente no segmento de varejo, ou seja, de baixa renda. Não se passa por uma reestruturação como essa, a maior de toda a sua história, sem que a comunicação seja afetada de alguma forma. Esse estudo vai elucidar em profundidade quais foram os impactos na forma de se comunicar do Bradesco com sua comunidade interna, com seus colaboradores e funcionários. Qual a imagem que passou a ter frente a esse público e como a comunicação interna está inserida nesse novo contexto. Como redatora de parte dos veículos de comunicação do Bradesco, internos e externos, e editora daquele que é teoricamente o de maior penetração, o boletim Sempre em Dia, que tem periodicidade diária e é distribuído a todos os funcionários, cerca de 70 mil atualmente, tenho grande interesse e curiosidade em aprofundar por meio de pesquisa a correlação de influências entre a segmentação e a comunicação interna. Os dados obtidos poderão interferir de forma significativa na comunicação da organização e poderá servir de parâmetro para outras instituições e até para outras pesquisas que possam ser realizadas em torno de assuntos relacionados a esse, além de auxiliar pesquisas de âmbito organizacional e corporativo.

2. 2 Hipótese

Há indícios de que a transformação pela qual passou o Bradesco tenha afetado sua comunicação interna. Foram mudanças que ocorreram de forma natural e sem qualquer planejamento, mas que foram significativas se avaliarmos a quantidade e variedade de informações que passaram a ser veiculadas durante e após o processo de mudança. A hipótese é de que a comunicação interna realmente tenha sofrido alterações, mas que ainda não atenda a demanda, principalmente dentro desse novo cenário e realidade do qual passou

a fazer parte a organização com a segmentação de mercado. Essa pode ser a explicação para o surgimento de diversos veículos de comunicação interna que são produzidos por funcionários de diferentes departamentos. São áreas que dão suporte à Rede de Agências para produtos específicos. Um exemplo é o Departamento de Empréstimos e Financiamentos (DEF), que produz um veículo de comunicação interna que circula somente para os funcionários do próprio DEF. Há outras áreas que fazem o mesmo: Departamento de Cartões, Departamento de Consórcios e Departamento de Controle Operacional, entre outros. A área de comunicação não tem conhecimento ou controle sobre esses. Essa é mais uma pista de que há uma tendência espontaneísta, ou seja, de surgirem veículos e formas de comunicação sem planejamento, por necessidade dos funcionários. A comunicação destinada ao público interno pode não estar atendendo aos seus anseios e necessidades. Vale ressaltar ainda que não há registros de qualquer pesquisa de avaliação desses veículos de comunicação em relação aos seus efeitos, aceitabilidade, penetração, escopo e não se sabe ao certo se realmente atendem às necessidades e objetivos da organização e de seus leitores.

2.3 Marco Teórico

A comunicação interna no Bradesco surgiu com o objetivo de divulgar os assuntos que envolviam o ambiente corporativo da empresa. Havia uma necessidade muito grande de difundir e de circular as informações sobre os negócios da empresa, intensificar o funcionamento das normas e procedimentos e, principalmente, de orientar os funcionários sobre as estratégias para a busca dos resultados. Outro aspecto era o de promover com a ajuda dos veículos de comunicação interna a integração dos funcionários, de forma que pudessem conhecer melhor a empresa, suas atividades e passassem a ter contato com sua imagem e filosofia de forma mais focada. O que vem ao encontro do conceito de comunicação de Gaudêncio Torquato, como reguladora de comportamento e imposição da imagem que se quer instituir frente ao público interno.

“Podemos dizer que a informação empresarial constitui uma atividade reguladora, compreendendo tudo aquilo que a empresa recebe ou emite com o objetivo de padronizar comportamento: regulamento, normas, portarias, avisos, etc. A comunicação empresarial é um processo mais amplo,

que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige.”
(TORQUATO, 1986, p. 158)

Torquato conceitua ainda que a comunicação interna tem como principais objetivos gerar consentimento e produzir aceitações. De acordo com o autor, trabalhando na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, a comunicação, em determinados momentos, é vital para encaminhar soluções e para atingir as metas programadas. Nesse contexto o autor reforça que “a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.”
(TORQUATO, 1986)

Assim se explica o importante papel da comunicação interna no que se refere à absorção dos funcionários em relação aos direcionamentos e metas que a empresa persegue. No processo de segmentação do Bradesco, há indícios de que a comunicação tenha sido ferramenta utilizada para que essa nova forma de atuação pudesse ser entendida, absorvida e aceita pelo grupo. Por isso, esse estudo irá avaliar como os veículos de comunicação internos foram moldados, mesmo que de forma natural, para atingir esses objetivos, assim como quais efeitos foram produzidos por essas publicações nos público a que se destinam.

Torquato menciona uma pesquisa realizada em 1961 com 520 empregados da Champion Paper na Fibre Company, nos EUA, que revelou que os funcionários trabalham com mais eficiência e satisfação quando compreendem não apenas os objetivos e as responsabilidades de suas próprias tarefas, mas também os objetivos e as tarefas do grupo de trabalho ao qual pertencem e aos objetivos e responsabilidades da empresa. Segundo o autor, “a publicação interna exerce ainda um trabalho importante no campo das relações públicas externas. Munindo os trabalhadores de sólidas informações sobre a empresa – seus projetos, seus produtos, seus planos, de expansão -, a publicação interna reforça as conversas e o intercâmbio de idéias a respeito de tudo o que se relacione com o ambiente de trabalho do empregado. Este é uma espécie de homem de relações públicas junto à comunidade externa onde vive”. (TORQUATO, 1987, pág. 48).

Além de detalhar as mudanças e o novo cenário do qual fará parte os colaboradores, entende-se que a empresa que está se segmentando deve também se preocupar em

apresentar o contexto externo para que os funcionários possam compreender as decisões, as estratégias adotadas e até os problemas enfrentados pelas organizações, como explica Alberto Dines.

“A publicação empresarial que trata de relações do capital e do trabalho tem de compreender a relação de motivação que mantém com seus leitores, que por sua vez têm outros interesses e estão integradas em um mundo maior. Esse leitor está vivendo um mundo em transformação. Ele não é apenas uma pessoa que recebe os imputs formulados na direção da instituição ou da empresa, mas também tem outras e maiores pretensões. Será preciso situá-lo no mundo para que ele possa entender o que está acontecendo se passando na organização a que pertence, e para que não seja apenas um autômato obedecendo a motivação e doutrinação de um robô.” (DINES, revista Aberje, p. 32-37).

Nesse contexto, essa pesquisa também deverá avaliar até que ponto durante o processo de segmentação a comunicação interna contextualizou o cenário no âmbito externo para um melhor entendimento do funcionário sobre essa tendência de mercado.

Outro ponto de relevância a ser verificado é a eficácia da comunicação com a integração de objetivos na organização. Torquato contextualiza que um dos fundamentos para eficiência num processo de comunicação é fazer com que os objetivos dos participantes sejam os mesmos objetivos da organização.

Há indícios de que a comunicação interna no Bradesco, até para se instituir com mais força como uma ferramenta que pudesse influenciar o comportamento da comunidade em relação a esse novo cenário que se apresentava no âmbito corporativo com a segmentação, passou a sofrer diversas mudanças e foi se aprimorando ao longo do tempo. Essa pesquisa tem o objetivo de estabelecer quão consistente é essa relação de causalidade, ou seja, qual é a magnitude da pressão e do impacto das mudanças externas sobre a comunicação interna.

Há indícios de que a transformação pela qual passou o Bradesco nos últimos dois anos em função da segmentação de mercado, tenha afetado a comunicação interna. Foram mudanças que aconteceram de forma muito natural, aparentemente sem muito planejamentos, mas que são compreensíveis em função do aumento razoável no volume de informações veiculadas.

Não há registros de qualquer pesquisa que possa ter sido feita antes Da implementação dessas modificações.

Outro aspecto fundamental é o fato de o Bradesco, por ser uma empresa de grande porte, com 70 mil funcionários, e agora segmentada, e por atender a públicos externos distintos, acaba sendo composto por uma comunidade interna também heterogênea, decorrendo daí, uma maior diversificação de interesses. Cada grupo de Agências que atende a um determinado público pode ter interesses diferentes em relação aos temas que são abordados pelos veículos de comunicação interna, o que coloca em evidência o que já foi explicitado na hipótese, que talvez o modelo de comunicação interna utilizado pela Organização não esteja atendendo a demanda de seu público interno por informação. Gaudêncio Torquato discorre sobre essa tendência: “Esta diversificação tem sido um dos problemas cruciais do planejamento temático das edições, que, se não considerar a diversidade de interesses, pode tornar a publicação inoportuna para toda a comunidade empresarial.” (TORQUATO, 1984. pág. 59)

No Bradesco os diversos públicos internos têm acesso às mesmas publicação. Não existem publicações específicas para cada segmento, com exceção do Banco Postal, que tem um boletim mensal (Caro Amigo) exclusivo que aborda produtos e serviços para esse segmento. As opiniões de diversos autores divergem em relação à produção de veículos localizados e exclusivos para cada comunidade, departamento, área ou segmento. Torquato detalha essas diferentes opiniões de estudioso da área da comunicação, mas reforça que é arriscado defender essas justificativas e conclui “A publicação isolada, em cada unidade, pode não apenas fragmentar os objetivos gerais do programa de comunicações escritas da empresa como dar margem ao aparecimento de publicações completamente diferentes umas das outras. Cada unidade se transformaria numa empresa particular, com publicações específicas, que seriam ainda mais diferentes se os editores desconhecessem os projetos globais da empresa.” (TORQUATO, 1984, pág. 61).

Essa visão de Torquato remete ao ponto que, embora a demanda por comunicação no Bradesco, devido à segmentação de mercado, possa ter aumentado, o surgimento de publicações feitas pelos próprios funcionários pode não ser algo positivo, pois gera uma fragmentação da imagem da organização, além de ser um sério obstáculo para a disseminação uniforme das mensagens.

Torquato defende ainda a participação de correspondentes nas reuniões de pauta. No Bradesco, como a demanda é grande, inclusive com o fechamento de um jornal diário, o conteúdo é baseado quase que exclusivamente nas circulares emitidas por diversas áreas da organização. Não há uma participação efetiva de representantes de outros departamentos. Eles não opinam sobre os conteúdos, outro indício de que há uma necessidade por produção de veículos de forma independentes em alguns departamentos.

Outro aspecto que tem relação com a hipótese dessa pesquisa é a necessidade de renovação e planejamento constante dos veículos de comunicação interna que é apontada por Torquato:

“Na renovação, alguns aspectos devem ser analisados: a evolução e/ou expansão da empresa, o comportamento do público em relação ao jornal ou revista, os prazos em que determinadas colunas permanecem nas publicações, as angulações essencialmente descendentes (matérias com enfoques especificamente empresariais), a dinamização da parte noticiosa com enriquecimento estilístico e artístico na apresentação de determinadas páginas de registro informativo, etc.” (TORQUATO, 1984, pág. 105).

Aqui é verificado o quanto uma mudança como a segmentação de mercado pode afetar a comunicação interna. Há indícios de que os veículos no Bradesco tenham se renovado e se transformado naturalmente pela interferência da mudança sobre a forma de se comunicar. Mesmo sem planejamento as alterações podem ter ocorrido, mas por não terem sido planejadas podem não estar atendendo a demanda de seus públicos. Conforme Torquato, uma estruturação planejada pede uma pesquisa de recepção com os públicos receptores.

“As pesquisas entre o público são de importância fundamental para qualquer meio de comunicação. Não é diferente em relação aos jornais e revistas de empresa. Elas permitem um constante aperfeiçoamento do veículo, a partir das necessidades e gostos de seus leitores, uma comprovação ou não de que o veículo está cumprindo os objetivos a que se propõe e a possibilidade de oferecer ao editor um conhecimento maior dos leitores para os quais escreve.” (TORQUATO, 1984, pág. 121)

3. Metodologia

Esse trabalho será realizado a partir de pesquisa qualitativa. Como técnica para coleta de dados será utilizada a pesquisa documental e análise de conteúdo dos veículos de comunicação interna que são produzidos na organização. Serão avaliadas edições que circularam seis meses antes e seis meses após a segmentação. Isso porque dentro desse espaço de tempo será possível observar as mudanças e os impactos provocados na forma de se comunicar do Bradesco com sua comunidade interna.

A coleta de dados também será feita por meio de observação com conversas com profissionais que produzem os veículos. Essa técnica também será utilizada para verificação de supostos veículos “clandestinos” que circulam sem o conhecimento do departamento de comunicação.

Também para compor a pesquisa qualitativa, serão realizadas entrevistas com os funcionários para a análise de recepção dos veículos de comunicação interna. Serão utilizados questionários de perguntas abertas com dois funcionários de cada segmento do Bradesco e de alguns departamentos ou áreas de desenvolvimento de produtos que oferecem apoio à Rede de Agências. Segue uma versão preliminar de questionário a ser utilizado:

QUESTIONÁRIO

- 1) Qual o seu segmento/departamento?
- 2) Quais suas atribuições na agência/departamento?
- 3) Lê os veículos de comunicação interna?
- 4) De que forma eles são úteis para o seu dia-a-dia de trabalho?
- 5) Qual deles você costuma ler e porque?
- 6) Conhece o Sempre em Dia?
- 7) Como ele chega até você?
- 8) Entre os assuntos divulgados, quais são de maior interesse para você? Porque?
- 9) Você lê o Sempre em Dia diariamente?
- 10) Lê todas as matérias?
- 11) Quais as deficiências do Sempre em Dia e o que precisa ser melhorado?
- 12) Você acha relevante um veículo para cada segmento do Banco? Porquê?
- 13) Quais conteúdos/áreas você sugere que passem a fazer parte do Sempre em Dia?
- 14) Você lê a revista Interação?
- 15) Como avalia os conteúdos da revista?
- 16) O que você mudaria na revista?
- 17) Você assiste a TV Bradesco?
- 18) Seu conteúdo é adequado?
- 19) O que gostaria de ver na TV Bradesco?
- 20) Conhece o Caro Amigo?
- 21) Qual a importância de saber o que ocorre no Banco Postal para o seu dia-a-dia?

4. Cronograma

PARTE DO TRABALHO	TAREFA A SER EXECUTADA	PERÍODO DE EXECUÇÃO
01	Localização e revisão definitiva quanto às amostras	01/8/2006 a 15/8/2006
02	Preparação e pré-teste dos instrumentos de coleta de dados: formulário e roteiro de entrevista	16/08/2006 a 06/09/2006
03	Coleta e organização de todo o material que será submetido à análise de conteúdo: pré-análise	7/09/2006 a 30/09/2006
04	Execução da parte 2. Fim do trabalho de campo	31/9/2006 a 15/10/2006
05	Análise qualitativa, interpretação dos dados (por que os resultados são esses e não outros) e registro dessas informações	16/10/2006 a 09/11/2006
06	Redação da monografia	10/11/2006 a 15/12/2006
07	Preparar referências bibliográficas	16/12/2006 a 20/12/2006
08	Paginação, anexos, encadernação, apresentação para orientador – entrega em 4 cópias	20/12/2006 a 23/12/2006

5. Plano de Trabalho

A proposta de sumário para a monografia “Segmentação de mercado e comunicação interna: impactos sobre os veículos e em seus público – Estudo de caso sobre a Organização Bradesco” é a seguinte:

Introdução

Capítulo 1 – O que é segmentação de mercado: conceito e como se aplica ao mercado financeiro

Capítulo 2 – Bradesco: história e estrutura de atendimento

Capítulo 3 – As circunstâncias da segmentação de mercado no Bradesco

Capítulo 4 – Os impactos sobre a comunicação interna

Capítulo 5 – Como é vista a comunicação interna pelo funcionário Bradesco

Considerações finais

Bibliografia

Anexos

6. Bibliografia

DINES, Alberto, Os desafios da mídia institucional”, revista Comunicação Empresarial (Aberje), pág. 32-37, 1º trimestre de 1997

KUNSH, Margarida Maria Krohling, Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional, São Paulo (SP), Summus, 1997

NASSAR, Paulo & Rubens Figueiredo, O que é comunicação empresarial, São Paulo (SP), Brasiliense, 1995

BRADESCO, Relatório de Análise Econômica e Financeira, São Paulo (SP), 2006

TORQUATO, Gaudêncio, Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento, e técnicas, São Paulo (SP), Summus, 1986

_____ Jornalismo empresarial: teoria e prática – 2ª edição, São Paulo (SP), Summus, 1987

_____ Tratado de comunicação empresaria e política, São Paulo (SP), Pioneira Thomsom Learning, 2002

SANTOS, Neuza Maria Bastos Fernandes dos, Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação, 1ª edição, Lorena (SP), Stiliano, 1999