

November 2010
Novembro 2010

Valor
Setorial

Valor Setorial
www.valoronline.com.br

COMUNICAÇÃO **CORPORATIVA** CORPORATE COMMUNICATION

**A ERA DO DIÁLOGO
NAS REDES SOCIAIS**
THE AGE OF SOCIAL NETWORKING

**ÉTICA NAS RELAÇÕES
GOVERNAMENTAIS**
ETHICS IN GOVERNMENTAL RELATIONS

PALAVRA DO LÍDER

**Engajamento do presidente
reforça reputação da empresa**

LEADER INSIGHT
CEO engagement bolsters company image

"As empresas saíram de uma posição reagente, acomodada, seja porque a reputação ficou em xeque ou porque os públicos pedem"

Fernando Byington Egydio Martins, Santander
Vice-presidente-executivo de marca, marketing e comunicação corporativa do Grupo Santander Brasil, é formado em administração, está ligado à comunicação do banco, área que tem 300 pessoas



"O que atemoriza o CEO ou qualquer executivo de grande companhia é a ausência de regulamentação nas relações com o governo"

Rodolfo Guttilla, Natura
Jornalista com graduação e pós-graduação em ciências sociais, é diretor de assuntos corporativos e relações governamentais da Natura. Tem equipe de 30 colaboradores



VALOR – The practice of forming alliances with the community and the public sector is growing more common among companies. How is this achieved?

RODOLFO GUTILLA – I'd like to address one other point first. What terrifies CEOs or any executive from a large company is the lack of regulation on relations with the government. There is no law that regulates lobbying in Brazil. We engage in lobbying, and this means putting permanent pressure on legislators, who have the power to set standards, regulate and change the rules of the game overnight. Many companies fear that their investment in Brazil could be undermined by the unilateral decision of a legislator. For example, there is no law regulating access to biodiversity. There is only one presidential decree, from 2001. And since we use ingredients from Brazilian biodiversity, we depend on a good interpretation of what access to genetic resources really means and what form compensation should take. How can we explain to shareholders that this is possible in a country like ours?

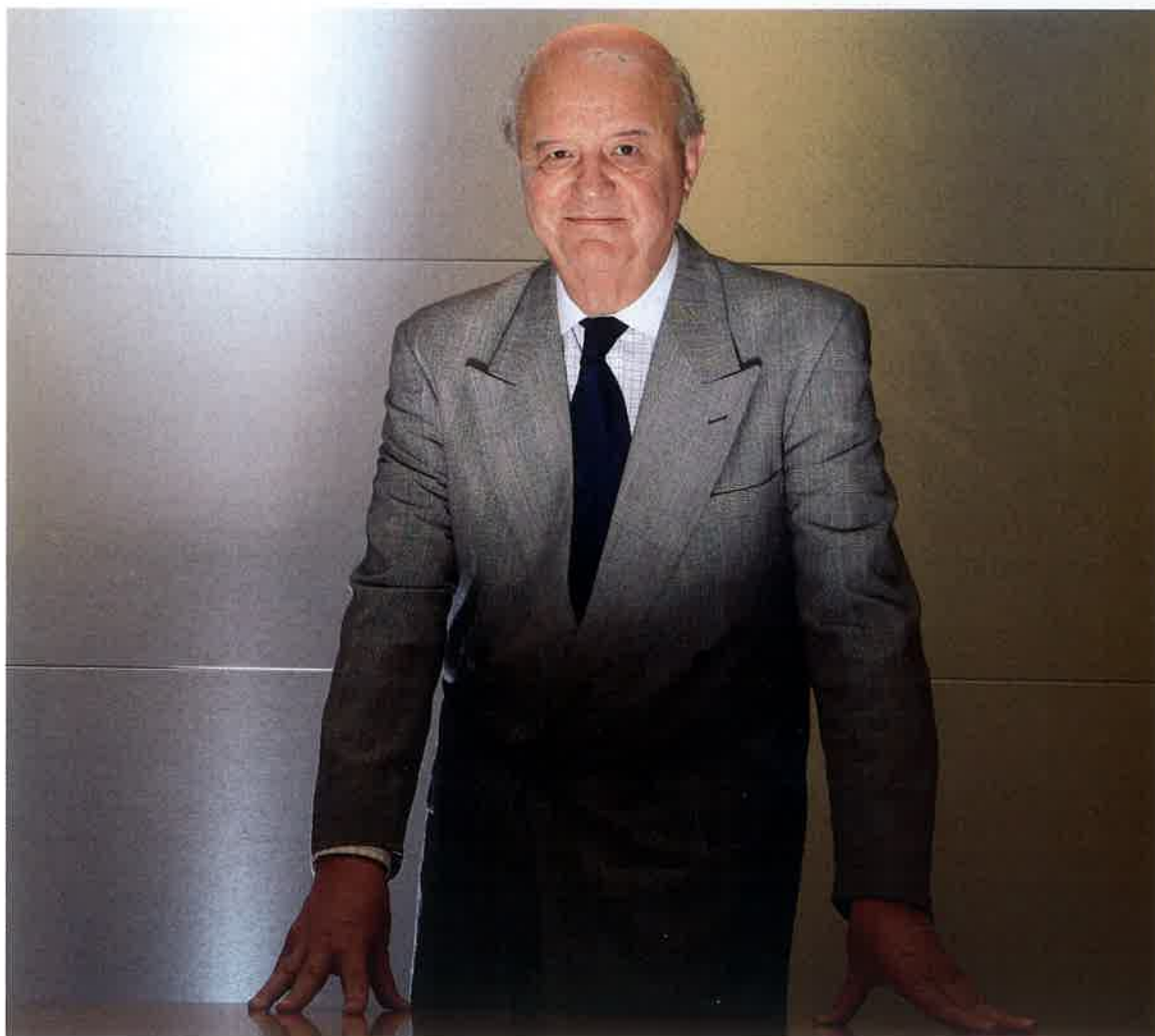
AUGUSTO RODRIGUES – Since the CPFL group is regulated, it's easier to see how the interests of society have to be incorporated by our companies. Sometimes, a new CEO who used to be financial director will take office and try to maximize the interests of the group. But this is no longer possible. At the Foz do Chapecó

power plant, for example, CPFL spent R\$ 600 million (20% of the investment) on mitigation, environment and serving the local population. This would have been unthinkable 15 years ago.

ERALDO CARNEIRO – The focus of companies always used to be economic. When you start to look at companies as social and environmental players, however, their interests broaden and diversify. The company's communication has always been focused on the market and the customer, where it is most comfortable. As soon as you broaden this scope, the CEO, who is the company's primary communicator, has to deal with other publics outside the value chain, namely government, NGOs and communities. He has to understand their interests and incorporate their vision into the business. This is when conflicts arise.

DANIELA DE FIORI – In the past, companies had the option of engaging in dialogue. This option no longer exists. We are in a moment of transformation, starting to discuss what a world with a low-carbon economy will look like, what relations and consumption will be like. The company has to take an intelligent approach, led by the CEO, towards opening and building the right channels with all its stakeholders.

NASSAR – Given the need to reposition the company and the role of the chairman and directors, what are you do-



Nogueira, da Alcoa: "Convencer público e governo de que o que fazemos é bom para o país"

equipe. Mesmo em relação a temas polêmicos como a participação das empresas como financiadoras de campanhas eleitorais. "Essa participação é natural, uma vez que o Brasil não dispõe de um sistema de financiamento público de campanhas", diz Lima. Para ele, não há riscos para as empresas que participam do processo eleitoral de forma legítima. Todas as doações devem ser registradas na Justiça eleitoral, o que torna o processo bastante transparente. As empresas devem observar o limite imposto pela legislação, que é de 2% do faturamento bruto do ano anterior ao da eleição. "É claro que a empresa que participa do processo eleitoral tem uma vantagem de interlocução, pois é vista como uma empresa atuante no processo democrático eleitoral, o que não significa que a empresa que não faz doações esteja alijada do processo", afirma.

Nem mesmo o fato de ter um de seus acionistas – o fundador Guilherme Leal – como candidato à vice-presidência nas últimas eleições, na chapa de Marina Silva pelo Partido Verde, mudou a posição da fabricante de cosméticos Natura. A empresa não faz doa-

ções e contribuições a campanhas políticas, segundo Rodolfo Gutilla, diretor de assuntos corporativos e relações governamentais. "Não fazemos qualquer tipo de contribuição a partidos ou candidatos a cargos públicos. Isso faz parte de nossos princípios de relacionamento com os governos e está emoldurado de um sistema de gestão de relações governamentais."

A estruturação da área de relações governamentais da Natura foi construída ao longo dos últimos dez anos. Além da parte de comunicação, relações públicas, relações com a imprensa e formadores de opinião, esse setor, formado por um time de 30 pessoas, cuida de recolher informações governamentais (análise de medidas provisórias e anteprojeto de lei, por exemplo), monitora movimentações no Congresso Nacional e desenvolve ações de relacionamento com representantes de governos e parlamentares.

Os princípios de atuação no campo do relacionamento governamental são rígidos, destaca Gutilla. "Nós fazemos lobby. Temos um posicionamento claro e público a favor da prática do lobby político. Somos favoráveis à regulamentação do lobby no Brasil. Mas

companhia melhorou a sua percepção como empresa preocupada com a sustentabilidade e segue no rumo de uma identidade própria – algo que seu próprio presidente do conselho de administração, José Luciano Pennido, calcula que só será alcançada daqui a três anos.

Seja qual for o caso de reposicionamento de marca, a empresa precisa saber exatamente aonde quer chegar, lembra o consultor José Roberto Martins – para só depois colocar o time da comunicação corporativa em campo. “Fazer um novo logotipo é só o começo. Muitas vezes são necessárias mudanças profundas dentro da companhia para evitar que ela perca mercado ou desapareça. As marcas até podem ser fortes, mas se forem mal administradas acabam morrendo”, adverte. Como exemplo de reposicionamento bem-sucedido, Martins cita a Avon, que no Brasil começou a ser vista como o cosmético “da vovó” ou “da titia” com o crescimento da Natura, mas conseguiu rejuvenescer a marca com o lançamento de novos produtos e uma postura mais moderna.

Outro caso famoso de reposicionamento de marca ocorreu com a Basf, para corrigir a imagem equivocada que os consumidores faziam da companhia. “A empresa era líder mundial em produtos químicos e tinha bom desempenho financeiro, mas não era percebida pelo público como uma indústria química. No Brasil, ela era associada com a fabricação de fitas cassete, algo que tinha deixado de produzir há muito tempo”, revela Gislaine Rosetti, diretora de comunicação corporativa da Basf para a América do Sul. Com essa imagem distorcida, solidificada ao longo de décadas, a Basf – que foi criada em 1865 e tem fábricas

em 39 países – colocou em ação um plano mundial de comunicação, que teve até um dia “D” para começar a vigorar: 16 de março de 2004. “Nesse dia, todas as unidades da empresa foram mobilizadas para festejar a nova fase, e cada colaborador recebeu um broche com o novo logotipo da empresa e uma carta do CEO. Nossa maior preocupação era estreitar a ligação dos funcionários com a empresa, pois a distorção da imagem da Basf começava com eles mesmos, ali dentro. Eles precisavam entender melhor a companhia e conhecer melhor o produto para trabalhar com mais paixão. Sem a adesão do público interno, não se conquista o externo”, avalia Gislaine, que fez parte do grupo de trabalho que elaborou a campanha de reposicionamento da marca.

Uma vez conquistado o coração dos funcionários, a Basf investiu no esclarecimento dos consumidores, que não associavam essa marca aos 8 mil itens produzidos pela companhia. “As pessoas não sabiam que as paredes de suas casas eram pintadas com nossas tintas, porque esse material era providenciado pelos empreiteiros de obras”, diz Gislaine. Em 2007, quando foi feita uma primeira avaliação do reposicionamento da marca, os consumidores se mostravam mais bem informados: a proporção dos que reconheciam a Basf como líder na indústria química havia crescido 25 pontos percentuais, enquanto a dos que achavam que a companhia oferecia soluções inteligentes era 15 pontos maior. Em novo levantamento neste ano, 67% dos 6.500 entrevistados em todo o mundo declararam conhecer a marca de alguma forma, sendo que no Brasil esse índice foi ainda maior, chegando a 82%.

BRAND REPOSITIONING BY LUIZ MACIEL

NEW VALUES HELP IMPROVE BRAND IMAGE

Products need to respect the environment, consumer health and employee rights

Back when it reported to other departments—generally human resources or marketing—corporate communication used to have far more defined limits. Its delicate mission was to oversee the contact between company spokesmen and the press, making an effort to accommodate the very often conflicting interests of both sides. It also used to handle information campaigns for employees and internal publications. Although corporate communication departments have not lost these functions, they have taken on so many new responsibilities in recent years that many are now represented on the executive board of companies—reporting directly to the chairman. “Corporate communication has taken on a far more strategic role of looking after the company’s reputation, which is an increasingly valuable asset,” explained José Roberto Martins of the consulting firm Global Brands, which has 15 years experience in the brand repositioning market.

The rising value placed on good communications professionals—particularly by large and mid-sized companies—seems to be a global phenomenon. A recent study conducted by Korn/Ferry International revealed that the average annual salary of a Corporate Communication Officer (CCO), based on the 200 biggest American companies listed by Fortune magazine in 2009, is already US\$ 1 million. In Brazil, salaries paid by large companies have risen sharply to between R\$ 20,000 and R\$ 70,000 per month.

A good case study of the role that corporate communication can play in repositioning a brand has been occurring since 2008 at the electricity distributor Ampla, which has 2.5 million customers in the state of Rio de Janeiro. The company initially set up a task force to reach out to its consumers and try to reduce insolvency, electricity theft and waste. “The first step was to listen to our customers, to understand what they wanted and what they expected from the company. After six months of research, we creat-