

Relações Públicas como instrumento
de Relações com o Governo
A experiência do Grupo Brasmotor

Rodolfo Witzig Guttilla

Associação dos Profissionais de Propaganda
15 de outubro de 1997

Introdução

- Certamente todos os participantes deste seminário sabem que as trocas de informações entre grupos da sociedade nem sempre fluem espontaneamente.
- A área de Comunicação de uma empresa pode e deve estabelecer, facilitar e aprimorar essas trocas.
- Como? Com a criação de canais adequados e, muitas vezes, inovadores de comunicação.
- É basicamente em torno desse foco que desenvolveremos nossa palestra.
- Mas, antes, de abordar especialmente o papel das atividades de Relações Públicas na Comunicação Social, como suporte para os relacionamentos das empresas com áreas governamentais, é preciso situar o Grupo Brasmotor e a área que coordeno.

O Grupo Brasmotor - I

- A Brasmotor é conhecida no Brasil como uma das maiores organizações da iniciativa privada e como uma multinacional brasileira.
- Suas Empresas Associadas são líderes nos setores em que atuam.
- Uma delas é a Multibrás S.A. Eletrodomésticos, líder no setor de eletrodomésticos da linha branca, com as marcas Brastemp e Consul.
- A Embraco, outra associada, é a segunda maior produtora mundial de compressores herméticos para *freezers* e refrigeradores, com fábricas no Brasil, Itália e China.

O Grupo Brasmotor - II

- O Grupo tem, ainda, operações nos Estados Unidos e na Argentina.
- Ao todo, o Grupo Brasmotor emprega cerca de 20 mil funcionários:
 - > distribuídos por 6 cidades em 4 Estados brasileiros,
 - > e perto de 3 mil funcionários em unidades no Exterior —
Itália , China, Argentina e Estados Unidos.
- Comandando toda essa estrutura, temos a *holding* Brasmotor S.A. ,
que mantém:
 - > uma estrutura corporativa responsável por traçar as diretrizes
do Grupo
 - > e um corpo de executivos incumbidos de dar apoio às
principais áreas das empresas associadas.

***(Por favor, a transparência nº 4: Estrutura organizacional da
Brasmotor S.A.)***

A Comunicação Social Corporativa - I

- Uma das assessorias corporativas é a de Comunicação Social, pela qual sou responsável, e que se reporta à Diretoria Corporativa de Recursos Humanos e à Presidência do Conselho de Administração.
- A amplitude do Grupo e a diversidade regional trazem para a comunicação um grau de complexidade considerável.
- Ao mesmo tempo em que é preciso unificar o discurso, não se pode desconsiderar as peculiaridades de cada unidade.

A Comunicação Social Corporativa - II

Desafios

- Nossa força de trabalho inclui trabalhadores que falam português, inglês, espanhol, italiano e mandarim.
- A experiência da atuação internacional é nova para nós.
- Por ora, estamos aprendendo, conhecendo a cultura das sociedades em que estamos entrando.
- O maior desafio que a nossa área enfrenta é o de conscientizar as outras áreas da organização sobre a utilidade que a comunicação pode ter como instrumento estratégico de gestão.
- E mostrar que o conhecimento das técnicas de comunicação é tão importante no dia-a-dia como as técnicas da qualidade total.

A Comunicação Social Corporativa- III

Estrutura

- No âmbito da comunicação, operamos com uma estrutura relativamente leve, adaptada às necessidades de nossas Unidades.
- No Brasil, atuamos com coordenadores de comunicação por empresa e assistentes por unidades.
- Ao todo, o Grupo possui cerca de dez profissionais, entre assessores, coordenadores e analistas de comunicação, responsáveis por atender à demanda nessas áreas.

A Comunicação Social Corporativa - IV

Atividades

- Os profissionais de comunicação são os responsáveis pelas seguintes atividades:

Planejamento estratégico das ações

Relações com a imprensa

Relações com a comunidade

Publicações

Publicidade institucional

Eventos (inaugurações, lançamentos etc.)

Projetos especiais (vídeos institucionais, exposições, concursos etc.)

Controle de processos (pesquisas, sondagens etc. relacionadas às publicações)

Quadros-de-avisos

Produção de clippings

A Comunicação Social Corporativa - V

- Felizmente, para eles e para mim também, parte da operação está terceirizada.
- Cabe aos comunicadores do Grupo o trabalho de planejar e coordenar as ações, aprová-las junto às instâncias superiores e acompanhar a sua realização.
- Mesmo assim, não é pouca coisa. Pode-se ter uma idéia tomando como exemplo as solicitações da imprensa.
- Pelo fato de ser líder nos setores em que atua, o Grupo recebe aproximadamente seis solicitações diárias de entrevista, o que dá uma média de 120 ao mês. Isso em épocas de pouca demanda.
- Os jornais e publicações internas também consomem uma energia razoável.

(Por favor, a transparência n.º 5 - Publicações internas)

A Comunicação Social Corporativa - VI

Valorização do Profissional

- Ao todo, o grupo tem 14 publicações periódicas, dirigidas ao público interno. São 65 páginas editadas por mês.
- Considerando a tiragem total, nos meses em que circula a Revista Brasmotor chega-se a mais de 400 mil páginas impressas.
- Associado ao trabalho dos jornais internos está um conceito de **valorização do profissional pela informação**.
- Essa idéia tem sido cultivada dentro do Grupo e tem merecido um cuidado especial por parte da área corporativa de Comunicação Social.
- Procuramos dizer aos funcionários que, por serem parte da empresa, têm o direito de saber das novidades em primeira mão. Ou, pelo menos, simultaneamente com o público externo.
- Essa premissa é praticada nas mais diversas situações.

Relações com o Governo - I

- Assim como temos princípios básicos para a comunicação interna, temos uma política para as relações do Grupo Brasmotor com as áreas governamentais.
- Essa política define as esferas de atuação dos nossos executivos junto às áreas dos governos Federal, Estaduais e Municipais.
- De forma muito simplificada, diria que :
 - > Relações com o **Governo Federal** e com **Governadores e Prefeitos** são atribuições não delegáveis do Presidente do Conselho de Administração da Brasmotor e dos Superintendentes das Empresas Associadas.
A ausência de um deles é substituída pelo principal executivo da planta.
 - > Os demais executivos do Grupo Brasmotor relacionam-se com os Secretariados Estaduais e Municipais e outros escalões governamentais.

Relações com o Governo - II

- Os Assessores Técnicos são responsáveis por gestões permanentes junto às esferas governamentais.
- São eles que coordenam as atividades, sugestões, demandas e relações do Grupo Brasmotor junto às instâncias de decisão dos poderes executivo, legislativo e judiciário, nas formas da lei e das legislações voltadas para nosso segmento de atividade.
- Como regra geral, a política para esses relacionamentos sugere que a Assessoria Corporativa de Comunicação Social e as áreas de Comunicação Social das empresas dêem suporte para apoiar o sucesso dessas iniciativas.
- Esse panorama resumido pode ganhar mais vida através de dois exemplos recentes.

Exemplo I- Relações Internacionais

O Cenário

- Um deles envolveu o risco de o governo argentino sobretaxar em 20% a 26% as importações de compressores brasileiros para geladeiras e *freezers*.
- Essa atitude afetaria as exportações de nossa Associada Embraco.
- O Brasil exporta cerca de 500 mil compressores por ano para a Argentina, do total de 800 mil unidades vendidas naquele país.
- A pressão para impor a sobretaxa foi originada por processo aberto em 1994 por três fabricantes argentinos.
- Destes, dois faliram e o remanescente é uma empresa de pequeno porte, hoje às voltas com graves problemas financeiros.
- Segundo um assessor argentino que estuda o assunto, por atraso tecnológico e falta de capital, esta empresa fabrica um produto que não satisfaz os requisitos dos fabricantes argentinos de refrigeradores. Também não tem meios para abastecer o mercado local.

Relações Internacionais

As implicações

- Parecer da Comissão de Comércio Exterior Argentina, registrado nos termos da Ata nº 300, de 19 de março passado conclui que:
 - > os compressores brasileiros respeitam as normas internacionais de qualidade
 - > seus preços não constituem dano à indústria argentina
- A sobretaxa prejudicaria:
 - > a competitividade das exportações brasileiras
 - > o intercâmbio comercial entre Brasil e Argentina
 - > e a integração entre os países do Mercosul.
- Quando surgiram as primeiras notícias sobre o risco iminente de sobretaxa, em jornais argentinos, buscamos fazer a nossa parte para sensibilizar e apoiar a iniciativa de representantes do setor no sentido, de evitar que o problema assumisse contornos definitivos.

Relações Internacionais

As ações

- A Assessoria Corporativa de Comunicação Social imediatamente transmitiu informações para a imprensa com o objetivo de:
 - > divulgar a notícia;
 - > incentivar, assim, a sensibilização do governo brasileiro para a necessidade de adotar providências e evitar o problema;
 - > alavancar a manifestação de dirigentes da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica, a Abinee.
- Ao mesmo tempo, a Assessoria Corporativa de Comunicação Social da Brasmotor S.A. apoiou a Presidência do Conselho de Administração em gestões, por cartas, junto à:
 - > Abinee
 - > Ministros de Estado
 - > e Embaixada Brasileira em Buenos Aires e Embaixada Argentina em Brasília.
- Resultados: três grandes reportagens e diversas notas publicadas nos jornais Gazeta Mercantil e O Estado de S. Paulo.

Relações Internacionais

As decorrências

- A Assessoria Técnica da Embraco, por sua vez, além de alertar a direção da empresa para o problema, também mantém-se atuando junto:
 - > ao governo argentino
 - > ao governo brasileiro
 - > junto às instâncias técnicas e políticas de decisão circunscritas ao assunto
- Um diretor da Abinee foi até Buenos Aires realizar gestões junto ao governo argentino.
- Atualmente, o governo brasileiro está tentando concretizar um acordo dentro do Mercosul.
- Propôs o prazo de dois anos para unificar as normas de processos que se relacionem com produtos importados.
- O objetivo é evitar que, nesses dois anos, cada país aplique legislação interna que prejudique os parceiros do Mercosul.

Exemplo II-Brasmotor S.A. e Whirlpool Corporation

Mudança de Composição Acionária

- Concluimos, portanto, que a pronta intervenção da Comunicação pode apoiar, com sucesso, as ações junto às diversas instâncias governamentais.
- Outro exemplo de intensa participação da Comunicação em assuntos relativos à gestão da companhia está na mudança de controle acionário entre Brasmotor e Whirlpool.
- Em 18 de setembro, a Whirlpool Corporation adquiriu do Bradesco 33% do capital votante da Brasmotor S.A., assim como ações preferenciais que até então pertenciam ao banco.
- As novas ações, combinadas com outros 33% do capital votante que a Whirlpool já possuía, deram à empresa um total de 66% das ações da Brasmotor S.A., com direito a voto, e em torno de 27% do capital total da sociedade.

Mudança de composição acionária

Impactos

- O incremento da posição acionária da Whirlpool não se traduz em mudanças na gestão da Brasmotor S.A. e de suas Empresas Associadas.
- Estão mantidas as atuais estruturas corporativas, identidades, Conselhos de Administração, diretorias e equipes gerenciais do Grupo Brasmotor.
- Também se mantêm os planos de investimentos, as marcas e estratégias de marketing de seus produtos.
- As marcas Brastemp e Consul, no Brasil, e Whirlpool e Eslabon de Lujo, na Argentina, têm imagens fortes e estabelecidas nos seus mercados.
- E continuam a ter um papel importante para manter e ampliar a competitividade do Grupo Brasmotor.
- A nova estrutura acionária ajudará Brasmotor e Whirlpool a alcançar a excelência necessária para competir e crescer com segurança em meio à economia globalizada.

Mudança de composição acionária

Planejamento de Comunicação - I

•A estratégia de divulgação dessas informações exigiu as seguintes ações, desenvolvidas pela Assessoria Corporativa de Comunicação Social:

>Planejamento e coordenação da comunicação para todos os públicos de interesse da organização na América Latina;

>Divulgação simultânea para os públicos interno e externo, em conjunto com a comunicação internacional da Whirlpool Corporation nos Estados Unidos, no dia 18 de setembro;

>Preparação e expedição de mais de 500 cartas, no mesmo dia, para um *mailing* especial, que abrangeu:

- a) desde o primeiro nível de executivos da organização
- b) e os principais escalões dos Governos Federal, Estaduais e Municipais dos países e das regiões da América Latina onde o Grupo tem interesses
- c) até instituições do mercado.

Mudança de composição acionária

Planejamento de Comunicação - II

- Aqui vocês poderiam perguntar: por que incluir todos os principais escalões governamentais nas ações de Relações Públicas, quando se tratava de negócios realizados unicamente no âmbito da iniciativa privada?
 - >Temos que partir do princípio de que se tratava de uma mudança na composição acionária do Grupo Brasmotor, uma das maiores companhias da iniciativa privada brasileira e líder de um importante segmento de mercado;
 - >Era a única empresa do setor de linha branca com capital majoritário nacional;
 - >Havia, ainda, que considerar o bom relacionamento que o Grupo Brasmotor mantém com as áreas governamentais, como será mostrado mais adiante;
 - >E havia a necessidade de transmitir informações claras para instituições que regulam o mercado e mantêm interface com a iniciativa privada, como o Cade- Conselho Administrativo de Defesa Econômica, o BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e o Banco Central.

Mudança de composição acionária

Planejamento de Comunicação - III

- As ações de comunicação exigiram, ainda:

- >Comunicação em cascata, através de carta dos dirigentes a todos os colaboradores das Empresas Associadas;

- >Entrevista coletiva à imprensa, com a presença de todos os principais veículos da mídia impressa nacional e de agências internacionais;

- >Sincronização: Todas as ações de divulgação, assim como a distribuição de cartas e material de comunicação, foram realizadas imediatamente após envio de comunicação à Bolsa de Valores de São Paulo, do Rio de Janeiro e do Extremo Sul.

Relações com o governo - Premissas - I

- Esses dois episódios significam mais do que dois *cases* de sucesso das atividades da área de Comunicação, na divulgação de fatos relevantes para a companhia.
- Para o assunto que estamos tratando - Relações Públicas e o relacionamento da empresa com áreas governamentais - esses dois fatos reforçam as seguintes premissas:
 1. O relacionamento com áreas governamentais precisa ser permanente para que a comunicação flua nos momentos críticos.
 2. Esse relacionamento pode e deve ser amplo e não se limitar apenas às gestões em momentos críticos.

Relações com o governo - Premissas II

3. Temos bons exemplos dessa abrangência no próprio Grupo Brasmotor, como:

> a visita do Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, em dezembro de 1995, à fábrica da Embraco em Beijing, na China, primeiro empreendimento industrial brasileiro nesse país.

> a visita do Presidente Fernando Henrique à fábrica da Embraco, em Joinville, Santa Catarina, na época do 25º aniversário da unidade, neste ano.

> o importante trabalho que a Multibrás Eletrodomésticos está realizando no arquipélago Fernando de Noronha, voltado para a preservação do meio ambiente, em parceria com o Procel-Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica, do governo federal.

Esse trabalho também conta com envolvimento do governo estadual e da administração de Fernando de Noronha. (Jaime Brandão pode apresentar vários detalhes a respeito).

Relações com o governo - Premissas - III

4. Há outro fator fundamental a considerar para que o relacionamento com a área governamental flua bem:
 - >a comunicação da companhia com seus diversos públicos de interesse deve ser permanente, transparente, sincera e de muito boa qualidade;
 5. Só assim a empresa alcança a credibilidade necessária junto à opinião pública, junto a todos os escalões governamentais, aos seus consumidores, acionistas, revendedores, fornecedores e imprensa.
- Para isso, a área de Comunicação precisa exercer um papel estratégico. Creio que nosso maior desafio é o de conscientizar os outros níveis da organização sobre a utilidade que a comunicação pode ter como instrumento de gestão.
 - A chave dessa questão está em mostrar que o conhecimento das técnicas de comunicação é tão importante no dia-a-dia como as técnicas de qualidade total.

Atividades de sensibilização e habilitação - I

- Para sensibilizar os Executivos do Grupo Brasmotor, incluímos algumas atividades no Planejamento Estratégico da área de Comunicação Social.
- Uma delas é a ***Habilitação em Técnicas de Comunicação***:
 - > Desde 1995 está em curso, nas Empresas Associadas, o Programa de Treinamento de todas as lideranças e gestores de processos em técnicas de comunicação interna.
 - > Esse plano contou com a realização de Programa Piloto, desenvolvido em 1996 na Brasmotor S.A..
 - > O objetivo é o tratamento adequado das informações e a otimização do uso dos canais de comunicação.
- Também é realizada a ***Habilitação dos Porta-Vozes***, através de Programa de Mídia Training para Habilitação de Lideranças.

Atividades de sensibilização e habilitação - II

- Esses programas envolverão, até 1998, 250 líderes e gestores de processos das Empresas Associadas Brasmotor.

- Também trabalhamos para manter os executivos bem informados com:

Clipping Brasmotor Diário: os executivos do Grupo Brasmotor recebem o *Clipping* com as notícias sobre a *holding*, as Empresas Associadas e o mercado, publicadas

- > em nove veículos da grande imprensa,
- > em 12 veículos da imprensa regional (cidades das Associadas)
- > e em cerca de 10 veículos da imprensa especializada.

Clipping Especial: Periodicamente, os profissionais de Comunicação e Relações Públicas do Grupo recebem, ainda, o *Clipping Especial*, com informações atualizadas sobre tendências e cenários da área.

Atividades de sensibilização e habilitação - III

>Até o final deste ano, estará implantado o ***Clipping Eletrônico***, disponível em rede interna, em ambiente Lotus Notes. Poderá ser acessado por cerca de 300 profissionais.

•Realizamos, ainda:

Auditoria de Imagem Institucional e Acompanhamento

de Fontes e Porta-Vozes - É a pesquisa bimestral destinada a avaliar e medir a presença da Brasmotor S.A e Associadas na mídia impressa nacional, regional e especializada.

>Com base no recolhimento diário de reportagens sobre as empresas são realizadas medições, representadas através de gráficos, que indicam:

- a) A evolução do espaço ocupado na imprensa pelas empresas;
- b) Identificam a participação das fontes e porta-vozes;
- c) Destacam as principais notícias corporativas do período.

Globalização - I

- O objetivo dos Clippings e da Auditoria é fornecer informações e subsídios para o gerenciamento:
 - > das atividades diárias
 - > para o relacionamento cotidiano com órgãos e instituições governamentais
 - > para o sucesso dos negócios
- Esse conjunto de ações faz parte das táticas que adotamos para fazer frente às exigências e decorrências da globalização.
- Esse fenômeno está nos fazendo viver um dos momentos da história de mais intensa transformação na vida das sociedades, das nações, dos governos e das empresas.

Globalização - II

- Assim como levou à abertura da economia no Brasil e contribuiu para acirrar a competitividade entre as empresas, a globalização mostrou a necessidade da comunicação como:

instrumento de gestão, para buscar resultados,

seja no âmbito externo, ao trabalhar a imagem institucional,

seja no interno, nas relações entre a empresa e seus funcionários.

- É interessante notar que o fenômeno da globalização, desencadeado por novos e sofisticados meios de comunicação e por novas relações econômicas entre os blocos geopolíticos, deu novos rumos à própria comunicação.

- Era isso o que tínhamos a apresentar. Estou à disposição dos senhores para responder às perguntas ou fornecer outros detalhes sobre o que foi exposto. Muito obrigado a todos.