

SÔNIA JÓIA

# A alma do ne

A empresa não pode ficar à margem dos avanços da sociedade da informação, que amplia a necessidade de transparência em todas as manifestações da vida. Afinal, a empresa são seus acionistas, seus funcionários e seus clientes, e também as comunidades onde se inserem. Esses públicos não podem ser ignorados. Quem não mostra o que faz, como vai vender? Hoje, além de mostrar o que faz, também é preciso mostrar como faz. Do contrário, vai vender mal. É nesse contexto que a Comunicação Empresarial ganha corpo no Brasil. Os avanços são grandes, mas ainda há muito a ser feito.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

**A** Comunicação Empresarial se desenvolve a passos largos no país. As assessorias de imprensa, antes muito voltadas para a promoção pessoal de algumas lideranças, dão lugar a diretorias e gerências de comunicação com crescente atuação no planejamento estratégico das empresas e na gestão de seus negócios. A ampliação desse papel é fruto da percepção de que, numa sociedade cada vez mais organizada, a imagem é um bem valioso e que, para cultivá-la, transparência é fundamental. Os investimentos no setor, excluindo anúncios e publicidade em geral, giram, hoje, em torno de R\$ 1,2 bilhão. É o que estima a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Incluindo-se a publicidade, o montante chega a R\$ 13 bilhões. Para chegar a essa projeção, a Aberje tomou como base informações fornecidas por 1.500 empresas que lhe são associadas em todo o país.

A Aberje também levantou, em julho e agosto, junto a diretores e gerentes de 100 empresas – dentre elas, 23 dos maiores grupos empresariais do país – que, nos últimos cinco anos, 70% delas aumentaram seus investimentos na área de Comunicação. Em 64% dos casos, a alta direção das empresas considera estratégicos

esses investimentos. Apenas 8% os têm na conta de despesa necessária, e não mais do que 3% o consideram mecanismo de defesa. Trata-se de uma mudança grande.

**Transparência** – O jornalista e professor Paulo Nassar é o diretor-executivo da Aberje e foi um dos coordenadores da pesquisa. Para ele, não há dúvida de que está ocorrendo uma verdadeira revolução no âmbito das fontes: “As empresas não são mais ingênuas. Conhecem muito bem a imprensa e como utilizar o seu interesse por notícias para alavancar sua imagem. Descobriram que, se não trabalharem sua transcendência, se não tiverem um projeto simbólico, tendem a desaparecer.” O presidente em exercício da Aberje, José

Eduardo Gonçalves, é direto e objetivo: “A imagem é como um saldo no banco. De repente, pode-se precisar dele. A TAM, por exemplo, passou por um período difícil, com vários acidentes, mas conseguiu driblar a crise, pois tinha uma boa imagem. Tinha de onde sacar. Não dá para começar a fazer comunicação na hora da crise. Credibilidade não se conquista de uma hora para a outra.” Gonçalves – que foi, durante muitos anos, assessor de imprensa da Andrade Gutierrez e, agora, tem uma consultoria, a Conceito Comunicação Estratégica – acha que as empresas compreenderam que é preciso trabalhar a comunicação de forma integrada na organização: “Antes, era só a relação com a imprensa. Hoje, a comunicação engloba clientes, acionistas, fornecedores e funcionários. Houve uma sofisticação dessas relações, partindo de uma idéia simples, a de que Comunicação é diálogo e exige transparência.”

**Banco do Brasil** – Uma das corporações mais antigas do país, o Banco do Brasil, passou, nos últimos anos, por verdadeira revolução em termos de Comunicação Empresarial. Lá, quem comanda essa área, que acaba de ganhar o *status* de diretoria, é o jornalista Carlos Alberto Barreto. Ele sintetiza essa revolução: “No início dos anos 90, só o presidente falava com a imprensa. Hoje, temos mais de 150 fontes. Mudou o mundo, mudou o país e a



Renan Capêda

José Eduardo Gonçalves

# gócio

sociedade, que exige empresas éticas, transparentes e com postura cidadã. Para isso, temos que trabalhar internamente, gerindo a empresa com foco na comunicação.”

Até 1993, a comunicação interna do BB ficava com a área de recursos humanos, com atividades dispersas e sem um discurso unificado. Aos poucos, tanto a comunicação interna quanto a externa e a institucional foram integradas num único departamento, transformando-se em ferramenta estratégica de negócios e de gestão. “A cúpula do banco se conscientizou de que falar com o público é também uma porta para a realização de negócios. E que, para ter uma comunicação eficiente, era preciso promover uma transformação cultural na empresa, quebrando alguns paradigmas”, explica Barreto, funcionário de carreira, há 22 anos na instituição, onde ingressou com apenas 15 anos.

O BB, com 78 mil funcionários em todo o país, realizou, este ano, sua primeira campanha de comunicação interna para divulgar sua estratégia corporativa. “Antes, poucos iluminados decidiam o que fazer e isso não chegava aos funcionários. Hoje, em linguagens diferenciadas, a estratégia, a missão definida pela empresa, chega até o chamado chão-de-fábrica”, ressalta o agora diretor de uma área que engloba marketing e comunicação. Além de boletins e cartilhas, há uma agência de notícias *on line* e uma intranet disponível para todos os funcionários. Pela campanha de comunicação interna, o BB ganhou, este ano, o prêmio Aberje Centro-Oeste, que se somou aos outros quatro já obtidos – entre eles, o de comunicação com clientes, que somam 13 milhões em todo o país.

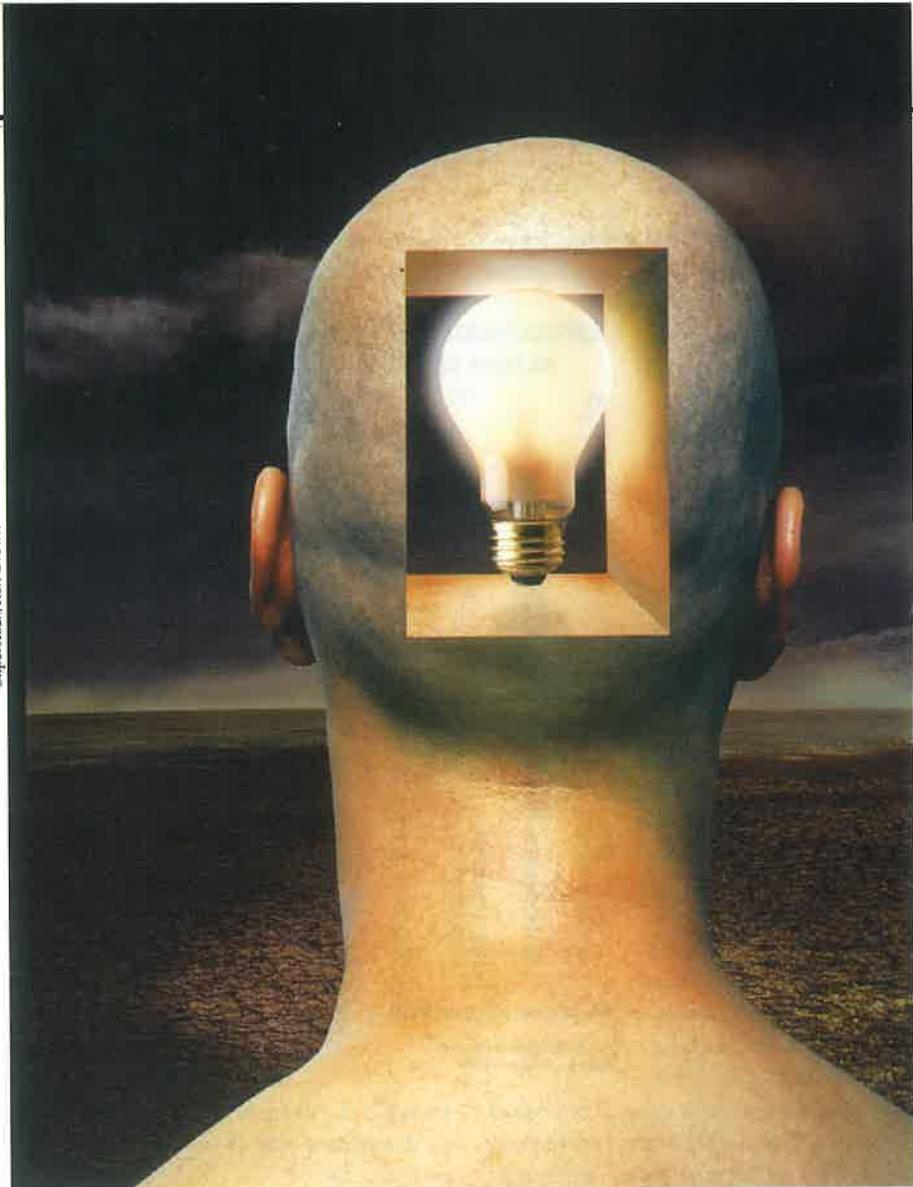
Na comunicação externa, a empresa procura ter uma postura ativa, propondo pautas e encontros constantes com a mídia. Além dos tradicionais cursos para

formar fontes, os *media trainings*, o BB já editou dois livretos – um deles, *A Mídia e a Construção da Imagem Empresarial*, vem acompanhado de folheto com dicas de como realizar uma boa entrevista. Também são da responsabilidade da nova diretoria do BB as campanhas de publicidade institucional e os sites na Internet (de negócios, agronegócios, investimentos e cultura). Esse trabalho é realizado por 130 profissionais, com o apoio de uma assessoria de imprensa externa, a Companhia de Notícias, que também mede a eficácia da comunicação realizada. “Procuramos monitorar o Banco do Brasil como personagem na mídia e temos obtido um índice positivo de 90%, em cerca de 600 a

700 notícias publicadas por mês na grande imprensa”, diz Barreto. Incluindo o investimento em publicidade e promoção esportiva, o orçamento da área de comunicação chega, este ano, a R\$ 80 milhões.

Há dez anos, quando o BB tomou consciência de que era fundamental investir em sua imagem, o maior impulso foi dado por pesquisa sobre o perfil de sua clientela. A constatação de que a média de idade dos clientes era muito elevada assustou os administradores. Isso significava que não estava havendo uma renovação, o que comprometia, a longo prazo, a continuidade da vida da empresa. “Começamos, então, a realizar ações para rejuvenescer a imagem do banco e

Superstock/Ron Brown



## FOCO DE INVESTIMENTOS (%)



\*Não sabem ou não responderam

Fonte: Aberje/Idealix de Comunicação Corporativa, setembro de 2001

Corporativos da Natura Cosméticos, que se reporta diretamente à presidência da empresa e tem uma atuação transversal na organização, participando das discussões estratégicas de várias áreas.

Sob a coordenação de Gutilla estão seis divisões, e a menina dos seus olhos é a Gerência de Responsabilidade Social. As ações mais filantrópicas ficam a cargo de outra unidade, a Gerência de Ação Social, que vem contando com recursos da ordem de R\$ 2,5 milhões ao ano (10% dos dividendos dos acionistas). Além delas, a área de Assuntos Corporativos da Natura engloba uma Gerência de Comunicação corporativa (relações públicas e com imprensa), uma Comunicação interna

Bernadete Brasilense



Carlos Alberto Barreto

jornalistas e 38% divulgam intensamente as atividades da empresa, prevendo contatos constantes com a imprensa e com seus públicos em geral. No caso de uma crise, 61% das empresas dizem que o público interno é o primeiro a ser informado; 33% comunicam primeiro à imprensa; 18%, ao mercado financeiro; 9%, à comunidade local; e 7%, a clientes e fornecedores.

Além do prestígio do público interno, chama a atenção na pesquisa o alto percentual (52%) de empresas que fazem algum trabalho na área social. Elas também investem em preservação do meio ambiente (32%), cultura (23%) e esportes (11%). Uma das conclusões da pesquisa é que “empresa cidadã deixou de ser um jargão de marketing para se tornar, efetivamente, um foco de investimento corporativo”.

Com toda a evolução recente, ainda há muitos desafios a serem enfrentados, sobre-

(que publica um jornal mensal), uma coordenação de Marketing institucional (apoios e patrocínios) e um centro de memória, por intermédio do qual são disponibilizados acervos documentais e iconográficos da empresa.

A Gerência de Responsabilidade Social tem, hoje, a missão de diagnosticar e rever todos os processos de gestão da empresa. Isso é feito com base nos princípios de responsabilidade social definidos pelo Instituto Ethos, do qual a Natura é membro, que segue modelo criado pelo *Global Reporting Institute*, organização com sede em Boston, que reúne ONGs dos EUA e da Europa.

Segundo Gutilla, a Natura é a primeira empresa no Brasil e uma das 30 no mundo a avaliar de forma integrada suas formas de gestão, de acordo com os princípios de responsabilidade social: “A maioria dos balanços sociais das empresas é mero exercício de vaidade e autopromoção. Não dizem nada sobre as formas de

tudo na comunicação interna das empresas. Outra pesquisa da Aberje, realizada com 200 empresas no início do ano, detectou que a maior parte delas (67%) não têm medição formal de como sua comunicação chega a públicos estratégicos. Em apenas 21% dessas empresas, a comunicação interna é responsabilidade da área de comunicação e, em 43%, essa responsabilidade está na área de recursos humanos. “Isso pode gerar uma dissociação entre o que a empresa fala para dentro e para fora. O ideal é que toda a comunicação seja integrada”, afirma o diretor da Aberje.

Arquivo



Renato Gaspareto

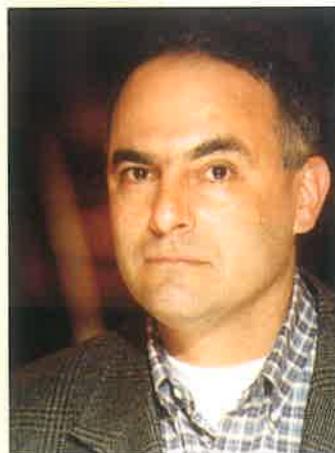
gestão da empresa”. No ano passado, a Natura publicou seu primeiro balanço anual de responsabilidade social, fornecendo informações sobre 157 indicadores sociais (modelo do Instituto Ethos) e mostrando sua evolução de 1999 para 2000.

Ser uma empresa socialmente responsável, de acordo com os princípios do Ethos, é possuir capacidade não só de falar a seus públicos, mas sobretudo de ouvir acionistas, funcionários, consumidores, fornecedores, comunidade e governo, incorporando-as ao planejamento de suas atividades. É também estabelecer princípios ambientalistas no uso de materiais e exigir isso de seus fornecedores; fornecer informações corretas sobre seus produtos e serviços; recompensar os funcionários por sua ética – e não só por elevarem os lucros. “Não adianta, por exemplo, a empresa doar uma creche para a comunidade, mas pagar mal a seus funcionários ou pagar propinas a fiscais do governo”, diz Gutilla. Atuando de forma ética, a empresa obtém um retorno em termos de imagem e de valorização de sua marca

muito maior, conquistando a lealdade dos consumidores e de seus colaboradores, atraindo e retendo talentos. Além disso, a responsabilidade social pode, em pouco tempo, ser um pré-requisito para as empresas que quiserem disputar o mercado externo, como já vem ocorrendo com a questão ambiental (certificação ISO 14.000).

**Aracruz Celulose** – Empresas exportadoras, como a Aracruz Celulose, vêm se preparando para isso. “A sociedade está mais organizada e atenta. O olhar da sociedade sobre as empresas é mais vigilante e cobrador. Há dez anos, comunicação era uma área acessória, quase um luxo.

Renan Cepeda



Hoje é vista como cada vez mais relacionada ao resultado final da empresa”, afirma o jornalista Luiz Fernando Brandão, gerente de Comunicação Corporativa da Aracruz Celulose, onde a área de comunicação atua de forma transversal na organização, participando das discussões de todas as áreas. Produz material de divulgação para o público interno, para a imprensa e *news letters* para organizações internacionais, além de relatórios anuais sociais e ambientais, eventos e a coordenação da publicidade.

Tudo isso é planejado e supervisionado por apenas três funcionários na matriz: o gerente, um assistente e um estagiário. A execução das tarefas é terceirizada: *homepage* e assessoria de imprensa (preparação de *releases*, convocação de jornalistas, etc.). Escritórios de *design* cuidam do visual gráfico dos relatórios e publicações. O quadro é enxuto e o orçamento também: US\$ 1 milhão por ano. “Temos uma rede de colaboradores. Demorou muito encontrar os parceiros certos e conseguir formatar tudo com a cara da empresa”, conta Luiz Fernando.

Como empresa que exporta 90% de sua produção, a preocupação da Aracruz com o público no exterior é grande, sobretudo com os que divulgam as organizações não-governamentais, sempre atentas a empresas que possam representar riscos ao meio ambiente. Para monitorar o que essas ONGs andam dizendo pelo mundo afora, a Aracruz contrata uma consultoria em Londres, que navega, periodicamente, na internet buscando possíveis focos de crise para a empresa. Informada com antecedência, consegue apagar incêndios antes que eles se alastrem.

“A imagem é fundamental. Não dá para quantificar quanto se ganha com esse investimento. Mas é fácil ver quanto se perde quando surgem questões polêmicas”, diz o jornalista. A Aracruz tem 50% de suas ações negociadas em bolsas de valores e os investidores são hoje muito sensíveis. “Durante as *conference calls*, é impressionante ver como os analistas de mercado estão bem informados sobre o

que ocorre no interior do Espírito Santo (onde fica a fábrica de celulose) e como querem saber minúcias. Os investidores não olham apenas o desempenho imediato. Se preocupam com o horizonte, com o longo prazo e para ter uma vida longa a empresa precisa ter o aval da comunidade”, ressalta.

**Vale do Rio Doce** – Essa também é uma preocupação central da Vale do Rio Doce, sobretudo após a privatização em 1997. Vindo de uma experiência anterior em empresa recém-privatizada – a Light –, o jornalista Carlos Pousa chegou à Vale em 1998. “Quando entrei, a área de comunicação estava meio desativada e a empresa não sabia que cara deveria ter para a sociedade, após 56 anos como estatal. Fizemos um grande trabalho interno para vender para as lideranças que a empresa não podia ficar sem identidade”, afirma Pousa, coordenador de Relações Institucionais da Vale. No final de 1998, uma pesquisa nacional, com foco nos estados onde a empresa opera – Minas Gerais, Espírito Santo, Maranhão e Pará – constatou que a empresa assumia uma imagem fechada e distante, que não tinha contas a prestar à sociedade. De lá para cá, empreendeu-se grande esforço para aproximar a Vale das comunidades, estreitando suas relações com associações de moradores, governos, Poder Legislativo e imprensa.

A empresa procura reverter a imagem de poluidora do meio ambiente, decorrente da exploração do minério de ferro, promovendo visitas de grupos representativos das comunidades a suas instalações. “Queremos mostrar que não somos nenhum bicho-papão”, ressalta Pousa. Além de desmistificar sua atividade, a empresa tam-



Luiz Fernando Brandão

bém oferece compensações à comunidade. No Espírito Santo, por exemplo, sua Reserva Florestal de Linhares foi aberta à visitação pública: “Antes, a reserva era estatal, mas fechada; agora é privada, mas pública.” O programa *Escola que Vale* – que oferece cursos de informática, teatro e artes plásticas a professores de primeiro e segundo graus –

ganhou, este ano, o prêmio ECO, da Câmara Americana de Comércio de São Paulo. No Nordeste, o programa *Trem da Cidadania*, com três vagões, leva médicos, dentistas e serviços de cartório – como emissão de certidão de nascimento e casamento –, de cidade em cidade, ao longo dos trilhos da Vale.

A área de comunicação da Vale abrange três divisões: Relações Externas (eventos, congressos, visitas de clientes), Publicidade e Comunicação Visual e uma Assessoria de imprensa. Oito funcionários dão conta do trabalho na sede, no Rio, mas há três miniestruturas em cada uma das principais áreas de atuação da empresa (Vitória, São Luís e Belo Horizonte). As equipes trabalham de forma integrada, comunicando-se por *e-mail* e telefone no cotidiano e reunindo-se uma vez por mês no Rio.

“A idéia é responder a 100% dos acessos. ‘Nada a declarar’ não é atendimento. Fizemos um grande trabalho de treinamento de fontes cujo foco foi desmistificar a imprensa. Muitos achavam que os jornalistas estavam com má intenção, que davam informações erradas de propósito. Mostramos que isso não existe e que o melhor caminho para evitar erros é falar com clareza e estar sempre aberto para esclarecer os fatos. Se um trem descarrilou, por exemplo, não vamos esconder isso. Vamos explicar porque aconteceu e colocar a imprensa para falar diretamente com os gerentes de operação. Transparência é a melhor política”, avalia Pousa.

**A one voice policy da Basf** – Estar sempre aberto, sobretudo nas crises, também é a postura adotada pelo grupo petroquímico



Rodolfo Gutilla

Renan Cepeda