

ANUÁRIO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA 2012

Agências, Clientes e Fornecedores

Mega Brasil

ANUÁRIO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA 2012

Agências, Clientes e Fornecedores

Realização e Organização

Mega Brasil comunicação



O **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012 – Agências, Clientes e Fornecedores** – é uma publicação da Mega Brasil Comunicação dirigida aos segmentos profissionais da Comunicação Corporativa, Jornalismo, Propaganda e Marketing, Recursos Humanos e demais áreas usuárias de serviços de comunicação corporativa. Tem como públicos-alvo dirigentes e executivos das agências de comunicação, executivos de comunicação corporativa, de RH e de propaganda e marketing de organizações públicas e privadas e jornalistas que se relacionam com agências e fontes de informação por elas representadas para a produção de conteúdo jornalístico.

Período de colega de dados: 6 de dezembro de 2011 a 8 de março de 2012

Consulte também a versão digital

Este **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012 – Agências, Clientes e Fornecedores** está também disponível em versão digital, no **www.anuariomegabrasil.com.br**. Nela, além da íntegra da versão impressa, os internautas terão acesso também a seis guias setoriais, produzidos exclusivamente para o ambiente *online*:

- Guia Brasileiro das Agências de Comunicação
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Empresas
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Instituições
- Guia Brasileiro de Fornecedores para a Comunicação Corporativa
- Guia Brasileiro de Consultores em Comunicação Corporativa
- Quem atende quem em Assessoria de Imprensa

Acesse agora *www.anuariomegabrasil.com.br*

O *site* também traz a íntegra do Anuário, com os indicadores econômicos do setor de agências, reportagens e artigos assinados. Nele podem ainda ser encontrados todos os quadros pertinentes à pesquisa do DataAberje feita especialmente para esta edição e que está no capítulo *A visão dos clientes*.

Publisher
Eduardo Ribeiro

Diretora Associada e Coordenadora Editorial
Maria Helena Miessva

Diretor do Núcleo *Online*
Marco Antonio Rossi

Editor contribuinte
Wilson Baroncelli

Colaboradores
Anderson Hartmann, Débora de Lucas, Eugênio Araújo, Fátima Fernandes, Fátima Turci, João José Forni, Manoel Fernandes, Max Milliano Melo, Martha Funke, Paulo Vieira Lima, Pedro Venceslau, Roseli Loturco e Wilson Baroncelli

Diretor de Arte e *Design*
Armen Loussinian

Publicidade
Silvio Ribeiro
Oswaldo Braglia Jr.

Consultor de Análises Econômicas
Maurício Bandeira

Análises Econômicas
Instituto Corda – Rede de Projetos e Pesquisas

Webmaster
Talles Y. Gusmão

Apoio
Deborah Roque
Adriana Somma Cuenca

Impressão
Premier Artes Gráficas

Diretores
Eduardo Ribeiro e Marco Antonio Rossi
Diretora Administrativa e de Eventos
Célia Radzvilaviez

Rua Cel. Artur de Godói, 143
04018-050 São Paulo SP
(11) 5576-5600
www.megabrasil.com.br

Principais produtos

- Congresso Mega Brasil de Comunicação
  Congresso Brasileiro de Comunicação Corporativa
  Congresso Brasileiro de Comunicação no Serviço Público
  Congresso Brasileiro de Comunicação Digital
  Congresso Brasileiro de Marketing na Comunicação Corporativa
- Prêmio Personalidade da Comunicação
- Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa
- Feira da Comunicação Corporativa
- Jornal da Comunicação Corporativa
- Rádio Mega Brasil Online

Serviços

Atendimento ao cliente e venda de exemplares
(11) 5576-5600

Para cadastro ou atualização de dados
(11) 5576-5607

contato@megabrasil.com.br

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução total ou parcial sem o consentimento dos Editores

Ciclo de ouro na Era do Diálogo

Por **Eduardo Ribeiro**, *publisher do Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa e diretor da Mega Brasil Comunicação*

Estudos da Aberje, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, com toda a sua tradição e honorabilidade, mostram que o mercado da comunicação corporativa movimenta anualmente no Brasil a impressionante cifra de R$ 30 bilhões.

Mais modesta, mas nem por isso menos importante, a pesquisa que pelo quinto ano consecutivo este Anuário, nascido como *newsletter*, realizou sobre o desempenho das agências de comunicação dá conta de que o faturamento anual do segmento, após crescer 27% em 2010 e 15,5% em 2011, se aproxima de R$ 2 bilhões. E sinaliza ainda que, mantido o ritmo de crescimento da última década, em que quadriplicou de tamanho, poderá em dois ou três anos chegar aos R$ 3 bilhões.

O valor que a Aberje indica engloba tudo o que se investe na comunicação corporativa, em termos de equipes, patrocínios, contratação de terceiros, pesquisas etc.. O deste Anuário abrange uma pequena fração do primeiro, menos de 10% da conta total.

Clientes e fornecedores de comunicação corporativa fazem parte de um mercado que cresce ano a ano e que este Anuário busca identificar, conhecer, interpretar e explicar, tendo em vista a projeção e importância estratégica que a atividade adquiriu no mundo contemporâneo, diante de uma sociedade que, mais autônoma, incluída e consciente, exige das organizações transparência, responsabilidade social, agilidade, qualidade, humanidade, veracidade e – por que não? – amizade.

Várias são as revelações contidas nas quase 300 páginas deste Anuário, desde a grata surpresa do estudo que a Aberje realizou especialmente para a publicação, mostrando que os clientes (seus associados) mantêm um alto grau de satisfação com seus fornecedores; até a *Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação* (ampla e detalhada), revelando que hoje um dos maiores problemas da atividade é a contratação de mão de obra qualificada, numa clara demonstração de que o problema está atrelado ao alto índice de crescimento do setor, não acompanhado pela oferta de profissionais qualificados – problema, aliás, que afeta vários outros setores da economia brasileira. No fundo, um bom problema, embora precise ser atacado com vigor, para evitar danos à imagem das agências e do próprio setor.

Os leitores que têm acompanhado a série histórica deste Anuário certamente vão perceber que esta edição se debruça, no caso do segmento

das agências de comunicação, sobre os indicadores de 2009, 2010 e 2011. E isso ocorre em função de termos adiado o seu lançamento, de dezembro de 2011, para maio de 2012, o que foi feito para que a pesquisa final pudesse contemplar os períodos fechados, o que não acontecia anteriormente, quando tínhamos em mãos dados estimados do ano em vigor. Como editores, consideramos ter valido a pena esperar seis meses, pois desse modo estamos entregando ao mercado um produto mais valioso e preciso em suas informações.

O leitor terá diante de si um cenário de otimismo. Não um otimismo exagerado, barato, descabido, mas sim aquele que se apoia em convicção, investimento, e, mais do que tudo, responsabilidade.

É um cenário de maturidade de um setor que soube avançar e conquistar seu espaço com o esforço de milhares de profissionais. Um exército que batalha diuturnamente pela valorização da atividade, por sua elevação ao *board* das companhias, por melhorar o desempenho e os resultados de cada ação ou projeto, por mostrar que transparência, ética e sustentabilidade representam ganhos coletivos e econômicos para toda a sociedade e para o planeta. E o resultado desse movimento quase coletivo, que tem na retaguarda instituições de vanguarda como Aberje e Abracom, é vermos a comunicação corporativa ocupar no ambiente das organizações uma posição de destaque, com capacidade de influenciar decisões e operar mudanças culturais e de comportamento, compatíveis com os paradigmas dos novos tempos.

Não é à toa que os investimentos nesse campo se multiplicam, alavancados pela surpreendente força das redes sociais.

Vivemos o que eu ousaria chamar de a Era do Diálogo, transversal ou multilateral, em que o individual e o coletivo passaram a ser peças de um mesmo jogo, complementando-se na arte de influenciar e determinar tendências, disseminar sentimentos e emoções, compartilhar vivências, alavancar ou destruir reputações. Em outras palavras, vivemos hoje um tempo em que o mundo está recebendo "democracia pura na veia".

Trata-se, como todos já estão comprovando – e que este Anuário confirma –, de um ciclo de ouro para a comunicação corporativa, a atividade que tem em seu DNA os genes do diálogo e do relacionamento e, por isso, é a mais habilitada para analisar cenários, debater caminhos, interpretar aspirações, propor soluções, mudar culturas, como exige o mundo moderno e a sobrevivência e perenidade das corporações.

Este não é, obviamente, um mundo para quem parou no tempo. Desafiador, instigante, plural, surpreendente, impactante e revolucionário, é um mundo para quem tem os pés no chão e o olhar no céu, os sonhadores pragmáticos, aqueles que olham o amanhã sem deslumbramento, mas também sem medo.

É como diz máxima, cujo autor não me recordo: "Se for para sonhar, mire alto. Aponte para o Sol. Se errar, ainda assim estará entre as estrelas".

É o que aspiramos com esse trabalho, que contou com uma equipe plural da mais alta qualidade, a quem aproveito para agradecer de público.

Fica aqui também um agradecimento especial aos anunciantes que entenderam a importância de valorizar uma publicação que tem nesse setor sua única razão de existir, e que não seria viável sem esse apoio.

Por fim, lembro algumas das inovações presentes nesta edição: além dos 5 mil exemplares de tiragem em papel, ela estará integralmente na *web*, no www.anuariomegabrasil.com.br, ali complementada por seis guias do segmento: o de Agências Brasileiras de Comunicação; Área de Comunicação Corporativa das Empresas, Área de Comunicação das Instituições; Fornecedores; Consultores; e Quem atende quem em assessoria de imprensa. ■

Boa leitura!


JUNTOS,
ASSIM É MELHOR.
ANDREOLI MSL
BRASIL

Apresentação Abracom

Somos uma indústria

Por **Ciro Dias Reis** (*)

Quando 56 empresas reuniram-se em São Paulo no mês de abril de 2002 para criar a Associação Brasileira das Agências de Comunicação – Abracom, o que hoje chamamos de setor de comunicação corporativa era, na verdade, um agrupamento de empresas que buscavam definir sua identidade setorial. A criação da Abracom foi um dos passos nesse sentido, pois, até então, as empresas viviam isoladas em um mercado que era dividido entre agências de relações públicas e as chamadas "assessorias de imprensa", termo que as tornava mais conhecidas entre clientes, fornecedores, jornalistas, funcionários e outros parceiros de negócios.

Ao batizar a entidade como uma **associação de agências de comunicação**, os fundadores da Abracom propunham justamente uma definição que seria determinante na evolução desse segmento. Ao cunhar o termo agência de comunicação, a recém-fundada associação informava ao mercado que o agrupamento de empresas passava a ter nome, sobrenome e uma identidade.

E deixávamos para trás uma estéril discussão sobre as fronteiras da comunicação. Pois, no entendimento de quem fundou e construiu a Abracom, a comunicação corporativa é o território da inteligência estratégica. Nesse território, diversas competências, oriundas do jornalismo, das relações públicas, da publicidade e do marketing, do direito, das ciências sociais, da economia e dos mais variados campos do conhecimento se juntam em equipes multidisciplinares para o exercício de uma atividade que tem como marca a paixão de quem nela mergulha.

Em 2001, ano anterior à fundação da Abracom, as mais de 500 empresas existentes no mercado nacional de comunicação corporativa não somavam R$ 500 milhões em faturamento e empregavam, segundo estimativas da época, cerca de quatro a cinco mil profissionais.

Definir uma identidade foi apenas uma das primeiras ações da Abracom no mercado brasileiro de agências de comunicação corporativa. Era preciso dar à atividade feições de segmento econômico relevante na sociedade e na economia brasileira. Não apenas por critérios de faturamento, mas por um posicionamento estratégico que mostrasse a relevância do trabalho de comunicação corporativa como cadeia de valor na geração de empregos, movimentação econômico-financeira e, especialmente, como um segmento que presta serviços essenciais para a construção e manutenção da reputação de organizações e governos, dando-lhes visibilidade, competitividade e credibilidade.

Para isso, a Abracom orientou seus primeiros dez anos de atividades no esforço contínuo de se tornar referência do mercado de agências de comunicação corporativa, apostando na profissionalização crescente de suas associadas, na diversificação da carteira de serviços do segmento, em ações para garantir maior presença da comunicação corporativa nos setores público e privado e na conexão permanente com os mercados internacionais para promover o alinhamento das práticas de comunicação.

Nesse período, cursos de formação de preços e controle de custos, práticas contratuais, gestão tributária e outros temas de gestão ajudaram a criar uma cultura empresarial no segmento. Empresas de jornalistas e RPs (relações públicas) tornaram-se agências comandadas por empresários, cientes de sua responsabilidade como empreendedores, geradores de emprego e renda. Por meio de parcerias com instituições como a Fundação Dom Cabral, oferecemos cursos avançados de gestão empresarial, aprofundando ainda mais a visão de negócios de empresas, empresários e executivos do setor.

No segmento privado, a Abracom estabeleceu canais de diálogo com outros setores da economia, com o objetivo inicial de mostrar o que são e o que fazem as agências de comunicação, reforçando a identidade criada e consolidada com a fundação da entidade.

No setor público, que até 2002 tinha pouca expressão no faturamento das agências e contratava serviços de forma muito esporádica, fizemos grandes avanços. Com uma agenda permanente de visitas a governos, contatos com os poderes Legislativo e Judiciário e com os órgãos de controle da atividade pública, conseguimos mostrar a diversos níveis de governo como e por que contratar serviços de comunicação corporativa. Dentro do entendimento de que o Poder Público deve manter canais de diálogo com a sociedade, mostramos que as ferramentas de comunicação são aliadas poderosas para dar fluência e credibilidade a esse diálogo.

A partir de 2003, as primeiras licitações foram realizadas, iniciando o estabelecimento de uma prática de contratação dos serviços e atraindo a atenção de ministérios, governos estaduais, prefeituras, autarquias e órgãos dos poderes Legislativo e Judiciário. E fomos além, quando, em 2010, conseguimos incluir na Lei 12.232, de autoria do então deputado federal José Eduardo Cardozo, a obrigação de realização de licitações específicas para serviços de assessoria de imprensa, relações públicas e afins. Esse marco legal em nosso setor multiplicou o número de licitações específicas, abrindo oportunidades em todo o País para que agências possam trabalhar no fascinante campo da comunicação pública.

Em dez anos, estreitamos os laços de fornecedores de produtos e serviços com as nossas associadas, criando, por meio de parcerias, oportunidades para que um maior número de empresas possa realizar negócios com as agências de comunicação.

E no campo da capacitação profissional, temos oferecido cursos de especialização e aperfeiçoamento aos profissionais do mercado.

Hoje, somos um setor que, pelos números desse Anuário, aproximou-se dos R$ 2 bilhões de faturamento anual, com 355 agências associadas em 21 Estados e no Distrito Federal e comissões de trabalho em todas as regiões do País. Nossas empresas geram mais de 15 mil empregos diretos e um número ainda maior de ocupações indiretas.

Podemos afirmar que o segmento de comunicação corporativa é hoje uma indústria, forma uma cadeia de valor que tem origem na demanda e nos investimentos dos clientes, gera empregos e renda nas agências e distribui-se por uma rede de fornecedores dos mais variados produtos e serviços.

E o que vamos ler em mais esta edição do Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa é a confirmação, por meio de números e informações, de que temos empresas, agências, profissionais e pesquisadores que dedicam seu tempo, seu conhecimento e sua competência para a construção diária do lugar da comunicação na sociedade brasileira.

Em 2012, o Anuário se alinha com o ano fiscal brasileiro, o que permite a apuração dos dados relativos ao ano anterior e maior atualidade de suas informações. Também traz para o seu conteúdo o universo dos fornecedores e dos consultores independentes de comunicação.

Que este Anuário seja um retrato e uma referência do nosso setor e cresça, a cada ano, com o mesmo ritmo e com a mesma qualidade que, acreditamos, cresce a atividade de comunicação corporativa.

Boa leitura. ■

(*) Ciro Dias Reis *presidiu a Abracom até o dia 17 de abril de 2012, sendo nesta data sucedido por Gisele Lorenzetti.*


trigger traffic
earn engagement
convince skeptics
mobilize movements
O que é
precipitate pass-along
provoke searches
rock reputations
deliver returns

Ketchum. Muito mais que uma agência de Relações Públicas. Afinal, são **vinte e cinco anos** de comunicação Break Through.

Isto quer dizer que os nossos projetos vão além, sempre buscando oportunidades maiores e que excedam expectativas. Não é à toa que muitas das práticas e ferramentas próprias da Ketchum acabam se tornando tendências.

O resultado está gravado em nossa história: são inúmeros *cases* de sucesso, reconhecidos pelo mercado, para diversos perfis de clientes. Assessoria de Imprensa, Gestão de Crise, Treinamentos, Eventos, Conteúdo Online e Offline, RP nos Esportes e Mídias Sociais. Estes são alguns dos caminhos pelos quais trazemos valor e reputação a centenas de marcas.

fazer comunicação **Break Through?**



Quer saber mais sobre comunicação **Break Through**?
Fale com a gente.

ketchum.com.br | @ketchumbrasil | facebook.com/ketchum

t 11 5090 8900

Apresentação Aberje

A comunicação com sentido

Por **Paulo Nassar**, *educador, diretor-geral da Aberje e professor doutor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), integra o programa de pós-graduação* stricto sensu *da Escola*

A Comunicação Empresarial tem buscado, em parceria com outras áreas estratégicas de gestão, ser uma das protagonistas das mudanças iniciadas no âmbito organizacional e de abrangência múltipla e diversa, como a social, a política, a econômica e a cultural, por exemplo. Mas o que significa o protagonismo em um contexto pautado pela velocidade da informação, pela *comoditização* das mensagens, pelas relações do chamado capitalismo flexível, pela fluidez das relações e pela fragmentação dos indivíduos e dos laços?

A Aberje tem se posicionado, na última década, como um centro de discussões qualificadas da contemporaneidade, tendo como lugar de fala a comunicação, trabalhando principalmente em seis campos – Inteligência Comunicacional, Economia Criativa, Gestão do Conhecimento, Educação, Reconhecimento e Relacionamento – com a governança, a representação e atuação de 21 setores da economia, abrangendo as mil maiores empresas em operação no Brasil. Esses pilares têm se desdobrado em ações desde a fundação da Aberje, em 8 de outubro de 1967, capacitando os comunicadores, as direções de comunicação e seus integrantes para enfrentar as demandas geradas pelas controvérsias e inúmeros pontos de vista da sociedade atual.

Debruçando-nos sobre o novo contexto de fluidez e fragmentação, podemos identificar que esses novos modelos e padrões emergem da mudança da visão que temos do trabalho, das relações pessoais e abrangentes, do ócio e do entretenimento, da relação com o tempo e com o espaço, na sociedade pós-industrial. Vemos, então, que a velocidade da informação é o gatilho para novas relações, numa indissociável relação entre o que é material e o que é simbólico, dando base e impulso a novas mudanças ainda mais rápidas e extremas, que continuam, sucessivamente, a impulsionar outras tantas mudanças. Os *gadgets* assumem papéis superiores ao de meros suportes encantando a partir de seus *designs*, encarnando o conceito de extensões humanas (como definido por Marshall McLuhan na década de1960) que criam um humano e um pós-humano em profunda simbiose e conexão com as novas possibilidades da sobreposição real-virtual. Não ficam para trás as mediações da imprensa tradicional ou da literatura, detentoras tradicionais das narrativas. Impõe-se o imperativo da sobreposição, em um presente

contínuo, que fixa as pessoas no presente e dissolve divisões com o passado e com o futuro, pondo em cheque a centralidade de noções como identidade e reputação.

A narrativa transformadora

A sociedade pós-industrial, na qual as relações têm o ambiente virtual como meio e, portanto, como modelador das relações, coloca no altar as narrativas e micronarrativas. As micronarrativas construídas e compartilhadas individualmente ou entre pequenos grupos são o ponto de partida da relação humana em uma sociedade menos hierarquizada e estratificada. As narrativas que criam uma sociedade da comunicação, a partir da força do compartilhamento individual, que pode ser uma fantasia quando os laços são fracos. Fantasia porque a profundidade da comunicação não é abarcada pela simples troca inconstante de micronarrativas entre indivíduos isolados, de fragmentos de informação que não se agregam em forma de conhecimento, de ideias em grupos altamente segmentados, comunidades e *fan pages* que congregam apenas aqueles que previamente compartilham ideias, sem diálogo, sem reformulação e evolução.

Nesse paradoxo, as narrativas se afirmam como o grande campo de trabalho para a comunicação, definitivamente como o lugar de fala do comunicador. A narrativa, enquanto discurso carregado de significação, capaz de situar, caracterizar e inscrever o indivíduo em um desdobramento temporal. São essas narrativas a força capaz de penetrar o individualismo, o estrito consumismo informacional, e transmitir mensagens e significados entre as distintas individualidades, proporcionando experiências profundas e carregadas de afetividade e capazes de compartilhar significados, apontar sentidos e organizar o espaço simbólico.

Esse espaço simbólico – verdadeira carga de significações individuais e, sobretudo, coletivas – mobiliza o dicionário de sentidos herdado pela humanidade. É, assim, o baú capaz de transmitir mensagens, conscientemente ou não. E essa carga simbólica, mesmo que muitas vezes colocada de lado pelo imediatismo e pela instantaneidade, não deixa de existir ou de crescer em importância.

Enquanto temos acesso a uma quantidade avassaladora de informações em pequenas frações de tempo, sofremos uma profunda carência de significação, causada pela informação padronizada, excessiva e desvinculada da experiência.

Com isso, podemos hoje compreender o cenário pós-moderno a partir de suas aparentes ameaças e das possíveis oportunidades: a vanguarda da comunicação está no resgate das mensagens trazidas pelos símbolos coletivos, da memória humana compartilhada, da atribuição de sentido aos lugares, da renovação de mitos e ritos, do estímulo ao consenso, à convivência, à comensalidade. A vanguarda da comunicação está, assim, no trabalho de reencantamento do mundo.

A comunicação se posiciona hoje como o campo dos relacionamentos em seu desdobramento temporal. Portanto, as informações abundantes e aceleradas afetam, mas não resumem esse campo, pois a comunicação não se refere apenas à dimensão informacional, avançando para o campo das relações que, em sua maioria, não são simples.

Essas oportunidades e esse clamor da contemporaneidade por significado e sentido revelam a oportunidade de consolidar a comunicação não apenas como vantagem competitiva no estabelecimento do ideário organizacional, mas, sobretudo, como processo de humanização indispensável em um mundo complexo, segregado e esvaziado, principalmente, no âmbito do trabalho. ■

Anunciantes

- 24X7 Comunicação
- 2Pró
- Agência Imagem
- Agência Rádioweb
- Andreoli MSL
- Approach
- Bansen Associados Comunicação
- BASF
- Bayer
- BoxNet
- Bradesco
- CCR – Centro de Convenções Rebouças
- CDI Marketing Communications
- CDN
- CNI
- Conteúdo Comunicação
- Convergência Comunicação Estratégica
- Eletrobras
- Engenho Criatividade e Comunicação
- EPR Comunicação Corporativa
- FICO
- FSB Comunicações
- Fundamento Comunicação Corporativa
- General Motors
- Gerdau
- Grupo CCR
- Grupo Máquina PR
- Grupo TV1
- In Press Porter Novelli
- Info4
- Jornal da Comunicação Corporativa
- Ketchum
- Maxpress
- Mega Brasil Comunicação
- Mendes & Nader
- Millerbaum Comunicação
- Natura
- Odebrecht
- Ogilvy Public Relations Brasil
- Perspectiva Comunicação
- Petrobras
- Planin
- Portal dos Jornalistas
- PQN
- Press à Porter Gestão de Imagem
- Printer Press Comunicação Corporativa
- Rede Record
- RP1
- RS Press
- Ricardo Viveiros Oficina de Comunicação
- S2Publicom Comunicação Integrada
- S/A Comunicação
- Santos Brasil
- Sebrae
- Syngenta
- Temple
- TV Globo
- Unimed Rio
- Unit Press Comunicação
- Virta Comunicação Corporativa
- Voice Comunicação Institucional
- WN&P
- Zoom

Sumário

- A visão do futuro – Em busca da excelência 16
- Desempenho e perspectivas – Uma indústria a caminho dos R$ 3 bi de faturamento 34
- A visão dos clientes – Estudo Aberje: empresas avaliam seus fornecedores 53
- Gestão das agências – Desafio que começa a ser vencido 61
- Fronteiras movediças – Elas instigam e desafiam o empreendedorismo 71
- Licitações Públicas – O caminho encurtou 90
- Sucessão nas agências – Negócio de pai para filho? 99
- Fusões e aquisições – As médias e grandes vão às compras 111
- A comunicação nas megafusões – Gigantes em movimento 123
- A palavra dos empresários e executivos – Dona do pedaço 127
- Comunicação dos emergentes – A fome agora é por cidadania, consumo e dignidade 140
- Comunicação com os excluídos – Diálogos com os rincões do País 144
- A moderna comunicação interna – Embaixadores da marca 154
- Mundo digital – Simples é melhor 164
- Desafios do setor público – Reputações em perigo 167
- Os consultores – Eles existem e começam a se organizar 178
- Futuro em foco – Desafios da nova comunicação corporativa 188
- Gestão de reconhecimento – Premiação, reforço da reputação 194
- O olhar regional – De Norte a Sul, de Leste a Oeste, o Brasil se comunica melhor 196
- Opiniões & Reflexões– Visões e impressões do mercado 224
- Indicadores econômicos setoriais – Faturamento das agências pode estar próximo dos R$ 2 bi 228
- Caderno Destaque – A comunicação corporativa na vitrine 252
- Índices onomásticos 262

Equipe de jornalistas colaboradores

Edú Ferracioli



Anderson Hartmann

Editor-chefe do Canal Terraviva e do Canal do Boi. Trabalhou em O Globo, SBT e Grupo RBS. Coordenou de 2009 a 2011 o Master em Jornalismo Digital do IICS – Instituto Internacional de Ciências Sociais, conveniado à Universidade de Navarra (Espanha)



Eugênio Araújo

Integra o quadro de consultores da BarralMJorge, dirigida pelo ex-ministro e jornalista Miguel Jorge, e o quadro de colaboradores dos cursos Master em Jornalismo do IICS – Instituto Internacional de Ciências Sociais, conveniado à Universidade de Navarra (Espanha). Foi editor do Guia Rural da Editora Abril, dirigiu os suplementos de O Estado de S.Paulo e o jornal O Cruzeiro do Sul, em Sorocaba. Vencedor do *Prêmio Esso de Jornalismo* de 1987, na categoria Informação Científica ou Tecnológica.



Fátima Fernandes

Trabalhou na Folha de S. Paulo, Gazeta Mercantil, jornal do Creci e Editora Jundiaí. Vencedora do *Prêmio Esso de Jornalismo* de 2002, na categoria Informação Econômica



Fátima Turci

Âncora do programa *Economia&Negócios*, na RecordNews. Acumula experiência em todas as mídias e em comunicação empresarial. Tem mais de 12 mil entrevistas feitas com personalidades e já treinou cerca de 1.500 pessoas em *media training*. Antes, fundou e foi sócia-diretora da CDI – Casa da Imprensa. Na grande imprensa, atuou como repórter do Jornal do Brasil (sucursal SP) e de O Estado de S.Paulo e como diretora da Agência Estado no período em que a empresa passou por uma radical transformação.



João José Forni

Consultor independente de comunicação corporativa, professor de cursos de pós-graduação em comunicação pública em Brasília, Belém e Salvador, instrutor de cursos de *media training* com foco em gestão de crises. Idealizou e dirige o *site* www.comunicacaoecrise.com. Desenvolveu carreira em comunicação corporativa no Banco do Brasil e na Infraero.

Ana Paula Paiva



Manoel Fernandes

Fundador da Consultoria BITES e sócio da W3 Geoinformação Editora. É consultor em mídias digitais e sociais de grandes corporações e palestrante nessa área. Foi repórter e editor em veículos como as revistas Veja, Forbes Brasil, IstoÉ Dinheiro e RNT. Parceiro da Mega Brasil, foi curador das duas edições do Congresso Brasileiro de Comunicação Digital.



Martha Funke

Free-lancer especializada nas áreas de economia e negócios, tem atuado como colaboradora de várias publicações, entre elas a revista Exame e o jornal Valor Econômico. Foi diretora de Redação de Meio & Mensagem, Segmento MC e Padrão Editorial e gerente de atendimento de Informare e Publicom (atual S2Publicom).



Max Milliano Melo

Repórter do jornal Correio Braziliense e colaborador da *newsletter* Jornalistas&Cia. Trabalhou em Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi), Jornal de Brasília e Câmara dos Deputados.



Roseli Loturco

Editora de Finanças da revista Você S/A, da Editora Abril. Foi repórter e editora de publicações como Veja, Agência Estado, Valor Econômico, DCI, Exame, Época e Época Negócios. Dirigiu a Comunicação Corporativa da Ernst & Young e foi diretora de atendimento da CDI – Casa da Imprensa.



Paulo Vieira Lima

Consultor de Comunicação com especialização em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) de São Paulo. Trabalhou em veículos como DCI, TV Cultura, CBN e Brasil Econômico, tendo criado neste último as colunas *Consumo Popular* e *Poder de Compra*. Foi sócio-diretor da Mega Brasil Comunicação e coordenou durante muitos anos a Comissão dos Jornalistas em Assessoria de Comunicação do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo.



Pedro Venceslau

Colunista e repórter de política do jornal Brasil Econômico. É colaborador das revistas RG, Brasileiros, Fórum e da *newsletter* Jornalistas&Cia. Atuou como repórter no extinto jornal Notícias Populares e na revista Imprensa, apresentou por uma temporada o programa *Imprensa na TV* e integrou a equipe de Sônia Racy na coluna *Direto da Fonte*, no jornal O Estado de S.Paulo.



Wilson Baroncelli

Editor-executivo da *newsletter* Jornalistas&Cia e do Portal dos Jornalistas. Trabalhou em O Estado de S. Paulo, Editora Abril, Rio Gráfica e Editora, Rádio Globo SP, Rádio Transamérica SP, TV Cultura SP. Em comunicação corporativa, esteve em IMK, Grupo Pão de Açúcar, Souza Cruz e Franco, Celano & Baroncelli Comunicação, agência com sede no Rio de Janeiro, da qual foi sócio-diretor.


PRA ONDE FOR A CONVERSA,
SUA REPUTAÇÃO IRÁ COM ELA.
ANDREOLI MSL
BRASIL

A visão do futuro

Em busca da excelência

De acordo com vários prognósticos, o Brasil – em um ciclo virtuoso de crescimento – deverá receber vultosos investimentos nos próximos cinco anos, nos inúmeros segmentos da economia, e será local de vários eventos de peso. Neste ano, o Rio de Janeiro abrigará a Rio+20 – Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável; em 2013, acontecerá a Copa das Confederações da FIFA; em 2014, a Copa do Mundo de Futebol, e, em 2016, as Olimpíadas, no Rio de Janeiro. Isso reforçará a maior exposição internacional do País. Nesse cenário de perspectivas positivas, como empresas e agências estão se preparando para fazer frente às crescentes demandas da comunicação, considerando a expansão e o fortalecimento da Comunicação Corporativa nos últimos anos?

Para nos dar a sua visão desse futuro próximo, convidamos 27 profissionais da Comunicação Corporativa de empresas e agências de comunicação. Participam deste fórum, em ordem alfabética por empresa/agência, os seguintes profissionais, aos quais agradecemos pela colaboração:

- **Andreoli MSL** – Paulo Andreoli, presidente para a América Latina do MSL Group e presidente da Andreoli MSL Brasil
- **Approach** – Elizabeth Garcia, diretora geral
- **Bayer do Brasil** – Paulo Pereira, diretor de Comunicação do Grupo
- **CCR – Centro de Convenções Rebouças** – Ana Luísa Diniz Cintra, diretora
- **CDI Marketing Communications** – Antonio Salvador Silva, presidente
- **CDN** – João Rodarte, presidente
- **Conteúdo** – Claudio Sá, sócio-diretor
- **Eletrobras** – Carla Castelo Branco – gerente de Comunicação e Relacionamento com a Imprensa
- **FSB Comunicações** – Marcos Trindade, sócio-diretor
- **Fundamento** – Marta Dourado, sócia-diretora
- **General Motors do Brasil** – Pedro Luiz Dias, diretor de Comunicação Social
- **Gerdau** – Renato Gasparetto, diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa
- **Grupo Máquina PR** – Maristela Mafei, diretora geral
- **Grupo CCR** – Francisco Bulhões, diretor de Comunicação, Marketing e Sustentabilidade
- **Grupo TV1** – Sergio Motta Mello, presidente
- **In Press Porter Novelli** – Kiki Moretti, diretora-presidente
- **Ketchum** – Vania Ciorlia, diretora-executiva da Ketchum e da *Ketchum Sports & Entertainment – KSE*
- **Natura** – Rodolfo Guttilla, diretor de Assuntos Corporativos e de Relações Governamentais
- **Ogilvy PR Brasil** – Renata Saraiva, diretora geral
- **Perspectiva Comunicação** – Luciana Vidigal, sócia-diretora
- **Planin** – Angélica Consiglio, sócia-diretora
- **Rede Record** – Celso Teixeira, diretor nacional de Comunicação
- **RP1** – Claudia Rondon, sócia-fundadora
- **S2Publicom** – José Luiz Schiavoni, CEO
- **S/A Comunicação** – Marco Sabino, diretor geral
- **Syngenta** – Valter Brunner, diretor de Assuntos Corporativos para a América Latina
- **Temple** – Cleide Pinheiro, diretora de mercado


caps lock
shift
control
alt
option
command
Z
X
NAO FIQUE FORA
DESTA CONVERSAÇÃO.
ANDREOLI MSL
BRASIL



ANDREOLI MSL BRASIL

De relações públicas a *corporate affairs*

Por ***Paulo Andreoli*** (*)

"Há dois anos disse que caminharíamos para um processo de consolidação desse nosso mercado, com fusões e aquisições. Aparentemente, esse movimento já começou de forma consistente. Isso pressupõe que o mercado vem exigindo estruturas mais consolidadas, práticas mais internacionalizadas e projetos alinhados com estratégias globais com sabores locais. E esse é um jogo para agências bem estruturadas. No ano passado, num dos debates promovidos durante o *Congresso Mega Brasil de Comunicação*, também sugerimos que as agências percebessem que cada vez mais seus clientes deixariam de ser o marketing e passariam a ser os CEOs das empresas. Porque cada vez mais os serviços de relações públicas caminham para o conceito de *corporate affairs*. As assessorias de imprensa são apenas um apêndice e as agências de relações públicas necessitam oferecer uma diversidade maior de práticas e serviços, que são contemplados no conceito de *corporate affairs*. Isso nada mais é do que estar preparadas para cuidarem das chamadas "questões sensíveis" das grandes corporações, que podem ser desde o lançamento de um produto à perda de *market share*; decisões dos órgãos reguladores que podem dificultar e comprometer seus resultados; ações governamentais que possam prejudicar seus negócios; comunidades; meio ambiente; problemas corporativos internos e tantos outros, além das crises.

Deve-se adicionar a essas mudanças do mercado a revolução digital – que por si só está exigindo das agências uma rápida adequação à sua velocidade, criatividade e inovação. Para enfrentar esses desafios, a Andreoli MSL vem a cada dia interagindo com os seus 83 escritórios no mundo, recebendo treinamento constante e sistemático de especialistas internacionais e enviando seus profissionais para serem treinados em várias partes do mundo. E, globalmente, as ferramentas internacionais (em particular as digitais) constituem um diferencial relevante no mercado brasileiro. Para os próximos anos, vamos adquirir agências no Brasil e na América Latina, com foco em RP (com inteligência estratégica) e no segmento digital (marketing digital e mídias sociais).

Caminhamos para o perfil de "consultores confiáveis" dos nossos clientes. Começamos assim há quase 20 anos. E ao que parece estávamos certos. É uma tendência mundial. As agências de pequeno e médio porte que não forem absorvidas no mercado certamente conseguirão crescer, em particular se estiverem focadas em nichos de especialização. Vejo o mercado de luxo, de fusões e de aquisições, de esportes e vida saudável, digital, como segmentos interessantes para essas empresas, entre tantos outros. O governo sempre será um mercado interessante, rico, em particular para aqueles que tiverem estômago e acreditarem em Papai Noel. Eu não tenho estômago forte, mas acredito em Papai Noel!"

(*) Paulo Andreoli é presidente para a América Latina do MSLGROUP e presidente da Andreoli MSL Brasil



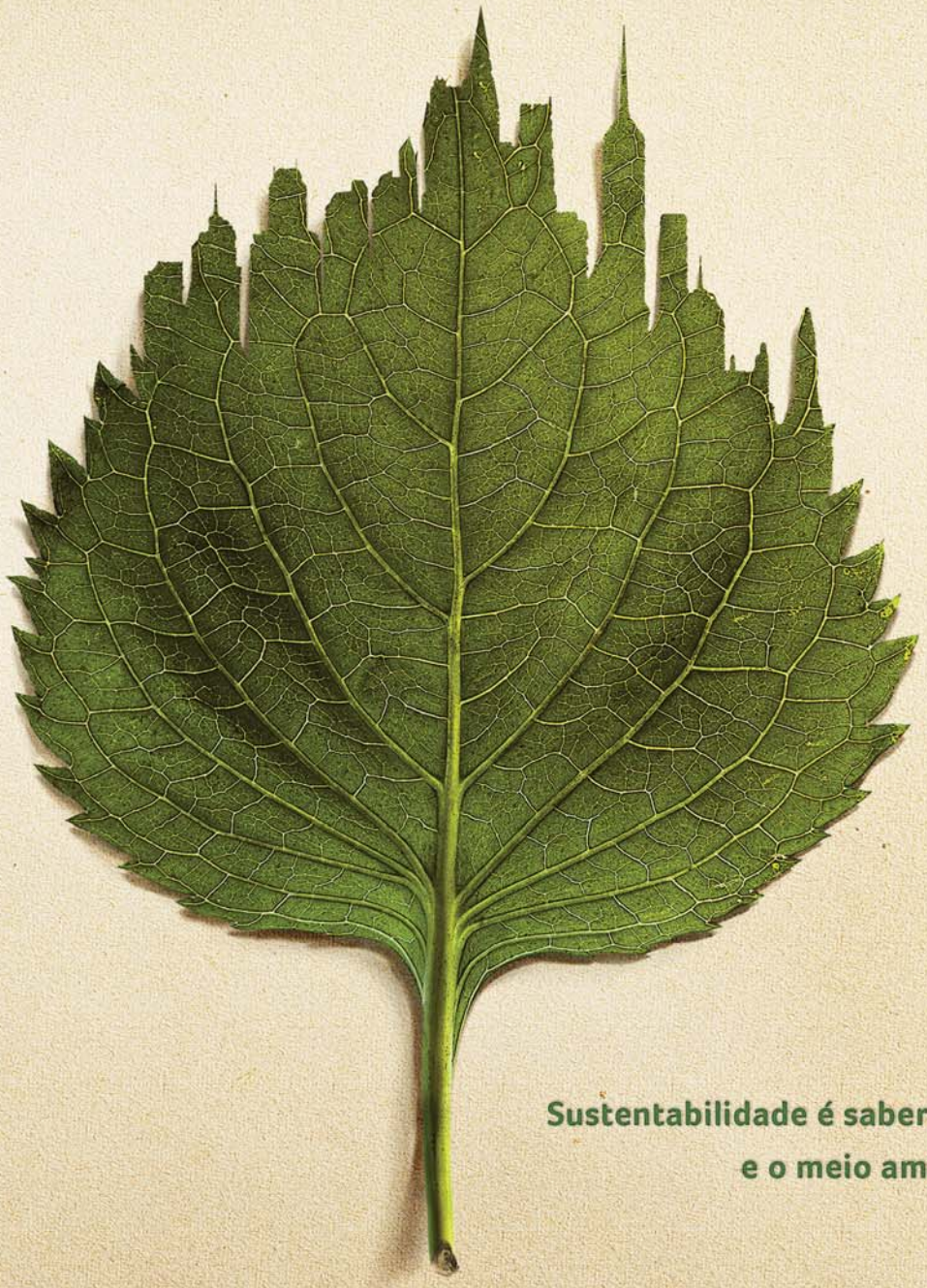
APPROACH'

Intuição feminina confirmada

Por ***Elizabeth Garcia*** (*)

Na verdade tudo isso que está por vir já era uma tendência do mercado na qual investimos há muitos anos. Com a confirmação da Copa e Jogos Olímpicos nossa intuição foi reforçada. Já no ano passado fomos responsáveis pela comunicação dos maiores eventos que aconteceram no Rio, como os Jogos Mundiais Militares, o Rock in Rio e a Bienal do Livro, além do Fashion Rio, que já fazemos há dez anos. Construímos parcerias de peso que nos gabaritam com *expertise* para as diferentes áreas e montamos um time ultracapacitado. Na área de Esportes, grande vedete do momento atual, firmamos acordo com a Vero, de Mike Lee, maior estrategista de comunicação na área de esportes, sendo responsável pela campanha vitoriosa de comunicação de Londres para sediar os Jogos Olímpicos este ano e do Brasil, para 2016. Em sustentabilidade acreditamos no potencial do segmento há pelo menos três anos, quando criamos o núcleo Green, especializado em projetos socioambientais. Naturalmente, devido à exposição do Brasil no exterior, por causa de tantos eventos e investimentos, começamos a ser muito assediados por empresas querendo parcerias e até possíveis aquisições. Optamos por manter nossa independência e criar alianças específicas para as demandas que temos. Fazemos parte de uma rede de agências de luxo e beleza (Sermo), outra de crise (CMN) e desenvolvemos a ReLAMce, uma rede Latino

agência3



Um compromisso com
o Brasil, os brasileiros
e o futuro do planeta.
Essa é a principal marca
da Eletrobras. Uma empresa
que hoje ocupa uma posição
de destaque entre os líderes
mundiais na geração e
transmissão de energia limpa
e renovável. Mas a Eletrobras
quer ainda mais. Para ser
até 2020, o maior sistema
empresarial global de energia
limpa, a Eletrobras investe
no respeito ao homem, na
preservação da natureza
e na pesquisa de tecnologias
que possibilitem gerar
mais energia com menor
impacto. Ao mesmo tempo
que desenvolve a energia do
futuro, a Eletrobras quer
o desenvolvimento para o
Brasil. É nesse compromisso
que investimos a nossa
energia. Acesse o site
e conheça a política de
sustentabilidade da Eletrobras.

Sustentabilidade é saber que o desenvolvimento e o meio ambiente são uma coisa só.

Sustentabilidade.
Uma palavra cada vez
mais fácil de entender
quando você conhece
o trabalho da Eletrobras.

Eletrobras
Energia para novos tempos

Ministério de
Minas e Energia

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

eletrobras.com

Americana com agências de mesmos porte, perfil de clientes multidisciplinares e serviços de comunicação integrada. Existe um movimento bilateral no setor, com a capacitação das agências, de um lado, e maior exigência dos clientes, de outro. Isso é muito positivo para o mercado e nos colocará cada vez mais no patamar internacional de serviços e preços. Hoje ainda temos *fees* muito inferiores aos praticados na Europa e Estados Unidos, mas já estão bem mais próximos. Temos padrão de serviço internacional e os clientes agora cobram isso e, consequentemente, estão começando a nos valorizar da forma correta. Isso é ótimo. Para estar à frente desse movimento preferimos investir de forma clara nos serviços mais especializados, com equipes técnicas. Tiramos a área de mídia digital de dentro da Approach, por exemplo, e criamos a LabPop Content, com *expertise* própria.

(*) Elizabeth Garcia é diretora geral da Approach



Ampliar a dimensão estratégica dos diálogos

*Por **Paulo Pereira** (*)*

Acompanhando os avanços da economia brasileira, a operação da Bayer no País fortaleceu-se nos últimos anos e ganhou importância crescente no cenário internacional. A partir de 2010, a Bayer do Brasil tornou-se a quinta maior subsidiária da corporação no mundo. Esse crescimento nos deixa bastante satisfeitos e motivados, mas também apresenta novos desafios, sobretudo para a área de Comunicação. Cada vez mais, o diálogo com os públicos adquire dimensão estratégica. Além disso, o que fazemos no Brasil alcança repercussão internacional e se constitui em referência para a matriz e as principais filiais da empresa. Para vencer esses desafios, apostamos no fortalecimento dos canais de comunicação e relacionamento com os nossos públicos, principalmente os jovens, fonte inesgotável de energia e inovação.

Este é um momento de grandes oportunidades para o Brasil e também para a Bayer, presente no País há 116 anos. Para os profissionais de comunicação que gostam de desafios, viver este momento é um privilégio.

(*) Paulo Pereira, diretor de Comunicação do Grupo Bayer



Preparados para os eventos internacionais

*Por **Ana Luísa Diniz Cintra** (*)*

Investimentos constantes em tecnologias e profissionais capacitados acompanham o Centro de Convenções Rebouças rumo à excelência. O CCR está atento e se preparando para o cenário de perspectivas positivas que se vislumbra para o Brasil. Com a obra de ampliação, terá sua capacidade duplicada, podendo sediar novos eventos de diferentes tipos. Seu novo auditório, por exemplo, terá maior flexibilidade, com divisórias retráteis para mil participantes.

Novos desafios vão surgir na captação de eventos, contribuindo para os encontros de diferentes setores da economia, impactando no crescimento das estatísticas das cidades que mais realizam eventos no mundo.

(*) Ana Luísa Diniz Cintra é diretora do Centro de Convenções Rebouças



Mais fortes para vender inteligência

*Por **Antonio Salvador Silva** (*)*

Como resultado de um trabalho ao longo de mais de 20 anos, a CDI vem crescendo e investindo fortemente neste novo momento do mercado brasileiro, que é a Era da "venda" de Inteligência na comunicação corporativa. Além disso, avaliamos que hoje o reconhecimento das empresas sobre a importância da comunicação evoluiu muito, o que tem contribuído para o crescimento do setor.

Em 2011, nosso grande fato do ano foi a aquisição de uma nova empresa, que chegou para dar mais lastro às nossas atividades. Trata-se da Sallêro, uma empresa de marketing promocional, num investimento que superou R$ 1 milhão.

A incorporação da Sallêro foi a sequência de um processo de diversificação que começou no final de 2010 com a chegada da Carma, empresa com sede em Washington, com mais de 500 clientes multinacionais, especializada na avaliação e mensuração da imagem de empresas com uma ferramenta inovadora no Brasil.

Para o projeto CDI 2012-2016 vamos continuar investindo em aquisições de empresas que agreguem no processo de horizontalização das atividades de *Marketing Communications*. Além disso, continuamos investindo fortemente na retenção dos talentos e na qualificação profissional da nossa equipe tanto no Brasil como no processo de intercâmbio com o nosso parceiro internacional, Finn Partners.

(*) Antonio Salvador Silva é presidente da CDI Marketing Communications



Onde tem aço Gerdau, tem a realização de um sonho.

A construção de uma casa é um dos maiores acontecimentos na vida de toda pessoa. Para a realização dessa grande conquista, fornecemos produtos de aço de qualidade, do prego ao vergalhão. É assim que a Gerdau faz parte do dia a dia de milhões de pessoas.

Todo mundo tem um sonho. O da Gerdau é tornar o seu possível.

GERDAU

www.gerdau.com



Jubileu de prata com olhar no futuro

*Por **João Rodarte** (*)*

A CDN completa 25 anos em 2012 e entre as características que sempre estiveram no DNA da agência estão o planejamento estratégico e o olhar para o futuro. Faz parte da nossa cultura antecipar tendências e mudanças do mercado. Mais importante, porém, é antecipar demandas e necessidades dos clientes – este é o bom caminho.

Os cenários atual e do futuro próximo trazem oportunidades e riscos – falando do ponto de vista da comunicação. Cada cliente se insere neles de maneira diferente. Nossa proximidade com cada um é determinante para detectarmos o que querem, quais são suas expectativas e ansiedades – ou, muitas vezes, o que ainda não identificaram, mas poderão precisar. Esse é o nosso papel e a nossa maneira de atuar. Nós não nos mobilizamos e não estreitamos contatos com os clientes apenas nos momentos de prosperidade. Estamos juntos o tempo todo. Nada é mais valioso do que a proximidade e a confiança.

Um outro trunfo da CDN é a equipe, que conta com mais de 400 profissionais, de diferentes perfis e formações. A diversidade do time enriquece os trabalhos que somos capazes de criar.

O resultado é que ficamos em posição de apresentar projetos que surpreendem o cliente, estão em linha com seus objetivos e geram valor para o negócio.

(*) João Rodarte é presidente da CDN



Diversificar para crescer

*Por **Claudio Sá** (*)*

A Conteúdo está investindo na diversificação de serviços e ampliação do portfólio. Os investimentos estão centrados no fortalecimento da produção de conteúdos dirigidos para plataformas digitais, que permitam aos clientes assumir a narrativa jornalística de suas ações junto a públicos estratégicos. Estamos focando em monitoramento e alimentação de redes sociais e confecção de produtos editoriais multimídia, específicos para iPads, *tablets* e celulares. Planejamos também ampliar a atuação no segmento de eventos corporativos, fundamentais para a consolidação de redes de relacionamento para os clientes e marcas atendidos pela agência. No campo de relações com a mídia, estamos trabalhando na formação de equipes multidisciplinares e multiculturais e investindo em treinamento, com foco em especialidades (financeira, farmacêutica, industrial e cultural). Também planejamos avançar na estruturação da rede internacional de alianças para dar suporte às operações *cross border* administradas pela agência. Numa revisão de nosso posicionamento estratégico, também passamos a orientar nossa estratégia para o atendimento de demandas da área pública, cada vez mais complexas, especialmente no campo de entidades do Governo Federal.

(*) Claudio Sá é sócio-diretor da Conteúdo Comunicação



Momento único para um mundo sustentável

*Por **Carla Castelo Branco** (*)*

Líder na América Latina em um setor que se profissionaliza no relacionamento com seus diversos interlocutores, a Eletrobras vem demonstrando, em especial nos últimos anos, liderança também na comunicação com a sociedade. Essa atitude mostrou-se necessária frente aos novos desafios diante dos quais a empresa se viu, por ser a maior *holding* do setor elétrico no País da energia limpa, cuja economia cresce com vigor e se destaca no cenário mundial.

A comunicação corporativa da Eletrobras acompanha o reposicionamento da empresa no mercado nacional e internacional, estruturando-se como um processo de suporte eficaz, incorporando novas técnicas e modelos de gestão para atuar em um mundo no qual as responsabilidades da empresa devem atender às exigências de conectividade atuais.

A Eletrobras e o Brasil vivem um momento especial, por terem à frente a oportunidade única de criar um mundo mais sustentável, que usa energia limpa e renovável. O mesmo acontece com a comunicação corporativa da empresa: os desafios dessa visão de futuro viram conquistas construídas diariamente, no trabalho de cada profissional.

(*) Carla Castelo Branco é gerente de Comunicação e Relacionamento com a Imprensa da Eletrobras



A formação de um time de primeira!

Por ***Marcos Trindade*** (*)

A FSB vem buscando atrair profissionais de peso para formar um time de primeira! Hoje contamos com talentos bastante conhecidos em nosso meio, num time de quase 500 colaboradores em quatro escritórios: Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal. Do ponto de vista mercadológico, temos desenvolvido parcerias com empresas que tenham competências complementares às nossas, de maneira que a FSB não apenas planeje, mas execute com excelência. Periodicamente, olhamos para o que acontece não apenas no Brasil, mas no mundo. Participamos de congressos e premiações internacionais, buscando *benchmarkings* e procurando valorizar os nossos trabalhos. Em 2011, fomos a primeira agência de comunicação brasileira a conquistar um *Leão* em Cannes na categoria *PR Lions*, pelo melhor uso das redes sociais. Neste ano, nosso sócio Flavio Castro é um dos jurados deste que é um dos mais importantes eventos de comunicação no mundo. Tudo isso atrai e motiva talentos, que são a chave para que possamos enfrentar desafios como esses.

N. da R.: No final de abril de 2012 a FSB foi indicada *Agência América Latina do Ano* pelo The Holmes Report.

(*) Marcos Trindade é sócio diretor da FSB



Resultados com relações sustentáveis

Por ***Marta Dourado*** (*)

A sociedade e o nosso negócio se tornaram mais complexos. Na Fundamento, temos discutido como continuar a ser relevantes depois de mais de 20 anos: como fazer diferença, num contexto de muito *buzz* e pouca diferenciação? Decidimos transformar a própria agência num negócio sustentável, cujo objetivo é ter valor para a sociedade. Não queremos medir nosso sucesso por um crescimento a qualquer custo, mas pela realização de projetos que visem criar relações sustentáveis.

As relações sustentáveis são baseadas na ética da modernidade, que busca promover a valorização do humano e do planeta. Apoiam-se na verdade, em respeito, proximidade, convergência de interesses legítimos e relevantes. Isso traz resultados incríveis para os nossos clientes. E uma enorme satisfação para os colaboradores; temos um ambiente plural, mas compartilhamos um objetivo comum. Na busca por esse objetivo, valorizamos ainda mais alguns projetos: comunicação interna, por exemplo. E também incorporamos profissionais e projetos de responsabilidade social, cultura e esportes. Inovamos não somente no nosso objeto de trabalho: também estamos construindo a inovação nas ferramentas e aplicativos. Criamos uma cultura digital que atinge toda a agência e atravessa todas as Unidades de Negócios. Também passamos a atender mais clientes em novos segmentos, tecnologia ambiental e serviços corporativos em geral. Por último, temos nos dedicado intensamente à gestão de recursos humanos, processos e finanças. Nosso objetivo final é criar um ambiente em que os profissionais trabalhem com autonomia e que proporcione evolução.

Em relação ao futuro, acho que seremos levados a desenvolver outras formas de remuneração para os nossos serviços, mais flexíveis e vinculadas ao valor do trabalho. Isso vai demandar o aprimoramento ainda maior das formas de mensuração de resultados.

(*) Marta Dourado é sócia-diretora da Fundamento Comunicação Corporativa



Preparada para os desafios da competitividade

Por ***Pedro Luiz Dias*** (*)

A General Motors completou 87 anos de atividades no Brasil e o sucesso de sua trajetória é sustentado por um planejamento estratégico com foco no cliente e na evolução do mercado. A GM e sua marca Chevrolet conquistaram grande reputação no mercado brasileiro graças a um trabalho coordenado de comunicação, em perfeita sintonia com a matriz, em Detroit (EUA), e com a organização nas várias regiões. Afinal, a GM é efetivamente uma empresa global, na essência e na prática.

A GM tem um compromisso firme com o Brasil e com o crescimento sustentável, reafirmado em uma política consistente de investimentos de mais de R$ 5 bilhões no período 2008 a 2012. Estamos investindo


GERENCIAMENTO DE CRISES
EVENTOS
PESQUISAS
COMUNICAÇÃO DIGITAL
RELACIONAMENTO COM A MÍDIA
MARKETING ESPORTIVO
RELAÇÕES PÚBLICAS
MEDIA TRAINING
COMUNICAÇÃO INTERNA
MARKETING PROMOCIONAL
MEDIA AUDIT
COACHING
PUBLICAÇÕES E DESIGN GRÁFICO

O Grupo CDI – Marketing Communications, que atua há 22 anos no mercado, trabalha de forma estratégica com as mais atuais e diversas ferramentas de comunicação.

O planejamento é customizado de acordo com a estratégia de negócio dos clientes. E, sempre, com foco em resultados para construir e fortalecer ainda mais a imagem e a reputação de empresas, executivos e produtos.

Em 2011, a grande novidade do Grupo CDI foi a aquisição da Sallêro, agência especializada em Marketing Promocional, que traz toda a sua experiência para complementar o conceito de Marketing Communications já oferecidos pelas divisões Digital, Marketing Esportivo e Cultural.

O negócio do Grupo CDI é baseado em comprometimento, estratégia e relacionamento.

Saiba mais sobre a CDI:

55 11 3817-7900

www.cdicom.com.br

cdi@cdicom.com.br

CDI Comunicação Corporativa

@cdicom

GRUPO CDI

CDI Marketing Communications

CDI Digital

Sallêro
Marketing de Performance

CDI Sports

CDI Editorial

CDI Arts

boot
COMUNICAÇÃO

na modernização de nosso parque industrial, no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, sempre respeitando o meio ambiente, com responsabilidade social e envolvimento ativo no cotidiano das comunidades onde atuamos.

Nossa equipe de comunicação está preparada e se mantém atualizada para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo, lançando mão de todas as ferramentas de comunicação disponíveis, tradicionais e digitais (incluindo aqui as mídias sociais).

(*) Pedro Luiz Dias é diretor de Comunicação Social da General Motors do Brasil



GERDAU

Antecipar oportunidades e proteger a imagem

*Por **Renato Gasparetto** (*)*

A desaceleração das economias desenvolvidas fez com que a atenção mundial se voltasse para os países emergentes, que apresentam estimativas de consideráveis taxas de crescimento. Nesse contexto, o Brasil se destaca nas Américas, seja pelo tamanho de seu mercado como pelos eventos globais que se aproximam: a Copa do Mundo e as Olimpíadas. A oportunidade para o profissional de comunicação corporativa é enorme em um mercado em crescimento, pois as organizações passam a atuar em um mundo mais complexo em termos de posicionamento de marca, principalmente na era das mídias sociais, na qual os *stakeholders* deixaram de ser meros "receptores" e passaram a ser "emissores" permanentes de mensagens, buscando gerar influência em outros.

Além de técnico, o desafio também é de natureza institucional. A dinâmica da exposição permanente das empresas gera a necessidade de uma competência diferenciada do profissional de comunicação empresarial: depurar seu processo intuitivo para antecipar oportunidades e também administrar processos de proteção à imagem corporativa.

(*) Renato Gasparetto é diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa da Gerdau



MÁQUINA Public Relations

Foco em tecnologia e recursos humanos

*Por **Maristela Mafei** (*)*

O cenário atual da economia brasileira aponta para o Grupo Máquina PR o desafio da inovação permanente para continuar entregando ao cliente o que ele precisa num contexto de expansão (como o que presenciamos no mercado doméstico brasileiro). Para tanto, definimos que os principais investimentos serão feitos em duas frentes: tecnologia voltada para a criação de produtos de comunicação em redes sociais, e incentivo para os times que mais contribuam com qualidade no atendimento. Nossa meta é combinar alta *expertise* em *public relations* com soluções à frente do nosso tempo. Pelo papel que temos nesse mercado, encaramos ainda a responsabilidade de dar o exemplo de uma gestão profissionalizada, que saiba implementar com transparência, por exemplo, programas profissionais de distribuição de resultados e lucros para os funcionários e que tenha metodologias sérias para acompanhar a satisfação dos clientes. Está na cultura da Máquina a busca de *performance* e de atitudes de alto impacto não só diante das comunidades de negócios com as quais atuamos, mas também com nosso time.

(*) Maristela Mafei é diretora geral do Grupo Máquina PR



CCR

O desafio de integrar as diferentes mídias

*Por **Francisco Bulhões** (*)*

O crescimento econômico e a grande quantidade de eventos de relevância internacional, como Copa do Mundo, Olimpíadas e a *Rio+20*, estão pondo o Brasil cada vez mais aos olhos do mundo. Toda essa movimentação está exigindo que as empresas tomem decisões rápidas e precisas e isso inclui a área de Comunicação. A CCR está buscando preparar-se com uma equipe de comunicação multidisciplinar, com profissionais e empresas parceiras especializadas em comunicação com a imprensa, publicidade, mídias sociais, eventos e sustentabilidade.

Acredito que um dos principais desafios da Comunicação para os próximos anos será o de aproveitar da melhor maneira possível a integração entre as diferentes mídias, incluindo as sociais, e apostar em iniciativas inovadoras que se destaquem das demais feitas pelo mercado.

(*) Francisco Bulhões é diretor de Comunicação, Marketing e Sustentabilidade do Grupo CCR



Sair da zona de conforto

*Por **Sergio Motta Mello** (*)*

Estamos fortalecendo competências nas disciplinas que serão cada vez mais críticas para empresas e marcas daqui para a frente: a comunicação e o marketing digitais, focos da TV1.Com, e o marketing presencial e o *brand experience*, áreas de atuação da TV1Eventos. Mas cultivamos aquela máxima de que só os paranoicos sobrevivem, e sabemos que momentos de expansão econômica também trazem riscos, como crescer fazendo apenas mais do mesmo, o que seria contraproducente no atual estágio do nosso negócio, dada a radicalidade das transformações na comunicação e a rapidez com que elas vão se acelerar os próximos anos. Por isso, temos nos desafiado a sair da zona de conforto, o que significa projetar crescimento não apenas pela ótica quantitativa, mas priorizar a qualitativa. Estamos investindo fortemente para aumentar a capacidade de inovação, com times multidisciplinares focados em novos projetos, desenvolvendo novas competências que permitam integrar inteligência de dados e mensuração de resultados às estratégias de comunicação, e evoluindo na gestão, para sermos uma empresa cada vez melhor, um ambiente potencializador de talentos e propício à inovação.

(*) Sergio Motta Mello é presidente do Grupo TV1



Antecipação de cenários como diferencial

*Por **Kiki Moretti** (*)*

O Brasil vai experimentar, nos próximos cinco anos, um período de excepcionais oportunidades. Não só pelos grandes eventos que o País vai receber, mas pelo amadurecimento da economia e do setor de comunicação corporativa. Um dos grandes desafios para as agências será atender aos clientes em todas as suas necessidades de comunicação de forma integrada e, ao mesmo tempo, especializada. Acredito cada vez mais num modelo de agência que integre as ferramentas disponíveis – *online* e *offline*. A In Press é uma agência de vanguarda, que lança tendências. Para seguirmos esse caminho, enfrentando a concorrência, a capacitação é fundamental. Temos investido muito para que nossos profissionais, em todos os níveis, tenham cada vez mais esse olhar e que saibam não só atender, mas também antecipar. É preciso se diferenciar. As áreas de negócio da In Press estão muito integradas, com um time de especialistas em digital, relacionamento governamental, esportes, gerenciamento de crise, responsabilidade social, sustentabilidade. Optamos por um modelo de associação com empresas especializadas em áreas onde não atuávamos. A cada nova demanda de mercado, vamos trazer um grupo de pessoas que já atuam no setor.

(*) Kiki Moretti é diretora-presidente da In Press Porter Novelli.



Os desafios dos patrocínios esportivos

*Por **Vania Ciorlia** (*)*

Sediar a Copa e as Olimpíadas representa um momento único para a história do País e também um marco para nós, comunicadores, e nossos clientes, que têm a chance de ampliar a visibilidade, valor e credibilidade de suas marcas, produtos e serviços, gerando tendências e estreitando relacionamentos por meio de ações ligadas ao esporte e ao entretenimento. Pensar a estratégia de ativação por trás dos patrocínios esportivos é o grande desafio desse cenário, especialmente no mercado brasileiro, no qual a maioria dos investimentos em esporte ainda privilegia a compra da propriedade e não a maximização de resultados de imagem e reputação, criando conexões emocionais com os públicos-alvo que se pretende atingir. Monitoramento e relacionamento nas mídias sociais, escolha e treinamento de embaixadores de marcas, prevenção e gerenciamento de crises, eventos e *brand integration* estão entre as principais estratégias de comunicação para os próximos anos, e serão o *core business* da Ketchum Sports & Entertainment – KSE, núcleo com 20 anos de experiência em Olimpíadas e ativações de marcas através do esporte que trouxemos para o Brasil.

(*) Vania Ciorlia é diretora executiva da Ketchum e da Ketchum Sports & Entertainment – KSE



natura
bem estar bem

Redes sociais vão além das mídias digitais

Por ***Rodolfo Guttilla*** (*)

Para a Natura ou qualquer outra organização interessada em fortalecer sua marca e crescer nesse cenário de aquecimento da economia, acho que o mais importante é acompanhar o desenvolvimento das redes sociais.

Todos os nossos públicos estão em alguma dessas redes e se interessam pelo debate e pela abertura ao diálogo. E nós percebemos exatamente como elas estreitam as já intensas relações entre nossas consultoras e nossos consumidores, favorecendo a geração de novas ideias e beneficiando a venda direta.

Queremos usar esses recursos para mobilizar as pessoas e divulgar nossa marca de uma forma coerente com a nossa história.

Portanto, o grande desafio para nós comunicadores é entendermos que a noção de rede extrapola a das mídias digitais: é propulsora da troca e da multiplicação das informações que nos permite inovar coletivamente.

(*) Rodolfo Guttilla é diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais da Natura



Ogilvy
Ogilvy Public Relations Worldwide

Domínio do mundo digital para enfrentar os desafios

Por ***Renata Saraiva*** (*)

Três fatores guiarão a Ogilvy PR nos próximos cinco anos: dedicação ao sucesso de nossos clientes, dedicação aos nossos profissionais e integração no mundo digital. Esses dois últimos são os que permitirão à agência enfrentar os desafios crescentes da comunicação. Um exemplo da dedicação da agência aos profissionais é o *Social Media Belt*, um curso que até o fim do ano dará a todos os colaboradores a graduação máxima da Ogilvy PR Worldwide no campo das mídias sociais.

O Brasil ser a "bola da vez" é uma realidade que vivemos diariamente no convívio com os mais de 80 escritórios da Ogilvy PR pelo mundo. Não só pela força econômica do País, mas também pela chegada dos grandes eventos, que nos colocarão no centro das atenções. Ser transparente e formar opinião serão valores cada vez mais importantes nesse contexto. Por isso, também estamos bastante focados em transcender o cotidiano da comunicação para apontar e mapear para nossos clientes quem influencia e com que opinião.

(*) Renata Saraiva é diretora geral da Ogilvy PR Brasil



perspectiva
Comunicação

O desafio de formar e reter talentos com prazer

Por ***Luciana Vidigal*** (*)

"Não é à toa que Cannes criou a categoria de relações públicas. As agências de comunicação estão conquistando o posto que as agências de publicidade ganharam tempos atrás. A expectativa por resultado é alta, o mercado está bastante competitivo e o cenário é de transformação de mídias e tecnologias, com muitas oportunidades e riscos para a imagem de uma corporação. Um dos nossos principais desafios é desenvolver soluções integradas para as antigas e novas mídias, ampliando os pontos de contato com os públicos de interesse. Entender profundamente o universo do cliente e oferecer um leque amplo de ferramentas de comunicação e relações públicas exige uma equipe versátil, dedicada e criativa, disposta a aprender e se reinventar com foco nos objetivos de cada organização que atendemos. Por isso temos investido sobretudo em formar e reter talentos. Cultivamos um ambiente muito criativo, estimulante e que valoriza e reconhece a inovação e compromisso do nosso capital humano.

(*) Luciana Vidigal é sócia-diretora da Perspectiva Comunicação



Inteligência é fazer comunicação que forma opinião.
Comunicação Empresarial • Publicações • Análises • RP 2.0 • Treinamentos • Eventos
www.rp1.com.br • São Paulo (11) 5501-4655 • Brasília (61) 3328-5687
RP1. Comunicação Inteligente e de Resultado.
RP1 Comunicação

natura
bem estar bem



Jeferson Leandro Garcia, consultor Natura e coordenador do projeto de doação e restauração de livros para a Biblioteca Pública de Poços de Caldas, MG.

Um livro doado, muitos livros doados, uma biblioteca. Uma cidade inteira lendo mais e melhor. **Alguém tem que começar, alguém tem que acolher.** Por todos os cantos do Brasil, existem consultoras e consultores Natura que, com suas ideias e ações, estão transformando a realidade em que vivem e começam a escrever uma nova história. A Natura acredita no poder dessas iniciativas. Por isso, criou o Programa Acolher, que identifica e apoia ações sociais desenvolvidas por nossa rede em todo o país. Ações que inspiram outras ações e que, cada uma a seu modo, têm o mesmo objetivo: transformar o mundo em um lugar melhor.

www.movimentonatura.com.br



Pronta para atender, com apoio internacional

*Por **Angélica Consiglio** (*)*

Nós brasileiros somos otimistas por natureza. Talvez por causa disso mal lembramos dos problemas e dos planos econômicos que tivemos. Agora, pela primeira vez, o Brasil está despontando no cenário mundial, com excelentes perspectivas de crescimento e novas oportunidades de trabalho. Graças a quase duas décadas de experiência no atendimento no Brasil e no exterior, a Planin reuniu habilidades e ferramentas necessárias para apoiar o desenvolvimento de companhias estrangeiras no País, bem como dar suporte para grupos brasileiros interessados em desbravar novos mercados. Nos últimos anos, alinhamos a agência aos mais altos padrões de qualidade para estarmos preparados para atender a clientes de mais de 40 países e nos diferenciarmos no atendimento a empresas brasileiras que precisam destaque, inclusive global. O trabalho de expansão geográfica já foi conquistado e estamos atuando para intensificar a expansão de nosso portfólio, com a entrega de soluções e de serviços integrados, unindo a tradicional comunicação empresarial com novas frentes como *web*, *social media*, gerenciamento de reputação e relacionamento direto com consumidores e *stakeholders* de nossos clientes. Nossa equipe, com apoio de mais de 2.000 especialistas internacionais, está pronta para atender e endereçar as novas demandas que teremos no Brasil daqui para a frente.

(*) Angélica Consiglio é sócia-diretora da Planin



Presente em todos os caminhos da sociedade

*Por **Celso Teixeira** (*)*

Nos últimos cinco anos a Record criou a primeira rede aberta totalmente dedicada à informação, a Record News, e o portal de internet que mais cresce no País, o R7. Em todos os campos, o grupo Record busca inovar, crescer e liderar. Uma temporada tão rica de eventos esportivos vai gerar novas oportunidades, que impõem desafios diários para acompanhar a evolução, com jeito de revolução, tecnológica e criativa que vivemos. Não tenho dúvidas de que vão surgir mais recursos inovadores e interessantes. O desafio para o trabalho de comunicação é integrar todas as novas plataformas ao dia a dia de sua empresa, na relação com o público, clientes, consumidores, internautas, colaboradores e a sociedade. A Record se prepara para ser uma plataforma de conteúdo que será acessível de forma gratuita e em todos veículos. Nos próximos meses, a Comunicação Record vai criar *blogs*, canais interativos, reforçar sua presença nas redes sociais para que todas as pessoas que pretendam conhecer a empresa e o seu conteúdo tenham acesso através de qualquer plataforma.

O nosso desafio é ampliar e fidelizar o telespectador ou o internauta, com informação, entretenimento e serviços que atendam ao País. Nos próximos cinco anos, a Record vai estar presente em todos os caminhos que a sociedade brasileira definir que pretende seguir".

(*) Celso Teixeira é diretor nacional de Comunicação da Record



Transformar o pontual em estratégia de longo prazo

*Por **Claudia Rondon** (*)*

O ciclo de crescimento que vem impulsionando a economia brasileira nos últimos anos tem contribuído para dinamizar o segmento de comunicação corporativa, ao ampliar continuamente os investimentos das companhias na comunicação como estratégia de negócios e de perenização.

A RP1 Comunicação estruturou-se para acompanhar essa evolução, por meio do crescimento consistente de suas operações, investimentos permanentes na qualificação profissional, na excelência dos serviços e no fortalecimento do relacionamento com os clientes, visando entender às suas necessidades e transformá-las em inovações e soluções de comunicação corporativa.

Agora, as demandas das empresas já começam a refletir os efeitos da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016. Além de fomentar gigantescos investimentos, os dois eventos têm o poder de multiplicar a exposição do País e de seus negócios e empresas em âmbito global.

Para as agências de comunicação, resta o desafio de inovar e transformar essas demandas pontuais em estratégias e soluções de longo prazo, que aliem o conhecimento do negócio do cliente com as melhores práticas da comunicação corporativa.

(*) Claudia Rondon é sócia-fundadora da RP1 Comunicação



Destino certo para um mundo sem fronteiras

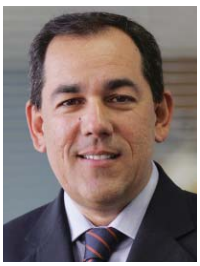
*Por **José Luiz Schiavoni** (*)*

O mercado de comunicação corporativa cresceu muito nos últimos anos e as agências de relações públicas conquistaram um papel de protagonismo, de aconselhamento estratégico e de sinergia junto aos clientes. Mas com o aumento da inserção do Brasil no cenário internacional, as exigências só irão aumentar: criatividade, entrega de resultados, visão internacional, posicionamento estratégico e espírito de parceria são requisitos que passarão a ser testados com maior frequência.

A S2Publicom é, hoje, uma agência global. Ao lado da Weber Shandwick e da GolinHarris, duas das maiores empresas mundiais de relações púbicas, ligadas ao Interpublic Group (IPG), estamos capacitados a lidar com demandas em todas as áreas da comunicação corporativa, aqui e no exterior. Demandas complexas, que exigem um entendimento de que o mundo é plano e sem fronteiras, sem barreiras de idioma e de fuso horário.

Nosso time de 120 profissionais passa por treinamento constante, no Brasil e no exterior, e está acostumado a abraçar desafios, a pensar fora da caixa e a surpreender o cliente com ideias e posicionamentos inovadores. Se você procura por uma equipe disposta a criar estratégias vencedoras, a S2Publicom é o seu destino certo.

(*) José Luiz Schiavoni é CEO da S2Publicom



Internacional, com foco do cenário brasileiro

*Por **Marco Sabino** (*)*

Com a rápida e consistente expansão que experimentamos em cinco anos de vida, nós da S/A Comunicação adquirimos a necessária bagagem para projetar horizontes ainda mais largos para o próximo quinquênio. Com novos serviços e novas unidades de negócios à disposição do mercado.

Vamos investir de forma ambiciosa em planos de crescimento nesse período, que será marcado por grandes eventos como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, pois temos confiança na continuidade do ciclo virtuoso da economia no País, mesmo ante as adversidades no cenário externo – o que aliás, para nós, é uma oportunidade.

Nossa filosofia continuará a ser a de apostar nos mais experientes profissionais do mercado, engajados numa estratégia focada na utilização crescente das novas ferramentas da comunicação. Ou seja, investimos em seniores, mas "antenados" nas novas mídias e nas redes sociais.

Parceira da Kreab & Gavin Anderson, a S/A Comunicação encara com confiança o desafio da internacionalização cada vez maior de sua atuação. A agência, aliás, tem orgulho de poder se dizer "internacional de verdade". Já tem escritórios em outros países da América do Sul e consolida a cada dia a troca de experiências com nossos escritórios em todo o mundo, sem perder o foco do cenário brasileiro.

(*) Marco Sabino é diretor geral da S/A Comunicação



Comunicação com excelência

*Por **Valter Brunner** (*)*

Estamos em um momento realmente promissor. Quero destacar a importância da agricultura e, em especial do agronegócio, como um dos pilares deste momento, em que o Brasil já é um grande exportador de alimentos. Essa tendência, a meu ver, será reforçada pelo crescimento demográfico mundial, pela limitação na abertura de novas áreas cultiváveis e pelas mudanças climáticas. Com esse cenário de boas perspectivas e diante desse real potencial de crescimento, o mundo volta os olhos para o Brasil. A Syngenta está em linha com esse momento, fazendo importantes investimentos em todas as suas áreas de atuação e buscando desenvolver e entregar sempre as melhores soluções para os agricultores brasileiros.

Nesta reflexão, importante ressaltar que se ampliam de forma acentuada as oportunidades da comunicação corporativa, mas também crescem as nossas responsabilidades, pois é preciso informar, interagir, participar, de modo que a comunicação atinja com equilíbrio e constância não apenas aos *stakeholders* mais próximos da organização, mas também a sociedade, que exige informação para entender como é impactada pelas novas tecnologias. É preciso ainda desmistificar e simplificar as novas soluções tecnológicas e avaliar

permanentemente os benefícios que levam a toda a comunidade.

A evolução vivida pelo agronegócio e pela agricultura, que apresenta tecnologia de ponta, exige de nós, profissionais, o desenvolvimento de uma comunicação com excelência, que inclua o agricultor, nosso cliente imediato, mas não se limite a ele, chegando ao consumidor final, que cada vez mais quer entender como o alimento adquirido foi produzido e processado até chegar a ele.

(*) Valter Brunner é diretor de Assuntos Corporativos para a América Latina



Tarso Saraf

temple COMUNICAÇÃO

Planejamento estratégico para atuar na Amazônia

*Por **Cleide Pinheiro** (*)*

Para quem atua na Amazônia, as obras de infraestrutura, logística e energia já vêm movimentando a economia regional bem antes do anúncio dos jogos da Copa no Amazonas e Mato Grosso. Isso sem falar nos empreendimentos para aproveitamento dos recursos naturais daqui. Para aproveitar esse cenário, no ano passado contratamos uma consultoria e traçamos nosso plano estratégico Temple 2020.

Claro, teremos ajustes ao longo do caminho, mas entre os objetivos decidimos continuar investindo nos serviços de comunicação social estratégica (CSE), como consultoria para licenciamento ambiental e mobilização social necessários, por exemplo, para a implantação desses empreendimentos.

Desde que começamos a atuar nessa área já participamos de 25 grandes projetos na área de mineração, energia e porto, o que nos tem garantido um crescimento anual de 25%. Além disso, estamos atentos às oportunidades nas áreas de eventos, relações públicas, publicidade institucional, assessoria de imprensa e gestão de crise. Driblar a falta de profissionais que falem mais de um idioma é um dos desafios. Pouco mais de 15% do nosso time de 70 contratados têm esta habilidade".

(*) Cleide Pinheiro é diretora de Mercado da Temple

Consulte também a versão digital

Este **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012 – Agências, Clientes e Fornecedores** está também disponível em versão digital, no **www.anuariomegabrasil.com.br**. Nela, além da íntegra da versão impressa, os internautas terão acesso também a seis guias setoriais, produzidos exclusivamente para o ambiente *online*:

- Guia Brasileiro das Agências de Comunicação
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Empresas
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Instituições
- Guia Brasileiro de Fornecedores para a Comunicação Corporativa
- Guia Brasileiro de Consultores em Comunicação Corporativa
- Quem atende quem em Assessoria de Imprensa

Acesse agora *www.anuariomegabrasil.com.br*

O *site* também traz a íntegra do Anuário, com os indicadores econômicos do setor de agências, reportagens e artigos assinados. Nele podem ainda ser encontrados todos os quadros pertinentes à pesquisa do DataAberje feita especialmente para esta edição e que está no capítulo *A visão dos clientes*.

O GRUPO RECORD TRANSMITE MAIS DO QUE INFORMAÇÃO. TRANSMITE SOLIDEZ E CONFIANÇA.

nova/sb

O GRUPO RECORD conta com o sucesso e a qualidade das emissoras RECORD e RECORD NEWS, e do Portal R7. Anuncie neste Grupo que está fazendo história na comunicação brasileira.

R7.COM

RECORD

NEWS

Desempenho e perspectivas

Uma indústria a caminho dos R$ 3 bi de faturamento

Com um bom 2011 e um 2012 que se mostra alentador, o mercado da comunicação corporativa tem tudo para chegar já este ano aos R$ 2 bi e em 2014, aos R$ 3 bi

Colaborou ***Fátima Fernandes***

As agências de comunicação estão se tornando cada vez mais uma extensão das empresas. O fato de o Brasil ter-se tornado uma das prioridades para investimentos no cenário mundial, aliado à expansão das redes sociais, tem colaborado para o aprimoramento e a expansão do setor. A demanda pelos serviços de comunicação aumentou a tal ponto, nos últimos anos, que fez com que esse mercado se aproximasse de R$ 1,7 bilhão de faturamento em 2011, com crescimento de 15,5% sobre 2010, segundo as estimativas da *Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação*. Se o ritmo de crescimento continuar acelerado, a projeção é de que já em 2012 o faturamento do setor ultrapasse R$ 2 bilhões, podendo chegar em 2014 aos R$ 3 bilhões. Um desempenho para lá de significativo para um grupo de empresas que 20 anos atrás pouco representava em termos econômicos e profissionais.

O fato é que as agências de comunicação passaram a ser peças-chave na hora de planejar o relacionamento com *stakeholders*, principalmente devido à crescente influência das redes sociais, nas quais muitas vezes precisam ser respondidas em minutos demandas dos consumidores que, pelos meios tradicionais, levariam pelo menos alguns dias.

Tudo para que a informação, que se espalha tão rapidamente na *web*, especialmente se for negativa, não abale a reputação e a imagem das companhias e das marcas, muitas vezes construídas ao longo de décadas.

Portanto, interagir com consumidores, fornecedores, clientes, investidores e governos de forma ágil e transparente tem tornado cada vez mais estratégica a área de comunicação corporativa das empresas, como esse próprio Anuário observou nas edições anteriores.

Razões para otimismo não faltam. “Ao contrário do que preveem outros setores da economia brasileira, não esperamos desaceleração do nosso mercado. Um dos motivos é que está crescendo o número de companhias com capital aberto e com atuação internacional, que precisam se

comunicar cada vez mais e melhor. Outra razão é que o setor público está demandando cada vez mais os serviços de comunicação", afirma Ciro Dias Reis, que presidiu a Abracom até abril passado, quando a entidade reunia 355 agências no Brasil.

Seiscentas agências no País? Ou seriam 1.000?

Um número um pouco maior de agências – 357 – participou da pesquisa deste Anuário sobre indicadores econômicos do setor. E aqui cabe uma explicação. Desse universo, 189 são associadas à Abracom e 168 não o são. Se somarmos às 357 agências que responderam ao questionário as 151 associadas da Abracom que não o fizeram, chegaremos a um total de 508 agências. Somando a estes grupos outras 95 agências identificadas pelos editores, mas que não são associadas à Abracom e nem participaram do projeto, sobe para 603 o total de agências identificadas no início de 2012 no Brasil – ou seja, as que de fato vivem empresarialmente dessa atividade ou que têm nela uma parte razoável de seu faturamento regular. Após cinco anos mapeando esse mercado, ainda não é possível saber com precisão o total de agências que vivem dessa atividade no País, mas pode-se afirmar com grande margem de segurança que as identificadas representam grande parte do faturamento de toda a cadeia produtiva, já que as não identificadas são, na sua esmagadora maioria, de pequeno porte.

Se tomarmos como exemplo um trecho do depoimento que Admilson Rezende deu sobre o mercado de Minas Gerais especialmente para este Anuário, surge um dado preocupante. Diz ele: "A última edição deste Anuário (2010-2011) registrou 13 agências em Minas Gerais, mas sabemos, com certeza, que esse número é maior... Para se ter uma ideia, a última edição do Anuário PQN sobre as agências mineiras apontou pouco mais de 40 empresas atuando em assessoria de imprensa e, mais uma vez, claro, esse número ainda não reflete a realidade, uma vez que as pequenas empresas, ou, principalmente, as que atuam de maneira informal e sem qualquer tipo de registro, não enviaram informações".

Difícil, pois, precisar esse número. Na nossa crença, temos hoje um parque de comunicação corporativa oficialmente integrado por cerca de 600 agências, entre micro, pequenas, médias e grandes. Extraoficialmente esse número pode chegar a 1.000 ou quem sabe 1.200, considerando a possível quantidade de agências que estariam desconectadas das estatísticas e fóruns profissionais. Pode até ser que sejam empresas abertas por PJs (Pessoas Jurídicas) para emitir notas fiscais em trabalhos *free-lancers* ou de cunho pessoal. De nossa parte, face a consistência dos estudos e levantamentos que realizamos, ficaremos com os dados visíveis, para efeito de estatísticas.

Essas demonstram que 83,1% das 357 agências que responderam à pesquisa informaram que as licitações públicas podem gerar negócios importantes para o setor, sendo que 32,1% já participam delas. Esse resultado assemelha-se ao verificado na última edição do Anuário, em 2009-2010, quando 85,8% de 337 agências consultadas disseram que as licitações públicas iriam gerar negócios importantes para o setor e 32,8% delas informaram que já participavam dessas concorrências.

Crise vista pelo binóculo

"Em comparação com Europa e Estados Unidos, os efeitos da crise na economia brasileira foram menores e, por isso, o mercado de comunicação corporativa também foi menos afetado. O aumento real do salário mínimo no início de 2012, como já havia ocorrido nos anos anteriores, deverá resultar na expansão do consumo e, por consequência, da produção. O reflexo será positivo para as empresas e, portanto, para a comunicação corporativa, que poderá ter novas oportunidades", afirma Rodolfo Guttilla, presidente do Conselho Deliberativo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais da Natura.

Alexandre Loures, diretor de Comunicação da Ambev, diz que o desempenho do mercado de comunicação está

O Guia Brasileiro de Agências de Comunicação está em versão digital. Acesse www.anuariomegabrasil.com.br



Nilson Oliveira – MVL

diretamente relacionado ao da economia: “O ano de 2011 foi mais desafiador do que 2010, que havia sido um ano de muito crescimento. É na crise, porém, que as equipes de comunicação corporativa têm mais oportunidades de ganhar espaços dentro das organizações, pois dependem muito mais de criatividade e competência do que de vultosas verbas de mídia. Para 2012, as perspectivas são muito melhores, principalmente para as áreas de bens de consumo, por causa do aumento real da renda do trabalhador brasileiro”.

Internet exige rapidez nas respostas

Assim que se depararam com o fato de que a informação já não pode mais ser controlada, como ocorria até bem recentemente, as companhias foram obrigadas a adquirir ferramentas e a contratar pessoas capazes de monitorar tudo o que sai sobre elas nas redes sociais, além de criar estruturas para relacionamento com esse público.

Profissionais de comunicação que até então eram mais procurados para cuidar de crises pontuais, divulgação para a imprensa ou contato com os jornalistas, passaram a discutir com a cúpula das empresas as novas formas de relacionamento com os *stakeholders*.

Esse movimento, iniciado no Brasil há alguns anos, porém mais perceptível nos últimos dois, dá seus primeiros passos e deve se intensificar. É que muitas grandes companhias brasileiras ainda não se renderam à agilidade do mundo virtual, mas isso, segundo especialistas em comunicação, é apenas uma questão de tempo.

“O desafio posto é o da reinvenção. Não há modelo para lidar com essa nova dinâmica. Mas é fato que não há ambiente mais favorável do que este para as agências de comunicação, desde que percebam as mudanças expressivas nas relações socioeconômicas e culturais em curso”, afirma Nilson Oliveira, presidente da MVL, agência que, após fundir suas operações com a MZ, absorveu a Bric e passou a fazer parte do grupo @titude Global.

O desafio de escutar

Com a expansão das redes sociais, uma das grandes mudanças colocadas para as empresas, na opinião de Nilson, é a questão da escuta: “A exigência agora é romper com alguns paradigmas. As empresas e as instituições ainda não estão preparadas para escutar, dialogar, trocar experiências, especialmente com os consumidores. De dois anos para cá, porém, essa preocupação já começa a existir no meio empresarial de forma muito mais intensa. Quem não se adequar vai sofrer”.



Lucia Reggiani – Eleutheria

Fazer com que a empresa tenha boa imagem e reputação num ambiente sem controle da informação, segundo ele, já é e continuará sendo um dos maiores desafios dos profissionais da área de comunicação das companhias: “Nesse novo ambiente, a capacidade de expressão da empresa é a mesma do consumidor. Isso significa romper códigos. Com as redes sociais, as relações estão mudando, e as empresas terão de investir em profissionais capazes de cumprir o que não está necessariamente na ordem do dia. O desafio é encontrar soluções para estabelecer o diálogo entre marcas e pessoas. Mas o diálogo só existe quando o discurso faz sentido para o interlocutor. Como encontrar esse sentido e como estruturar a narrativa para que os significados sejam bem expressos e compreendidos é o caminho a ser seguido”, afirma o presidente da MVL.

Para Lucia Reggiani, sócia-diretora da Eleutheria, consultoria especializada em conteúdo para *sites* e redes sociais, o diálogo com os *stakeholders* por meio da internet deve ser cada vez mais frequente: “Os *sites*, atualmente, ainda são muito institucionais, com



syngenta

Em 2050, seremos 9 bilhões de pessoas vivendo neste planeta. A Syngenta completa: vivendo bem.

A Syngenta é uma das quatro organizações coordenadoras do relatório "Visão 2050 – A Nova Agenda para as Empresas", articulado no Brasil pelo CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Esse estudo traça um plano de ação para garantir condições de vida digna a todos nos próximos 38 anos, dentro dos limites do planeta. E conta com nove pilares de atuação: Valores das Pessoas, Desenvolvimento Humano, Economia, Agricultura, Florestas, Energia e Eletricidade, Edifícios, Mobilidade e Materiais. A cada dia, trabalhamos para que essa visão se transforme em realidade.
É a Syngenta trazendo todo o potencial do seu esforço para um futuro melhor.

© 2012 Syngenta International AG, Basileia, Suíça. Todos os direitos reservados.
A identidade gráfica SYNGENTA e BRINGING PLANT POTENTIAL TO LIFE
são marcas comerciais registradas do Grupo Syngenta. www.syngenta.com.br

Bringing plant potential to life



José Luiz Schiavoni – S2Publicom

informações frias, pouco atualizadas. Isso não fideliza o internauta. Algumas empresas começam a perceber que ele, mais que uma vitrine ou um cartão de visita virtual, pode ser um instrumento de posicionamento, relacionamento e interconexão com as outras portas da internet. Quem souber se comunicar com consumidores, clientes, fornecedores, investidores de forma clara e objetiva e, além disso, dar informação relevante sobre sua atividade no conjunto de meios virtuais, vai marcar posição, com reflexo positivo para imagem e reputação".

Além da reviravolta causada pelas redes sociais no relacionamento empresas-consumidores e de o Brasil ter-se transformado em uma das prioridades da economia mundial, o que também impulsionou esse mercado de comunicação é o fato de as empresas estarem mais propensas a investir em comunicação corporativa.

Mercado nunca esteve tão bom

"O mercado de comunicação nunca esteve tão bom quanto em 2010 e 2011. Amadureceu e hoje as organizações compradoras de nossos serviços sabem que precisam e querem estabelecer diálogo com os consumidores", afirma José Luiz Schiavoni, CEO da S2Publicom, agência cujo controle foi adquirido pelo grupo internacional Interpublic e que agora o integra, ao lado das também internacionais Weber Shandwick e GollinHarris.

"Temos clientes de diversos países e setores econômicos que consideram o Brasil uma das cinco prioridades para os próximos dez anos e por isso querem reforçar posição no País. O crescimento econômico brasileiro está trazendo novas empresas para cá, que passam a investir em comunicação", diz ele.

"De fato, as agências estão sendo demandadas a oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades de relacionamento com o público estratégico de seus clientes. E este é um momento importante para buscar maior valorização dos serviços prestados pelas agências", afirma João Rodarte, presidente da CDN.

Luciana Vidigal, sócia-diretora da Perspectiva, concorda com ele ao fazer um balanço de 2011: "Foi um ano de muito trabalho, em que conseguimos crescer aproximadamente 20%, com novas contas e também dentro dos próprios clientes, com a diversificação de produtos e serviços, como publicações e área digital".

Muito além da assessoria de imprensa

Ainda há, sim, segundo eles, setores da economia que enxergam o mercado de comunicação corporativa pelo prisma de assessoria de imprensa, quando este é apenas um dos serviços disponíveis no *mix* de soluções que podem ser utilizadas para promover o relacionamento de uma organização com os seus públicos.



João Rodarte – CDN

"As agências estão cada vez mais preparadas para atender às demandas mais refinadas, mais estratégicas das empresas", diz João Rodarte. Ciro Dias Reis, que além do papel de liderança na Abracom é também presidente da Imagem Corporativa, afirma: "Posso dizer que se faz no Brasil o que de melhor se faz lá fora em termos de comunicação corporativa. Não devemos nada para os grandes grupos no exterior". Ele fala com a experiência de quem participa frequentemente de encontros no circuito internacional. No ano passado, por exemplo, esteve em Dubai, Cingapura, Lisboa e Seattle, em encontros promovidos para a troca de experiência entre os profissionais do setor.

Luciana Vidigal complementa: "Estamos ganhando corpo, investimentos e importância e nosso segmento irá desenhar muitos dos próximos *cases* de sucesso. O mercado está cada vez mais consciente de que a assessoria de imprensa é apenas uma das muitas



Ciro Dias Reis – Imagem Corporativa

ferramentas de RP e, com isso, nossa atuação fica cada vez mais completa e estratégica. O alcance de RP tornou-se tão relevante quanto o da propaganda. O marketing da conversação, da habilidade de conversar de um para um, é um trunfo que somente começamos a explorar".

Bom? Não, 2011 foi ótimo

Uma das agências que cresceram significativamente nos últimos anos foi a FSB. Em 2011 cresceu 13% em relação a 2010. "Mantivemos em 2011 nossa média histórica de crescimento e conquistamos contas importantes nos setores público e privado", afirma Francisco Soares Brandão, que empresta suas iniciais à agência que preside. "Investimos muito também em reforçar nossa equipe, o que é sempre uma prioridade para a FSB. Fechamos o ano com quase 500 profissionais entre Rio, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte".

Na avaliação dele, 2012 também será positivo: "Estamos otimistas, consequência do bom momento da economia brasileira e do amadurecimento do nosso mercado. Algumas áreas, como as de política, redes sociais e pesquisa, deverão crescer de forma sustentada neste ano. Por causa desse potencial, decidimos abrir um segundo escritório no Rio, aproveitando o bom momento do Centro da cidade. O novo escritório será o mais moderno da FSB e vai duplicar nossa capacidade de atendimento no Rio, além de ainda dar mais agilidade à nossa operação. Já no primeiro trimestre, o resultado demonstrou que temos razões para estar otimistas".

Rosâna Monteiro, sócia-diretora da Ketchum, também está otimista. "Atingimos várias metas estabelecidas no *business plan* do ano", diz. A agência expandiu 28,81% seus negócios em 2011 em relação a 2010, devido à conquista de novas contas como Ajinomoto, Klabin, Solazyme, Grupo Ibmec entre outras. E não pensa reduzir o ritmo em 2012, cujas projeções são de um crescimento de 20%. Parte desse crescimento deve vir da nova unidade Ketchum Sports & Entertainment – KSE, criada para atuar no segmento esportivo, de olho nos bons negócios que serão gerados no País nesses próximos anos. "Como estamos completando 25 anos, vamos aproveitar a data para programar nossa mudança para novos escritórios, montar um sólido portfolio de clientes para a KSE e consolidar nossos negócios em geral", enfatiza.

Bom? Não, "2011 foi um ano excepcional", destaca Kiki



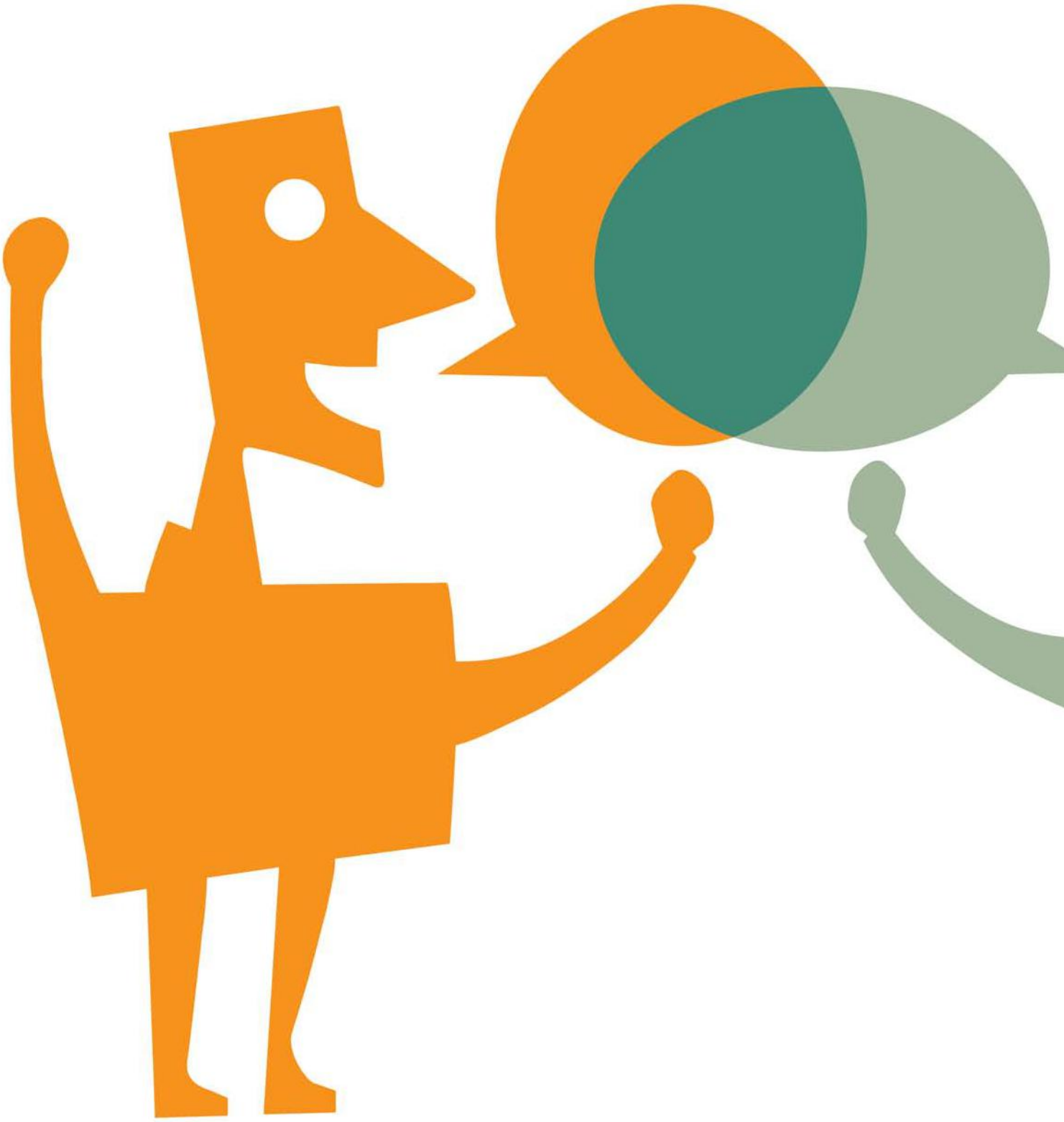
Francisco Soares Brandão – FSB

Moretti, diretora-presidente da In Press Porter Novelli, que fala com entusiasmo dos resultados obtidos: "O faturamento cresceu mais de 20%. Quebramos a tão sonhada barreira dos R$ 50 milhões: faturamos R$ 53,3 milhões. Além de novas contas, crescemos em serviços e produtos dentro da nossa própria carteira de clientes e nas áreas de treinamento, planejamento estratégico, assessoria e digital".

Mais motivos para considerar 2011 um ano inesquecível? Kiki tem: "Fizemos duas grandes associações para reforçar nossa presença nas áreas pública e de esportes, respectivamente a In Press Oficina, em Brasília, e a In Press Media Guide, no Rio de Janeiro. Fomos reconhecidos pelo mercado e ganhamos o *Prêmio Comunique-se* de *Agência de Comunicação do Ano* e pela terceira vez consecutiva o *Prêmio Consumidor Moderno* pela excelência em atendimento e relacionamento com cliente". A categoria *Agência de Comunicação do*

Acesse **www.anuariomegabrasil.com.br** e conheça os guias setoriais

Em 25 anos a CDN fez história





Em seus 25 anos, a CDN abriu novos caminhos, integrou competências, ampliou canais de diálogo.

Com uma equipe experiente e talentosa, ajudou a formar e desenvolver o mercado da comunicação corporativa e institucional no Brasil.

Os objetivos sempre foram claros: oferecer excelência no atendimento, entregar o melhor resultado ao cliente, inovar e crescer de forma contínua e sustentável.

Conquistou os mais importantes prêmios nacionais e internacionais do setor. Levou a imagem do Brasil para o exterior.

Tudo isso faz da agência referência em estratégia de comunicação.

A CDN vai mais longe

cdn25anos
1987 • 2012

cdn comunicação corporativa



Maristela Mafei – Máquina PR

Ano existe há três anos no prêmio e só a In Press o conquistou.

E, para a frente, pé no acelerador – o objetivo dela é faturar R$ 65 milhões em 2012: "As perspectivas são bastante animadoras. Já ganhamos contas relevantes, como a licitação para a Secom-SP, o megaevento de Fiesp e Firjan para a *Rio+20*, projetos de planejamento estratégico de comunicação tanto para a despoluição da Baía de Guanabara quanto para a EBX, gerenciamento de crise da TAM, entre outros". A In Press, segundo Kiki, vai continuar investindo: "Vamos nos concentrar em 2012 na consolidação das áreas de esportes e setor público e no desenvolvimento de parcerias que permitam crescer nosso portfólio de serviços em áreas em que ainda não estamos bem estruturados".

Outra das grandes agências que atravessaram 2011 em céu de brigadeiro foi a Máquina PR. "Tivemos um ano excelente, com crescimento superior a 20% e o maior investimento já feito pela agência em modernização e inovação", afirmam a diretora-geral Maristela Mafei e a diretora-associada Patricia Gil.

As áreas da agência que mais receberam aportes foram as de tecnologia, desenvolvimento de aplicativos de gestão da comunicação para plataformas Android e Apple e expansão física dos escritórios. Os negócios cresceram como fruto da criação de novas áreas, como a de marketing esportivo, e da consolidação de outras, que nasceram formalmente há pouco mais de um ano, caso das unidades de *design* visual de alto impacto e de produção audiovisual (com estúdio de edição próprio na sede da agência em São Paulo).

Maristela Mafei e Patricia Gil ressaltam que "o desenvolvimento de novos produtos de comunicação, devidamente integrados aos planos de comunicação para o cliente, está ganhando um forte impulso em 2012, graças à percepção das empresas de que precisam se estruturar ainda melhor, com novas práticas e soluções, para reforçar o posicionamento frente aos diferentes públicos-alvo (consumidores, clientes, agentes reguladores, governos, funcionários, organizações de classe etc.). A Máquina se preparou para gerar essa demanda no mercado e prontamente atendê-la, com toda a produção dentro de casa. E 2011 foi um ano em que esse modelo se confirmou como uma boa escolha".



Patricia Gil – Máquina PR

Claudia Rondon, presidente da RP1, não destoa do coro de sucesso, com os 22% de crescimento no faturamento em relação a 2010. Diz ela: "Considero que a RP1 se consolidou em seu foco de atuação, aumentando sua carteira de clientes com atendimento completo a grandes corporações. No caso da RP1 Brasília, nosso crescimento foi mais acelerado e calcado na conquista de contas de grande projeção, como o Ministério do Desenvolvimento Agrário. Nesse cenário, a capacitação da nossa equipe tornou-se ainda mais fundamental e, portanto, foi outro grande foco da agência. Conquistamos, em 2011, mais de 20 clientes. Além disso, o crescimento dos nossos clientes é de extrema relevância para as metas da



Claudia Rondon – RP1



Carina Almeida – Textual



Marco Sabino – S/A Comunicação

agência e, em 2011, criamos programas específicos para aprimorar o atendimento e superar as expectativas deles".

Tampouco Carina Almeida, presidente da Textual, agência que dirige com sua irmã Adryana Almeida, tem do que reclamar, pois 2011 foi um ano extremamente positivo para o Grupo Textual. "Prosseguimos com a trajetória de crescimento de dois dígitos registrada nos últimos anos – revela –, com a conquista de importantes contas em assessoria de imprensa, relações públicas e redes sociais. O Grupo incluiu novos segmentos empresariais no portfólio e ampliou a participação em setores importantes, como o de energia e esporte. No núcleo de treinamentos, criamos novos produtos e



Marta Dourado – Fundamento

consolidamos a nossa atuação também no exterior. A Textual chega aos 17 anos tendo conquistado o seu 19º prêmio: o *Prêmio Aberje* Nacional, na categoria Comunicação de Marca".

Dá quase para considerar o ano de 2011 uma unanimidade em termos de excelência de desempenho. Vamos a mais um exemplo de sucesso nesse período: na S/A Comunicação, agência dirigida por Marco Sabino e Júnia Nogueira de Sá, o faturamento quebrou o recorde de crescimento. E, pela disposição da empresa rumo ao crescimento, não há a menor possibilidade de acomodação com os números obtidos: "Houve decisão de expansão do negócio em novas frentes, que se consolidarão em 2012, mas que anunciaremos no momento oportuno. Nosso investimento maior foi, continua sendo e sempre será em gente", destaca Sabino.

Marta Dourado, que dirige a Fundamento, informa que 2011 foi um ano de faturamento em ascensão, com leve desaquecimento no último trimestre. E foi, no geral, "um ano de consolidação da Fundamento Digital, de abordagem intensiva de agências independentes de vários países e de maior relevância do Brasil nos projetos internacionais". Marta pondera, no entanto, que 2011 foi também um período "de intensa reflexão sobre o futuro e sobre o modelo de negócio que queremos adotar. Optamos por focar nos projetos de valor agregado, com diferenciais claros de valor e em 2012 começamos a expansão para novas áreas: responsabilidade social, cultura e esportes. Nosso talento é construir relações sustentáveis para os nossos



Renata Saraiva – Ogilvy PR Brasil

clientes, é isso que fazemos bem".

Os exemplos diferem, mas mostram o sucesso do período. Na Ogilvy PR Brasil, braço de relações públicas do Grupo Ogilvy, por exemplo, a diretora geral Renata Saraiva ressalta que em 2011 a agência registrou um momento muito interessante com a conquista da conta da Embratur, cliente para o qual coordenou as atividades de relações públicas na Europa, em parceria com outros escritórios da Ogilvy PR em Alemanha, França, Itália e Reino Unido. Ela cita que "também ampliamos serviços para diversos outros clientes, como American Express GlobalTravel Card, Zebra Technologies e Instituto Spinkler Brasil, sendo que, para este último, além da comunicação, mantemos uma



Eduardo Tomiya – BrandAnalytcs

consultoria de análise de *stakeholders* (opinião & influência)".

Para Eduardo Tomiya, diretor-geral da BrandAnalytics, 2011 foi um ano bastante positivo para o segmento. "Cada vez mais as empresas e o mercado de capitais começam a entender e a dar concretude ao valor de uma boa percepção de marca ou companhia com casos como o acidente da British Petroleum no Golfo do México e o uso de mão-de-obra análoga à escrava, envolvendo empresas no Brasil. Acho que a ética e a responsabilidade hoje representam muito para as empresas como verdadeiros diferenciais estratégicos de longo prazo e, portanto, a comunicação corporativa teve muito a ganhar com tudo isso."

Brasil, a "bola da vez"

A certeza que já predominava entre os vários atores da comunicação corporativa, de que o segmento deve continuar aquecido, permanece mais válida do que nunca devido aos megaeventos que vão ocorrer no País como a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a *Rio+20*, neste ano; a visita do Papa Bento XVI, em 2013; a Copa do Mundo, em 2014; e as Olimpíadas, em 2016, entre outras. "Esses acontecimentos farão com que as agências de comunicação tenham uma década de ouro", prevê Schiavoni.

Marcelo Mendonça, diretor de Assuntos Corporativos da TAM, diz que essas iniciativas vão trazer novas e boas oportunidades de mercado para as áreas de comunicação das empresas e para as



Marcelo Mendonça – TAM

agências, com benefícios duradouros para a imagem das organizações: "No nosso caso, a maior influência virá dos grandes eventos que o País sediará em 2014 e 2016. Os estudos mostram, por exemplo, que, durante os 45 dias da Copa do Mundo de 2014, o mercado brasileiro terá um tráfego adicional de aproximadamente 2,5 milhões de passageiros, incluindo desembarques internacionais e deslocamentos domésticos. O tráfego aéreo no período do evento vai superar o de 2010. Do ponto de vista de comunicação, estamos começando a preparar estratégias para manter desde já contato constante com públicos estratégicos, entre eles os jornalistas".

Para Rodolfo Guttilla, se a empresa estiver direta ou indiretamente ligada aos eventos, a influência será grande. Em complementação aos que foram lembrados, ele cita as eleições municipais deste ano, que, segundo acredita, vão naturalmente provocar um impacto relevante nas áreas de relações governamentais das empresas. Esse calendário intenso que mobilizará o País até 2016, com repercussão internacional, é um grande desafio e uma excepcional oportunidade para os profissionais e as áreas de comunicação demonstrarem seu talento, criatividade e vanguardismo: "Vamos precisar colocar dentro de casa todas as competências e o conhecimento necessários para lidar com essa maior complexidade".

As empresas que investem em plataformas esportivas já começam a pôr em marcha seus produtos, eventos, campanhas e iniciativas na rua. Alexandre Loures diz que "não é exagero afirmar que, para essas empresas, a Copa do Mundo já começou. Além disso, há outros importantes eventos e acontecimentos esportivos que deverão se beneficiar da proximidade da Copa do Mundo, tais como Copa América, Copa das Confederações, Campeonato Brasileiro, Olimpíadas de Londres".

Todos de olho no mercado

Um dos sinais de que o mercado brasileiro de comunicação corporativa vive um momento de grande esplendor é o interesse de grupos estrangeiros de comunicação pelas agências nacionais.

Não se trata, obviamente, de um fenômeno recente. Se nos primeiros tempos, lá pelos idos dos anos 1970 e 1980, havia apenas três bandeiras internacionais fincadas em território nacional, a Burson-Marsteller e Hill & Knowlton, hoje esse número já não pode mais ser contado nos dedos das duas mãos. Chegaram ao País, não necessariamente nesta ordem, marcas como Porter Novelli (In Press), Ketchum (associada à Estratégia), Edelman, MSL (Andreoli), The Jeffrey Group, Ogilvy PR, Llorente & Cuenca, Cunha Vaz & Associados

Audentia, Interpublic (S2Publicom, com Weber Shandwick e GollinHarris), mais marcas que, embora não presentes de forma direta no mercado, aqui atuam em parcerias operacionais, como a Fleishman-Hillard (CDN), Finn Partners (CDI), Kreab & Gavin Anderson (S/A Comunicação), RF Binder (Grupo Textual). Isso sem contar as redes internacionais, como Worldcom (Planin), PROI (Imagem Corporativa), ECCO International (ADS), GlobalCom PR Network (FirstCom), Baird's CMC (Fundamento), Cohn & Wolfe (G&A) e PRN (Lide).

Dois dos mais importantes negócios envolvendo agências brasileiras e conglomerados internacionais de comunicação foram concretizados em 2011. Um deles foi a aquisição do controle da S2Publicom pelo grupo norte-americano Interpublic (dono de Weber Shandwick e GolinHarris), pouco mais de um ano após a também surpreendente fusão entre S2 e Publicom, o que lhe valeu atuar no Brasil com uma agência de porte, com escritórios em São Paulo e Rio de Janeiro e rede de 21 afiliadas em outras capitais, além de um quadro com 125 profissionais e clientes como McDonald's, HP, Petrobras, HTC e Gol, entre outros.

A outra operação de mercado foi a aquisição do controle, pelo grupo francês Publicis, da Andreoli MSL, da qual já era acionista desde 2001.Com 45 profissionais, alguns dos principais clientes da agência são Sodexo, Hydro, OHL, BlackRock, Danone, Royal Bank of Scotland e Louis Dreyfus.

O negócio com a Andreoli MSL no Brasil aconteceu dois meses depois da aquisição de uma participação na agência de publicidade Talent pelo



Luciana Vidigal – Perspectiva

grupo Publicis. Olivier Fleurot, CEO do MSL Group, disse em 2011 que, com maior presença no mercado brasileiro, a empresa estará mais forte para atuar na América do Sul.

A movimentação no mercado também aconteceu com fusões entre empresas nacionais. A MVL se uniu ao grupo MZ, pioneiro e líder disparado no segmento de relações com investidores (RI) e que nos últimos anos decidiu diversificar sua atuação para segmentos como os de comunicação e governança corporativa, inteligência de mercado e tecnologia aplicada. A operação resultou na criação da @titude Global, grupo que fechou 2011 com receita bruta superior a R$ 60 milhões, boa parte advinda de seus negócios em RI, hoje realizados na sede em São Paulo e escritórios em Nova York, Chicago, San Diego, Hong Kong, Pequim, Mumbai, Xangai e Taipei, para quase 600 clientes em 12 países.

José Luiz Schiavoni aposta na continuidade desse movimento de consolidação das agências por entender que "o mercado amadureceu, está bem mais receptivo a ele e isso permitirá que as agências melhor estruturadas tenham capacidade para atender a um número cada vez maior de clientes". Zé Luiz cita também a vantagem competitiva da S2Publicom possuir uma rede de agências afiliadas espalhadas por 21 estados brasileiros, o que será, conforme destaca, "importante para os grandes eventos esportivos".

Na mesma linha, Ciro Dias Reis ressalta que "duas agências pequenas que venham a se unir em uma região qualquer vão se transformar em uma empresa média, e duas médias, por sua vez, numa grande, com maior relevância para os clientes. Esse movimento, em minha opinião, não vai parar". O que não quer dizer, segundo entende, que o perfil do setor mudará radicalmente: "Sempre vai existir um grande número de agências regionais".

Cliente cada vez mais exigente e infiel

Se a crise econômica na Europa e nos Estados Unidos agravar-se em 2012, conforme previsão do Banco Mundial, e desencadear cortes em investimentos e orçamentos no Brasil, o melhor para as empresas, entendem executivos do setor, será utilizar mais e mais as mídias digitais, além, obviamente, de continuar a dar ouvidos e voz aos consumidores.

"Em 2012, o caminho é consolidar o espaço e as conquistas das mídias digitais e valorizar as maneiras tradicionais de se comunicar, pois há públicos que o meio digital ainda não atinge", diz João Rodarte.

Também com expectativas de crescimento, Luciana Vidigal destaca que "a concorrência está cada vez mais acirrada. Não existe espaço para amadorismo e para quem pensa de forma limitada. Temos que buscar, no



Alexandre Loures – Ambev

entanto, negócios sustentáveis, de longo prazo, com bases sólidas, sem imediatismo".

Com crise ou sem crise, o fato é que o cliente está cada vez mais exigente e infiel; assim, utilizar de forma correta a ferramenta da comunicação pode ser um diferencial estratégico de uma empresa ou marca, na avaliação de Gilberto Galan, diretor da Galan & Associados, professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP) e membro do Conselho Deliberativo da Aberje.

"Num cenário de crescimento mais moderado ou de estagnação, muitas empresas, infelizmente, continuam a enxergar a comunicação como supérflua e a colocam entre as primeiras candidatas ao corte de orçamento", lamenta. Duas das causas que provocam esse equívoco, na opinião dele, são a ausência de uma cultura de comunicação e a ignorância sobre a relevância que essa atividade tem para os negócios.

Na outra ponta, num cenário de grande expansão, como o que vivemos nos últimos anos, as oportunidades se multiplicam. Isso, segundo Galan, acontece de duas formas: pela expansão natural dos serviços de comunicação (internos e externos) para acompanhar o crescimento da empresa; e com o combate à crise, que geralmente se estabelece quando a qualidade dos serviços não acompanha o crescimento da demanda e a empresa, despreparada tanto tecnicamente quanto em sua capacidade de comunicação, vê sua reputação ficar seriamente abalada e comprometida. "São os dois lados da história – crise e oportunidade", afirma.

Marcelo Mendonça concorda. "Situações de crise, sejam econômicas ou específicas de uma empresa, normalmente geram novas oportunidades para a comunicação corporativa. Fortalecer ainda mais o relacionamento e a comunicação com os *stakeholders* da companhia é uma das melhores formas de enfrentar adversidades. Porém, acreditamos que 2012 será um ano de crescimento. Por isso não vemos motivos para mudar nossa estratégia de comunicação".

Para Rodolfo Guttilla, "a crise econômica atual faz parte de um processo iniciado em 2008 e, por mais que no Brasil as consequências tenham sido menos drásticas, os resultados de algumas empresas foram afetados. Nesta crise, em particular, temos o agravamento da situação de algumas organizações, que sofreram sérios abalos de reputação e credibilidade. É um contexto que favorece a procura pela área de comunicação corporativa, pois se ela já é estratégica em momentos de normalidade, na crise sua presença cresce e se torna imprescindível tanto na recuperação quanto na prevenção de novos danos à imagem".

"Crises econômicas, em geral, significam diminuição do setor de comunicação. Mas no caso de comunicação corporativa também significam oportunidades grandes demais para serem desperdiçadas. Por não dependerem de grandes verbas de mídia, as ações nessa área podem ganhar relevância nas estratégias das empresas", diz Alexandre Loures.

Para Eduardo Tomiya, as empresas devem buscar o que ele chama de gestão por evidências, isto é, "deixar um pouco o 'achismo' para estruturar melhor o processo de decisão de ações de comunicação. Isso comprovadamente pode agregar valor aos clientes finais. Tendemos a entender que deve haver foco também na comunicação integrada e não exclusivo em mídia. Quantas vezes se fala que a melhor maneira de minimizar o risco é anunciar na emissora de televisão líder? Acho que se minimiza o risco, abrindo os olhos para todas as alternativas de comunicação e estruturando a decisão com ferramentas mais analíticas", enfatiza.

Organizações têm que ser proativas

Diferentemente do que acreditavam muitas corporações, as empresas sabem que hoje não estão imunes a situações negativas. "As organizações têm que ser proativas e reforçar a reputação a partir de suas ações", diz Paulo Pompilio,

Acesse **www.anuariomegabrasil.com.br** e conheça os guias setoriais

crianças têm paixão pela química

Fazer com que as próximas gerações se interessem por química é importante para o futuro da humanidade. Por isso, nós desenvolvemos o programa ReAção no Brasil, no qual as crianças podem aprender ciências de forma prática e divertida. Estudantes e tubos de ensaio finalmente se dando bem? Na BASF, nós transformamos a química.
www.basf.com.br/nos-transformamos-a-quimica



BASF
The Chemical Company



Paulo Pompilio – Grupo Pão de Açúcar

diretor de Assuntos Institucionais do Grupo Pão de Açúcar.

Para ir nessa direção, a organização criou um departamento responsável por acompanhar e analisar tudo o que sai sobre ela na internet. Se há uma reclamação no *twitter*, por exemplo, ela imediatamente chega à área que responde às demandas de consumidores.

Há um ano, o Pão de Açúcar criou também o Núcleo de Conteúdo, para cuidar da publicação de informações nas redes sociais. A proposta é dotar os canais de comunicação virtuais de conteúdo relevante e de interesse do consumidor. Integrado por cinco jornalistas, a demanda tem-se mostrado tão elevada que já se pensa em ampliá-lo.

Não basta, no entanto, apenas levar informação para os vários públicos. É preciso chegar a eles pelas plataformas adequadas, nos momentos em que estejam suscetíveis a recebê-las e na linguagem correta. "Uma coisa é conversar ou se dirigir aos meios de comunicação tradicionais. Outra, muito diferente, é relacionar-se com pessoas pelo *twitter*, por exemplo", diz Paulo, lembrando que essas são condições essenciais para manter os interlocutores da organização bem informados e satisfeitos, com reflexos diretos na reputação e imagem da empresa.

O relativo caos informativo da internet, a maior consciência das pessoas e o aumento da competição exigem que as empresas sejam cada vez mais intensas, objetivas, transparentes e diferenciadas nas mensagens para os seus públicos. Contra as organizações pesa ainda uma natural desconfiança das pessoas, que precisa ser enfrentada cotidianamente. Mas como fazer isso? As empresas que, com sua comunicação, conseguirem fortalecer o respeito ao consumidor e a credibilidade do produto e se mostrarem autênticas, já terão dado passos largos para serem reconhecidas pela sociedade e, em consequência, ganharem vantagem competitiva em seus negócios. "O desafio é comunicar bem sem gastar muito e de maneira diferenciada", afirma Gilberto Galan.

Este desafio tem sido vencido em muitas organizações. Na Eletrobras, segundo Carla Castelo Branco, gerente de Comunicação e Relacionamento com a Imprensa da empresa, "nos últimos três anos, as empresas Eletrobras têm trabalhado com a perspectiva de construir relacionamentos de longo prazo, por meio de uma comunicação efetiva, ouvindo seus públicos e falando diretamente com eles. Fica cada vez mais claro que a comunicação é o instrumento que constrói essa relação. É assim que estamos trabalhando, vendo a comunicação corporativa como a forma que a empresa tem de se expressar, construir e manter os seus relacionamentos".



Carla Castelo Branco – Eletrobras

Em empresas globais, o desafio não é menor para que a comunicação flua tanto interna quanto externamente. A General Motors, como explica Pedro Luiz Dias, diretor de Comunicação Social, "adota uma comunicação única, que contempla as informações destinadas ao público interno, incluindo as ferramentas disponíveis, tais como 'oito laudas' – que são textos em formato de manchetes, em grande tamanho, colocados nos murais da empresa – e também mensagens eletrônicas via computador, e ainda para o público externo – por meio dos *releases* para a divulgação das notícias que possam ter interesse para a opinião pública e outros tipos de ação, como eventos de lançamento e outros encontros. Temos sob a vice-presidência da empresa uma estrutura com dois diretores, gerentes e jornalistas, relações públicas e outros profissionais". Ele destaca ainda que o "principal ponto da equipe de comunicação da GM é o fato de a mesma ser bastante qualificada e capacitada para solucionar todo tipo de demanda".

Exemplos de como as transformações do mundo moderno impactam os negócios, sob a influência da comunicação? Gilberto Galan

aponta entre eles um tradicional evento de produtos eletrônicos, que acontece em Las Vegas (EUA) no mês de janeiro, e que, segundo ressalta, perdeu o brilho. A Microsoft, por exemplo, desinteressada, anunciou que não mais participará do encontro. A Apple já realiza seu próprio show para expor produtos. O que aconteceu? “Essas megaexposições tendem a acabar, pois estão surgindo no mundo maneiras mais inteligentes de fazer comunicação sem grandes investimentos”, diz, lembrando que a Apple é um exemplo de empresa que faz comunicação inteligente e um marketing diferenciado: “Sem qualquer grande investimento em comunicação de massa, a empresa, por meio de estratégias ímpares e relativamente econômicas, usando sobretudo as redes sociais e a mídia, faz suas novidades chegarem permanentemente à massa de consumidores em todo o mundo”. Criou a fama e agora deita na cama, amparada pela imagem de vanguarda tecnológica que construiu num campo de grande sensibilidade: o sonho de consumo das pessoas.

Pedro Luiz Dias ressalta o avanço irreversível das mídias sociais e digitais e sua convivência com as tradicionais: “Na General Motors, temos buscado encontrar uma fórmula que atenda a todas as nossas necessidades. Concluímos ser fundamental a coexistência das mídias emergentes com a mídia tradicional. Não abrimos mão de atuar com eficiência em ambas, até porque uma complementa a outra em determinadas situações. E, de fato, na prática, toda vez que divulgamos uma notícia,



Graziele do Val – Comunicação Assessoria Empresarial

imediatamente os integrantes da equipe já trabalham em forte sinergia para propagá-la, com ganho imensurável de sua repercussão”.

Influências da Classe C

A entrada de novas empresas e a expansão das classes C e D favoreceram o mercado de comunicação corporativa no País, segundo avaliação de Graziele do Val, diretora da Comunicação Assessoria Empresarial. “As empresas tiveram que investir para divulgar novas ações e novos produtos, além de entender às necessidades e se adaptar a esses novos consumidores. Apesar de cogitarem investir menos neste ano, ainda há muito mercado e oportunidades para as assessorias em 2012”.

Segundo ela, os investimentos em redes sociais tanto das companhias quanto das agências de comunicação foram maciços em 2011, e a tendência é que se intensifiquem ainda mais: “As empresas puderam ver claramente o impacto das redes sociais na opinião pública, positiva e negativamente, e já começam a ter clareza da importância de entregar a administração desse serviço a profissionais que entendam e dominem essa nova forma de comunicação. De outro lado, as agências também começaram a ter clareza da importância de se prepararem bem nesse campo, o que levou muitas delas a organizarem departamentos específicos, com profissionais capacitados, para criar e gerenciar as redes sociais”.

Renato Gasparetto, diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa da Gerdau, concorda com a afirmação de que o crescimento da classe média brasileira é uma oportunidade para o ambiente de negócios das empresas, e acrescenta: “Um desafio para a marca. Vale lembrar que os eventos globais como Copa do Mundo e Olimpíadas já estão começando a abrir oportunidades de posicionamento de comunicação interna e externa das organizações. O futuro é promissor”.

A chegada de uma grande massa de consumidores afetou as estratégias de comunicação nas empresas, como destaca Carla Castelo Branco: “O maior impacto para a Eletrobras ocorreu por meio de nossas distribuidoras, localizadas no Norte e no Nordeste, que passaram a fazer parte do foco de negócios da empresa em 2008. Foi uma mudança significativa para a companhia, que sempre esteve ligada às áreas de geração e transmissão, cuja interação com o público é muito pequena. Estamos aprendendo a lidar com essa mudança e, creio, temos tido sucesso, apesar das dificuldades inerentes a esse processo, que se ampliam pelo fato de a Eletrobras ser a

responsável pelo gerenciamento do *Luz Para Todos*, um dos principais programas sociais do Governo Federal, cuja missão é levar energia elétrica a todos os brasileiros". Além disso, segundo Carla, há mais de 20 anos a Eletrobras coordena e executa o programa de eficiência energética *Procel*: "O selo *Procel* e o que ele representa estão sendo cada vez mais reconhecidos pela Eletrobras também como pontos de contato da sua marca com essa sociedade em franco crescimento econômico e que deve levar em conta a sustentabilidade. Também nesse sentido, a comunicação institucional tem papel fundamental, identificando as oportunidades de ligação da marca ao conceito da energia limpa e eficiente".

As brasileiras estão lá fora

Coisa impensável em anos recentes, algumas empresas brasileiras transformaram-se em multinacionais e estão levando para o exterior suas cultura e forma de fazer comunicação. Em geral, contratam fornecedores e executivos locais para se integrarem ao time nativo, exercendo do Brasil o comando. "Não deixa de ser um fenômeno interessante, ver profissionais americanos, por exemplo, e mesmo de outras nacionalidades terem que se reportar a executivos brasileiros e seguir diretrizes emanadas da matriz no Brasil", costuma dizer em rodas de amigos Renato Gasparetto, da Gerdau, empresa que está presente em 14 países, entre eles EUA, México, Canadá e Argentina. Só que o olhar dele, como o



Renato Gasparetto – Gerdau

de outros executivos brasileiros, já é há algum tempo de normalidade e não mais de excepcionalidade, tendo em vista a evidente expansão do Brasil e da indústria brasileira no exterior.

O desafio é grande, pois muitas vezes obriga as equipes brasileiras a verdadeiras maratonas para apoiar o trabalho de expansão internacional. Exemplo disso: antes de anunciar a associação com uma empresa na Argentina para produção e exportação de frangos, a equipe de comunicação corporativa da BRF Brasil Foods apurou todas as informações dos *stakeholders* para definir a comunicação local com representantes da imprensa, entidades de classe, governo e consumidores.

Outra organização brasileira com presença internacional, a Ambev já tem assessoria de comunicação em cada um dos 14 países onde opera para evitar falhas na transparência e na clareza de informações transmitidas para os seus *stakeholders*. Usou lá fora a mesma experiência do Brasil, que tem feito muito sucesso, conforme lembra Alexandre Loures. Pela Ambev, ele, em 2011, com o apoio de parceiros locais, fez um trabalho face a face com o estafe da empresa junto a centenas de *stakeholders*, sobretudo da imprensa, em todo o Brasil.

Entender hábitos, leis e regras de conduta dos países onde querem se instalar deve ser a base da comunicação para empresas que estão ou desejam ir para o exterior, na avaliação de Gilberto Galan. Ele cita o caso do Google, que teve problemas para se instalar na China porque deixou de observar os hábitos, a cultura dos chineses. O sucesso de uma empresa ou de uma marca no exterior, segundo Galan, depende ainda do relacionamento da empresa com instituições e governo. Na sua avaliação, é preciso ter boa estrutura de relações institucionais e governamentais; não adianta só se comunicar bem com consumidores, imprensa e investidores, por exemplo.

Resposta não pode demorar

Em tempos em que um *twitter* de um funcionário pode fazer desabar as ações de uma companhia nas Bolsas de Tóquio e Nova York, estar atento a tudo o que se fala de sua marca e ter a capacidade de responder com agilidade e consistência é fundamental para preservar negócios e reputação e, quem sabe, até prepará-los para um *upgrade*.

Quem é craque sabe disso, muito talvez até por intuição, mas nunca se deve subestimar a capacidade da comunicação nessas horas. E em se tratando de craque, o saudoso Steve Jobs era desses, que aliava à sua capacidade técnica, gerencial e administrativa um carisma excepcional. E foi de certo modo a reunião desses

EC.VC

SANTOS BRASIL
Muito além do contêiner.







OFERECER A MELHOR INFRAESTRUTURA E OS MELHORES EQUIPAMENTOS É O NOSSO NEGÓCIO.

SER UM AGENTE DO CRESCIMENTO É O NOSSO ORGULHO.



Com uma trajetória de crescimento e solidez, a Santos Brasil é referência na operação de contêineres na América do Sul. Mas, para nós, o trabalho precisa ir além. Por isso, investimos mais de R$ 3 bilhões em aquisições, expansões, novos equipamentos, gestão e desenvolvimento de pessoas. Acreditamos que assim fazemos mais do que oferecer soluções logísticas inovadoras e rentáveis: impulsionamos o crescimento do país e, consequentemente, o desenvolvimento da sociedade.

www.santosbrasil.com.br

atributos que fez a diferença numa das recentes crises da Apple, no lançamento do iPhone 4. Jobs admitiu para a imprensa um problema com o aparelho, assegurou que a empresa o corrigiria e afiançou que o consumidor seria compensado. Com humildade, rapidez e transparência simplesmente matou a crise no nascedouro.

Renato Gasparetto destaca que "esse fenômeno social revoluciona a interação entre as pessoas, democratizando o acesso ao princípio do 'emissor', na equação com a 'mensagem' e 'receptor'. A dinâmica de redes sociais, que se reinventam todos os dias, implica um monitoramento permanente de nossa imagem, entendendo que também são uma fonte valiosa de informações sobre a percepção da imagem da empresa junto aos seus *stakeholders*. Como empresa B2B e com a complexidade de presença global, estamos avaliando a melhor estratégia de ação proativa nas redes sociais".

A chegada de novos consumidores e a força das redes sociais afetaram as empresas, independentemente do seu setor de atuação. Pedro Luiz Dias ressalta: Hoje já não é mais possível termos, por exemplo, um lançamento de veículo utilizando apenas as mídias tradicionais. A comunicação corporativa recorre cada vez mais às redes sociais e mídias digitais para buscar um maior espectro de consumidores. Ela, como se vê, no caso da General Motors, é estratégica e faz parte do *core business* da empresa. "Buscamos ser estratégicos em todas as



Pedro Dias – General Motors

nossas ações por entender que somente dessa forma contribuiremos para garantir o sucesso dos negócios da organização".

Comunicação Corporativa segue sua evolução

Carla Castelo Branco, da Eletrobras, ressalta que do lado das empresas criatividade e profissionalismo são dois dos requisitos que se buscam nos fornecedores, para que a área possa atingir suas metas sem comprometer o orçamento: "Nosso investimento em comunicação tem-se mantido sem grandes variações nos últimos anos e, pelo que vemos, a não ser em casos muito específicos, esse comportamento tem sido o mesmo em outras grandes instituições. No entanto, temos metas ambiciosas e, para atingi-las e superá-las sem aumentar o orçamento, estamos exigindo cada vez mais de nossas equipes e de nossos fornecedores. Quando precisamos contratar um prestador de serviço, não queremos 'mais do mesmo'. Estamos buscando soluções desenvolvidas para nós, com criatividade e profissionalismo. Também com os fornecedores trabalhamos para construir relações de longo prazo. Essa construção traz vantagens, mas dá muito trabalho. Podemos dizer que os fornecedores de serviços de comunicação, em sua maioria, respondem entusiasmados aos desafios que apresentamos e, cada dia mais, têm estado preparados para nos atender, até superando nossas expectativas em alguns casos".

A comunicação corporativa tem evoluído, segundo Renato Gasparetto, da Gerdau, "acelerada pela sua importância estratégica nas organizações. O reconhecimento da marca é um diferencial competitivo, mas esta se constroi não somente com esforços na divulgação dos produtos, mas também com um compromisso genuíno com a sustentabilidade, até porque a era das improvisações mostra-se cada vez mais distante de nosso dia a dia. O crescimento da importância das áreas de comunicação não se fez sem o apoio de agências cada vez mais experientes em termos de *benchmarks* internacionais".

Pedro Luiz Dias ressalta que "a evolução da comunicação corporativa tem sido impressionante, sendo cada vez mais peça fundamental para qualquer tipo de empresa. Segundo entende, não se pode mais abrir mão dela, seja para a divulgação das notícias positivas ou, em contraponto, administrar crises. Também, os fornecedores têm sido instados a evoluir na mesma proporção do avanço das empresas-clientes". ■

Acesse **www.anuariomegabrasil.com.br** e conheça os guias setoriais

Estudo Aberje: empresas avaliam seus fornecedores

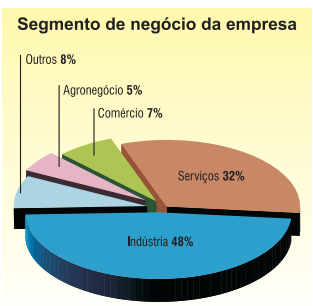
Mapeamento das práticas adotadas pelas empresas na contratação de fornecedores de serviços de comunicação mostra alto grau de satisfação com os serviços prestados

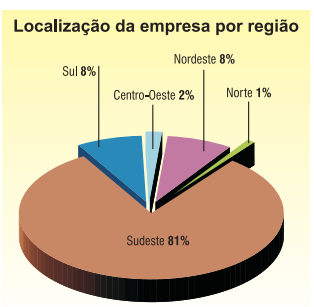
Em qualquer roda em que se juntem profissionais da área de comunicação corporativa, falar da relação clientes-fornecedores é inevitável. Uma tentação. E a cada ponto positivo que se identifica, logo vem outro negativo, para contrabalançar.

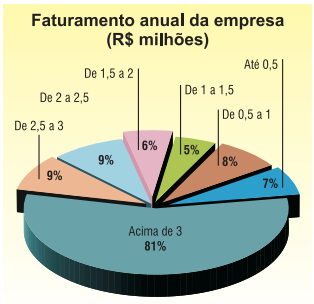
Que atire a primeira pedra quem ainda não falou ou ouviu alguém falar que "ah, essas agências são muito espertas. Na hora da concorrência comparecem com todo o seu estafe, mas quando ganham a conta põem no atendimento uma equipe júnior". Ou "os clientes são engraçados. Querem ter atendimento de Rolls-Royce mas só pagam pelo 'fusquinha'".

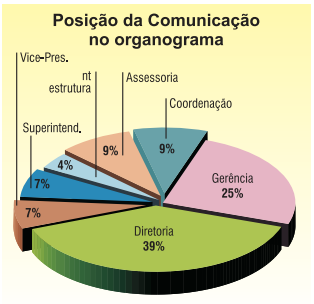
Basta frequentar os ambientes de Aberje e Abracom, que representam respectivamente clientes e fornecedores, para se ter a exata dimensão das múltiplas queixas, feitas, é claro, à sombra da proteção da ausência do lado contrário. Muito comum nas rodas empresariais de um modo geral, o *chororô* é do jogo, da natureza humana, e no fundo mostra que todos querem mais – do lado das empresas, ter os melhores fornecedores do mercado pelo melhor custo-benefício; e do lado das agências, pegar os bons clientes, ter uma boa verba e liberdade para planejar e realizar bons projetos que as ajudem a melhorar o seu nível de atividade.

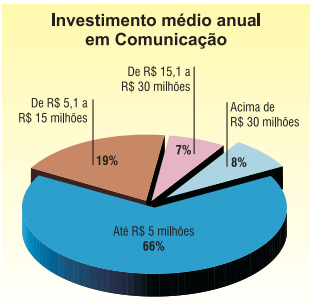
Mas o que haveria de verdade nesse cenário, particularmente pelo lado dos clientes, que são os que pagam as contas? É o que buscou saber um estudo que a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) fez especialmente para este Anuário. Denominado *Estudo sobre o Mercado Fornecedor de*

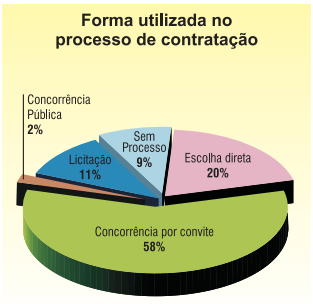












Comunicação, foi realizado pelo Databerje – Instituto Aberje de Pesquisa, sob a coordenação dos professores Paulo Nassar e Carlos A. Ramell, com o apoio de Gisele Souza, Paula Contim e Rodrigo Cogo.

O objetivo foi mapear as práticas adotadas pelas empresas (clientes) na contratação de fornecedores de serviços de comunicação para atender a seus diversos processos e identificar o nível de satisfação em relação às empresas contratadas e aos serviços que prestam.

O estudo foi desenvolvido e realizado por meio de preenchimento de formulário *online.* Sua realização, envolvendo coleta de dados e processamento, coube à DMR Consulting. Os dados foram coletados entre 18 de janeiro e 23 de fevereiro de 2012.

A amostra do estudo contempla a participação de 107 empresas associadas à Aberje, de diversos segmentos e setores da economia e classificadas entre as 1.000 maiores empresas do Brasil, de acordo com a revista Exame e o jornal Valor Econômico.

Com faturamento anual total da ordem de R$ 754 bilhões, estas empresas representavam 20,5% do PIB brasileiro de 2010 (R$ 3,675 trilhões). Do universo, 56% têm faturamento anual de mais de R$ 3 bilhões. Com relação aos segmentos da economia, 80% pertencem aos segmentos de Serviços (32%) e de Indústria (48%).

Sobre a localização geográfica, a região Sudeste prepondera, com 81% delas tendo ali sua matriz. O universo pesquisado emprega aproximadamente 600 mil profissionais, sendo que a maioria das empresas (55%) tem mais de 5 mil funcionários.

Segundo Paulo Nassar, a pesquisa representa uma amostragem privilegiada, pelo próprio perfil de quem respondeu. Ele destaca que as agências de comunicação estão bem avaliadas em um setor que cresce de forma orgânica: "Não existe mercado de comunicação empresarial com fornecedor enfraquecido". O estudo, segundo ele, oferece indicadores que permitem uma conscientização sobre o segmento. Vai além, ao considerá-lo até mesmo um orientador tanto para os clientes quanto – e sobretudo – para seus fornecedores: "Ao mostrar, por exemplo, que o cliente quer contratar quem é bom no serviço que procura, me parece claro, que, de fato, é melhor a agência ficar focada naquilo que faz bem".

Outro ponto relevante e que também pode ser considerado uma orientação é o binômio atuação local-participação global. "As empresas – analisa Nassar – querem agências com uma raiz forte local e se tiverem alianças internacionais, melhor".

A maioria das empresas (78%) aponta que a comunicação corporativa está cada vez mais próxima do topo da hierarquia organizacional: 39% estão nos níveis de diretoria, 25% no gerencial, 7% no de superintendência e 7% no de vice-presidência.

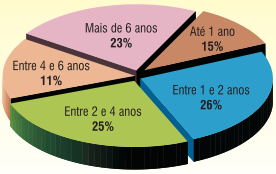
Trabalhar com equipes próprias ainda é a opção de grande parte das empresas, sendo que 44% delas têm entre quatro e nove colaboradores e 22%, mais de 15. A mulher predomina e representa 68% do total de contratados.

Investimentos na área de comunicação é assunto sempre em pauta. O estudo mostra que em relação ao investimento médio anual na área, 66% investem até R$ 5 milhões por ano. O universo pesquisado das 107 empresas representa um investimento anual em comunicação corporativa da ordem de R$ 2,2 bilhões.

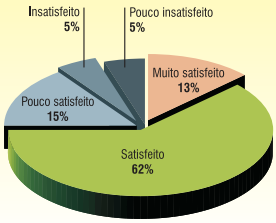
Pontos favoráveis na contratação

A quase totalidade das empresas participantes (91%) contrata fornecedores para a realização de atividades de comunicação. Das que não contratam (9%), o motivo principal é o de que a equipe própria atende às necessidades. Na contratação, 58% utilizam a concorrência por convite. Há certo equilíbrio entre os tipos de contratação, com 33% contratando para projetos específicos e 43% por um tempo fixo e predeterminado de vigência, sem limitação por quantidade de projetos.

Assessoria de imprensa – Tempo de duração do atual contrato



Assessoria de imprensa – Nível de satisfação



***Branding* – Tipo de fornecedor atual**



Comunicação Interna – Tipo de trabalho contratado



E o que conta na hora de contratar um fornecedor? O estudo mostra que, para os profissionais de comunicação nas empresas, a qualidade dos trabalhos realizados impera, com 89,9% das respostas entre muito e extremamente importante, seguida pelo *know-how* específico apresentado (88,8%) e a imagem pública do fornecedor (66%). Contam como menos importantes o tempo de funcionamento (38,4% entre pouco e nada importante) e a carteira de clientes (23,5%).

Radiografia das múltiplas atividades

A seguir, o Anuário decupa o resultado obtido pelo estudo da Aberje em algumas das atividades típicas de comunicação corporativa. Ele mostra, atividade por atividade, o grau de satisfação das empresas com os seus fornecedores, como e por qual período é feita a contratação, se existem alianças internacionais, se há capacidade de planejamento, entre outros pontos. As atividades avaliadas foram: Assessoria de Imprensa, *Branding*, Comunicação Interna, Eventos Corporativos, Memória Empresarial, Mensuração de Resultados, Patrocínios, Pesquisas, Relações com Investidores, Relações Governamentais e Responsabilidade Social/ Sustentabilidade.

Assessoria de Imprensa é o mais contratado dos serviços

A assessoria de imprensa ainda domina o cenário nas atividades contratadas, com 75%. Eventos corporativos (70%) é o segundo serviço mais contratado, seguido por comunicação interna (62%) e pesquisa, mensuração e avaliação (53%). Na outra ponta, os serviços ainda pouco demandados para contratação de fornecedores são: relações governamentais (9%), relações com investidores (10%) e patrocínios (13%).

No caso do serviço assessoria de imprensa, 51% das empresas que responderam ao estudo têm contratos atuais com duração entre um e quatro anos. Já em relação ao nível de satisfação das empresas para com seus fornecedores, a média entre todos os processos é elevada: 87,6% delas se consideram entre satisfeitas e muito satisfeitas. Do universo das empresas que contratam, 60% utilizam fornecedor especializado no tema e em 52% das contratações o fornecedor contratado é uma empresa brasileira sem aliança internacional.

A capacidade do fornecedor de atuar conjuntamente no planejamento das ações é importante para 51% das empresas que contratam esse serviço. E sobre o trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de assessoria de imprensa, 61% das empresas participantes do estudo consideram-se satisfeitas e 13%, muito satisfeitas; 20% variam entre pouco satisfeitas e insatisfeitas.

Branding

Quarenta por cento das empresas pesquisadas fazem contratações para a atividade de *branding*. E, delas, 44% têm contratos atuais de até um ano. Das empresas que contratam, 77% utilizam fornecedor especializado no tema e em 48% das contratações o fornecedor é uma empresa brasileira com aliança internacional. Na contratação, 56% das empresas buscam fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente.

Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de *branding*, 63% das empresas participantes consideram-se satisfeitas, 25%, muito satisfeitas e 12%, pouco satisfeitas.

Comunicação Interna

Com 62%, a comunicação interna está entre os processos para os quais as empresas participantes mais contratam fornecedores, a maioria (60%) por períodos entre um e quatro anos. Das

Máquina de



Resultados

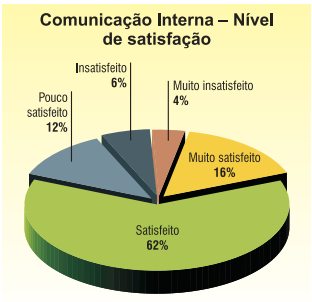
Studio 1101

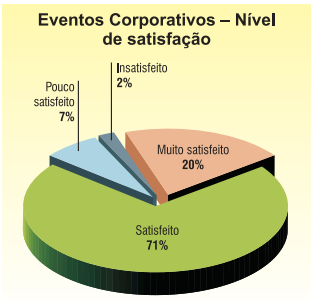
Uma agência ***líder em comunicação corporativa*** *precisa ser* ***completa, eficaz, estruturada*** *e, principalmente,* ***adorar desafios***

Paixão por resolver situações complexas de comunicação: o **Grupo Máquina PR** nasceu com essa característica no seu DNA. Foram os desafios diários propostos por nossos mais de **110 clientes** que nos tornaram uma agência completa de comunicação corporativa, com equipe multidisciplinar e experiente: são **250 colaboradores**, entre jornalistas, publicitários, relações-públicas, especialistas em finanças, esportes, eventos, conteúdo multimídia e redes sociais. Mas só isso não seria capaz de tornar o **Grupo Máquina PR líder do mercado corporativo.** A busca por resultados para nossos clientes sempre motivou todas as equipes. As **12 unidades de negócio** criam uma sinergia única, capaz de resolver diferentes problemas, mostrando uma empresa que cuida da reputação de seus clientes como nenhuma outra. Para nós, nenhum desafio é tão complexo que não possa ser resolvido.

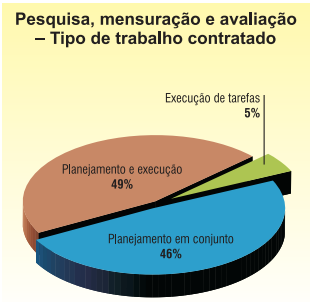
MÁQUINA
Public Relations

Grupo Máquina PR
Soluções para Desafios Complexos em Comunicação
www.grupomaquina.com
www.twitter.com/GrupoMaquina
www.facebook.com/MaquinaPR









que contratam, 54% utilizam fornecedor *full-service*. Em 82% das contratações, o fornecedor contratado é uma empresa brasileira sem aliança internacional. Na contratação, as empresas buscam fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente (38%), com capacidade de planejamento e execução total (34%) e com capacidade de execução de tarefas já planejadas internamente (28%). Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de comunicação interna, 62% das empresas participantes consideram-se satisfeitas, 16%, muito satisfeitas e 22% variam entre pouco satisfeitas e muito insatisfeitas.

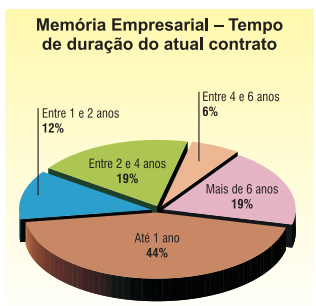
Eventos Corporativos, o segundo lugar

Eventos corporativos, que para 70% é o segundo processo para os quais as empresas participantes mais contratam fornecedores, têm contratos atuais de até um ano em 58% delas.

Das empresas que contratam, 78% utilizam fornecedor especializado. Em 86% das contratações, o fornecedor é uma empresa brasileira sem aliança internacional. E na contratação as empresas buscam fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente (52%) e com capacidade de planejamento e execução total (43%). Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de eventos corporativos, 71% das empresas participantes consideram-se satisfeitas e 20%, muito satisfeitas.

Memória Empresarial

Das empresas participantes, 20% contratam fornecedores para memória empresarial, com contrato atual de até um ano em 44% delas. Das que contratam esse tipo de serviço, 93% utilizam fornecedor especializado. Em 87% das contratações, o fornecedor é uma empresa brasileira sem aliança internacional. Na contratação, as empresas buscam fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente (40%) e com capacidade de planejamento e execução total (47%). Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de memória empresarial, 69% das empresas participantes consideram-se satisfeitas e 25%, muito satisfeitas.



Pesquisas, mensuração e avaliação

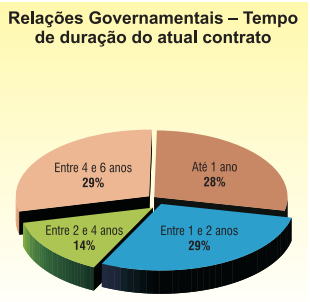
Das empresas participantes, 53% contratam fornecedores para pesquisa, mensuração e avaliação, com contratos atuais de até um ano em 47% delas. Das que contratam, 81% utilizam fornecedor especializado. Quanto ao tipo de empresa contratada, em 38% o fornecedor é uma empresa brasileira sem aliança internacional e em 48% é uma empresa brasileira com aliança internacional. Na contratação, as empresas buscam, de forma equilibrada, fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente (46%) e com capacidade de planejamento e execução total (49%). Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de pesquisa, mensuração e avaliação, 72% das empresas participantes consideram-se satisfeitas e 14%, muito satisfeitas.

Patrocínios

Para o processo de patrocínios, 13% das empresas contratam fornecedores, com tempo de duração do contrato atual entre um e quatro anos em 70% delas. Das que contratam, 78% utilizam fornecedor especializado. Em 60% das









contratações o fornecedor é uma empresa brasileira sem aliança internacional. Na contratação, as empresas buscam um fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente (45%) e com capacidade de planejamento e execução total (44%). Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de patrocínios, 63% das empresas participantes consideram-se satisfeitas e 25%, muito satisfeitas, embora 12% se considerem muito insatisfeitas.

Relações com Investidores

Com 10%, relações com investidores é o segundo processo para o qual as empresas participantes menos contratam fornecedores e o tempo de duração do contrato atual situa-se entre um e quatro anos em 78% delas. Esse resultado se deve, em parte, ao fato de que, das empresas participantes, apenas 39% estão listadas em bolsa de valores e, na maioria dessas, o processo de relações com investidores é conduzido por área específica que não a Comunicação. Das empresas que contratam, todas (100%) utilizam fornecedor especializado. Em 75% das contratações, o fornecedor contratado é uma empresa brasileira com aliança internacional. Na contratação, 62% das empresas buscam fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente. Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de relações

Há 15 anos oferecendo excelência
em serviços de comunicação e marketing.

Tecnologia e Gestão do Conhecimento a favor do seu negócio.

Monitoramento, em tempo real, de todas as mídias: Jornais, Revistas, Sites, TV, Rádio e Redes Sociais.

Cobertura Nacional e Internacional.

Buscas em conteúdos jornalísticos, publicitários e jurídicos.

Consolidação da informação em um único ambiente digital.

Análise de mercados e concorrentes com comparativos de ofertas e preços.

Produção de relatórios customizados.

Tabelas e gráficos online comprovando o grau de eficácia da sua estratégia de comunicação.

Serviços Jornalísticos: Produção de conteúdo, transcrições, traduções, resumos e análises editoriais.

Plataforma digital compatível com todos os aparelhos móveis: iPhone, iPad, Blackberry e Android.



Grupo INFO 4®
INFORMAÇÃO COM INTELIGÊNCIA

www.info4.com.br

SP (11) 3266-2828 | RJ (21) 3005-1006
comercial@info4.com.br

com investidores, todas as empresas (100%) se consideram satisfeitas.

Relações Governamentais

Com 9% das empresas, relações governamentais é o processo para o qual as participantes menos contratam fornecedores e o tempo de duração do contrato varia bastante. Das empresas que contratam, todas (100%) utilizam fornecedor especializado. Em 86% das contratações, o fornecedor é uma empresa brasileira sem aliança internacional. Na contratação, 86% das empresas buscam fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente. Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de relações governamentais, 72% das empresas participantes consideram-se satisfeitas e 14%, muito satisfeitas.

Responsabilidade Social/ Sustentabilidade

Para o processo de responsabilidade social/ sustentabilidade, 19% das empresas contratam fornecedores, com tempo de duração do contrato atual de até dois anos em 80% delas. Das empresas que contratam, 53% utilizam fornecedor especializado. Também em 53% das contratações, o fornecedor é uma empresa brasileira sem aliança internacional. Na contratação, 57% das empresas buscam fornecedor com capacidade de planejamento juntamente com o cliente. Em relação ao trabalho desempenhado pelo atual fornecedor de responsabilidade social/sustentabilidade, 79% das empresas participantes consideram-se satisfeitas e 21%, muito satisfeitas.

As agências, o *clipping* e a mensuração de resultados

Obsessão na área de comunicação corporativa, a mensuração de resultados é ainda calcanhar de aquiles dessa atividade. Enquete deste Anuário traz uma amostra de como esse serviço se distribui hoje pelo mercado

Ferramenta histórica e polêmica, por lidar com o (quase) intangível, a mensuração de resultados na atividade da comunicação corporativa é uma obsessão. Para quem vende e para quem compra os serviços.

Foi para sentir o pulso e aferir a temperatura desse tipo de serviço dentro das agências de comunicação que este Anuário saiu em campo para saber se a mensuração chegou em definitivo ao segmento, de que forma está sendo feita e gerenciada, como é remunerada, se é fruto de produção e desenvolvimento próprios ou comprados de terceiros, entre outros aspectos. Responderam à enquete 40 médias e grandes agências, mais de 10% do universo das cadastradas pela publicação. Seus principais resultados são:

Utilizam *clipping* eletrônico	**87,5%**
Produzem e enviam análises quantitativas e qualitativas com os resultados do trabalho prestado	**100%**
Produzem e enviam relatórios periódicos detalhando contatos com profissionais de imprensa, as ações propostas e desenvolvidas e o retorno sobre investimento feito	**92,5%**
Produzem e enviam relatórios periódicos mostrando a presença do cliente nas redes sociais	**77,5%**
Têm ferramentas próprias de mensuração de resultados, desenvolvidas especificamente para atender aos clientes	**32,5%**
Bancam o custo do *clipping*	**97,5%***
Têm auditoria de imagem com a imprensa entre seus serviços	**72,5%**
Têm auditoria de imagem com outros *stakeholders* entre seus serviços	**65%**
Contratam pesquisas específicas	**45%**
Monitoram as redes sociais	**90%**

(*) Dessas, 42,5% também recebem do cliente o *clipping*

ANDREOLI MSL BRASIL
Paixão.Criatividade.Engajamento

Desafio que começa a ser vencido

Pouco a pouco as agências de comunicação vão aprimorando seus processos de gestão para chegar ao nível de excelência almejado. Os resultados já são visíveis e os ganhos, significativos. Mas é preciso avançar. Neste capítulo, alguns caminhos para isso

Da ***equipe do Anuário***

Há quase uma década, falar em gestão soava quase como um palavrão no segmento das agências de comunicação. Pouquíssimas delas já estavam com seus sistemas calibrados para enfrentar a burocracia legal e fiscal e para adotar sistemas de controles que as ajudassem a vislumbrar seu real desempenho. E muito menos ainda com parâmetros que as subsidiassem na formação de preços, para que obtivessem lucratividade real e crescessem com segurança e consistência.

O sinal mais visível dessa situação era a prática de preços baixos e inconsistentes, que refletia nos fracos resultados financeiros das empresas.

Entre os principais pecados identificados por consultorias especializadas contratadas por empresas do setor para as ajudar na saga de superar essa vulnerabilidade estavam:

1. Falta de metodologia e de conhecimento técnico para a formulação de preços. Muitas empresas atuavam de maneira empírica, sem consistência e sem a mínima certeza de estar praticando preços justos.
2. Baixa percepção sobre quesitos como custos, lucro e produtividade. Havia até a intuição de uma relação entre eles, mas na prática o que se olhava de fato era o fluxo de caixa do dia a dia ou, quando muito, a previsão desse fluxo para as semanas seguintes.
3. Planejamento financeiro precário e ausência de orçamento anual consistente, o que só as maiores conseguiam desenvolver.
4. Baixo uso de ferramentas e metodologias de gestão e uso intensivo das planilhas.
5. Desconhecimento das próprias condições de rentabilidade dos contratos vigentes, o que fazia com que boa parte do lucro gerado por alguns bons contratos fosse consumida pelos deficitários.
6. Ausência de padrões para negociação de descontos, o que gerava dúvidas sobre se valia a pena aceitar um contrato com margem mais apertada, ainda que isso comprometesse a rentabilidade, apenas para garantir o cliente e uma receita que ajudaria a pagar os custos fixos da agência.
7. Ausência de parâmetros

sobre qual margem de lucro praticar e que fatores deveriam nortear esse quesito; e como controlar a execução dos serviços para garantir que essa margem fosse de fato atingida.

Problemas sobravam. Mas o lado bom é que as agências, em particular as pequenas e médias, que mais sofriam com esse quadro, desejavam mudar. Chegou-se a pensar na formulação de uma tabela de preços, o que, obviamente, não era a solução, embora pudesse até contribuir com algum alívio temporário. A ideia foi logo abortada e a própria Abracom passou a destinar grande parte de suas energias em contribuir para aprimorar a gestão econômico-financeira das agências, até por entender que isso beneficiaria todo o mercado e contribuiria para profissionalizar a administração de grande parte das empresas, livrando-as do amadorismo de então.

Consultores que atuaram nesse processo são unânimes em afirmar que houve um significativo avanço nesse campo.

A conquista mais festejada é a do planejamento dos negócios, caracterizado especialmente pela adoção do orçamento anual, o *budget*. Todas as empresas que não o tinham e o adotaram tiveram uma virada excepcional em seus negócios.

As receitas obviamente variaram de agência para agência, mas no geral elas passaram a contemplar nos respectivos planejamentos pelo menos dois cenários – tanto de faturamento quanto de despesas, nestas incluídos os custos propriamente e os investimentos – em bases anuais ou, para empresas mais vulneráveis em seus contratos, em períodos trimestrais ou semestrais. Desse modo, as agências passaram a vislumbrar, antes de começar o ano, o que queriam e o que poderiam ter de rentabilidade e o que precisariam fazer para garantir que esse desempenho fosse atingido.

A alternativa mais adotada pelas agências foi o planejamento anual, fatiado mês a mês, prevendo o que entraria de receita e o que sairia de despesas. E, para não tomar sustos, seguiram o conselho de adotar uma estratégia conservadora para os custos fixos, de modo a comprometer apenas o que poderia ser pago num cenário de faturamento modesto. Essa precaução, além de reduzir significativamente o risco, permitia à empresa, no caso de atingir o cenário mais otimista, uma situação bem mais confortável de caixa e flexibilidade para apoiar outras atividades e operações.

Uma das consultorias que este Anuário ouviu revelou que o ideal é as agências buscarem fechar o planejamento com receitas apoiadas em contratos (mensais ou *jobs*) que tenham ao menos 70% de chances de concretização. Contratos muito duvidosos, que podem ser rescindidos, não devem entrar na cesta de receitas, para não elevar o risco do negócio. Quanto mais contratos fixos e seguros, melhor, sendo ideal que empresas com muitos *jobs* não deixem de ter como meta a obtenção de contratos fixos, pois eles oferecem garantias maiores para o bom desempenho dos negócios. Na composição, muitas vezes pode ser interessante fechar contratos com *fees* mensais menos lucrativos, desde que haja real perspectiva de execução de *jobs* rentáveis que os compensem.

O *budget* desdobrado mês a mês mudou o cenário no segmento das agências, pois permitiu que os dirigentes pudessem comparar mensalmente o faturamento realizado com o planejado, e tomar decisões em função disso, seja para descobrir as causas de eventuais desvios, seja para implementar correções de rota nas ações operacionais ou mesmo no próprio planejamento. “Os benefícios desse processo são tão relevantes que uma vez implantado ele passa a ser praticamente um ativo fixo da agência, ou seja, ela não sabe mais viver sem ele”, diz um consultor ouvido por este Anuário.

A importância da Contabilidade

A Contabilidade, que alguns ainda hoje encaram como um mal necessário, é, ao contrário, grande aliada na gestão de uma agência. É ela a responsável por registrar de forma conveniente os fatos que impactam econômica e financeiramente a vida da empresa.

Se a agência tem suas informações gerenciais minimamente organizadas, maior será a confiabilidade das análises sobre a sua situação caso essas informações sejam reconciliadas ou confrontadas com uma base isenta, representada pela Contabilidade. À parte de ser a guardiã fiscal da organização e de permitir que esta acompanhe com transparência seu próprio desempenho e até identifique eventuais problemas, é ela que também socorrerá a empresa na comprovação de seus números oficiais, para quaisquer



MAIS DE 160 MIL PESSOAS.
60 NACIONALIDADES.
20 LÍNGUAS DIFERENTES.
9 FUSOS HORÁRIOS.

Com mais de 30 anos de presença internacional, a Odebrecht busca sempre soluções inovadoras para grandes desafios: disponibilidade de água, energia, infraestrutura, insumos industriais e alimento.

A Organização exporta bens e serviços para mais de 60 países dos cinco continentes. Nossa atuação pioneira já proporcionou oportunidades para 2.400 empresas brasileiras seguirem o mesmo caminho e se tornarem exportadoras.

Gerar no presente as bases para o futuro, servir clientes e comunidades e valorizar a diversidade com foco no desenvolvimento sustentável estão entre os nossos compromissos.

ODEBRECHT

odebrecht.com

finalidades, como, por exemplo, numa operação de fusão ou venda do controle, na obtenção de certidões e financiamentos, numa *due dilingence* etc..

Adotar o orçamento anual e dar especial atenção às questões contábeis são, portanto, dois fatores elementares para a organização de uma empresa, qualquer que seja ela. O orçamento, particularmente, é a peça inicial que projetará a empresa no exercício. É nele que estarão todos os parâmetros financeiros de receitas e despesas, abrangendo itens como valor-hora, margem de lucro etc.. O *budget*, num raciocínio mais simples, é todo o faturamento da empresa. Já os orçamentos para cada serviço vendido são o fatiamento desse *budget*, tanto para efeito de receitas quanto de despesas. É simples e funcional assim.

Outra questão relevante na gestão de uma agência é a definição do valor-hora de sua equipe. Quais parâmetros usar para isso?

1. Identificam-se todas as horas da equipe produtiva para o total do ano, por área e nível profissional, de acordo com o orçamento da empresa;
2. Desconta-se dessas horas o que não se transformará em produção, como férias, estimativa de licenças, treinamentos, paradas etc.;
3. Planeja-se desse total quanto efetivamente se espera vender segundo o orçamento, sempre com base no cenário mais conservador ou seguro;
4. Verificam-se os custos totais das equipes produtivas para um ano, de acordo com a mesma versão do orçamento, e dividem-se pelo total estabelecido de horas a vender; assim essas empresas passam a ter um valor-hora consistente de acordo com seu plano mais global, ou seja, seu orçamento anual;
5. Em seguida, apura-se a majoração que deve ser aplicada nesses valores-hora para cobrir gastos indiretos, como administração;
6. Gastos específicos dos projetos, como *free-lancers,* que já eram planejados pela agência, devem ser incorporados aos seus valores-hora nos respectivos projetos;
7. Sobre o total apurado, aplica-se a margem de lucro desejada e considerada no orçamento anual, e adicionam-se os impostos.

Ao seguir essa receita, muitas agências, em poucos meses, conseguiram desdobrar seu plano geral ou seu orçamento anual em orçamentos por projeto ou contrato. E adquiriram a capacidade de atualizar os orçamentos com precisão e rapidez.

Outro aspecto relevante a considerar foi o ganho extra que a organização de um planejamento orçamentário trouxe para as agências. A obrigação de planejar o orçamento e o negócio abriu caminho, nesse processo, para que elas também se propusessem a fazer um planejamento estratégico de sua atuação no mercado, o que para muitas soou familiar, pois já cuidavam – e cuidam – de planos estratégicos para comunicação de seus clientes.

Mesmo de forma simples, muitas agências passaram a ter não só um plano e um orçamento anual, focado em faturamento, custos, lucro, investimentos e preços, como também um planejamento dirigido a mercado, clientes, produtos, pessoas, processos, tecnologia etc..

E, mais ainda, algumas decidiram implantar um controle de seus indicadores-chave, a partir do planejamento estabelecido, para não permitir furos nas metas. E o fizeram com transparência e comunicação, de modo a compartilhar o processo com as equipes e comprometê-las com os objetivos estabelecidos.

Indicadores de desempenho

Comum a empresas de muitos segmentos econômicos, avaliar, fazer a gestão de desempenho é um passo estratégico para fortalecer, tornar robusto, um processo de gestão. Muitas são as experiências disponíveis, todas elas utilizando direta ou indiretamente os conceitos da metodologia *BSC – Balanced Score Card*, que teve origem na indústria automobilística, mas acabou se disseminando por todo o mercado, sendo perfeitamente aplicável às agências de comunicação. Seus maiores méritos: abranger todas as dimensões da empresa e ser um processo simples e ajustável, que permite implementação em fases, de forma modular. Ele pressupõe a construção de um Mapa Estratégico, em que são incluídas as principais ações estratégicas. Esse mapa tem a função de identificar a relação de causa e efeito entre os indicadores, nas várias dimensões, a saber: Pessoas, Processos de Trabalho, Clientes e Financeira.

Explicar esse método técnico num Anuário de mercado não faz muito sentido, mas faz todo sentido mostrar alguns dos conceitos que estão por trás dele e que são a inspiração de sua formulação:

- Não há soluções definitivas, mas sim melhorias contínuas;

- As pessoas são a origem dos problemas, mas também de todas as melhorias;
- A eliminação do desperdício é um fundamento a ser obsessivamente perseguido.

Isso de fato vale para uma grande indústria e para uma pequena empresa de serviço. E refletir sobre esses conceitos pode ser um exercício fascinante e levar a descobertas fabulosas dentro do próprio negócio.

Claro, há uma lição de casa que precisa ser feita, como corolário de todo esse arcabouço conceitual e prático: as empresas, por seus dirigentes, precisam sempre se perguntar se o que estão fazendo, se os processos que estão adotando atendem e satisfazem o que as pessoas, os clientes e os sócios esperam do negócio.

O maior de todos os aprendizados, que se reconhece ser hoje uma realidade no segmento das agências de comunicação, é saber que o sucesso estará diretamente vinculado à gestão do mais importante dos recursos, o humano.

Não é sem razão que a produtividade humana, da equipe, passou a ser considerada parte do processo de gestão do negócio, por saber-se que ela tem reflexos diretos na gestão de custos e despesas, do lucro, do caixa e da rentabilidade dos contratos e projetos.

Sabedoras disso, o desafio que muitas empresas enfrentaram (e venceram) foi o de organizar de forma eficaz a gestão da produtividade e incorporá-la à cultura da empresa. O primeiro passo nessa direção é envolvimento de toda a equipe no processo, desde a elaboração do orçamento anual e seu acompanhamento até a efetiva participação na preparação dos orçamentos dos projetos ou contratos e no acompanhamento e consequente gestão da sua realização.

Sem dúvida há empresas que relutam, ainda hoje, em envolver mais diretamente a equipe no processo. Isso tem a ver com a cultura e mesmo o estilo dos donos e gestores das agências. É preciso lembrar, no entanto, que, num ramo como o de serviços, as entregas são fruto quase que totalmente das equipes, das pessoas; mais ainda no ramo da comunicação. Nesse sentido, há pelo menos dois aspectos que merecem ser analisados sobre a importância estratégica de integrar a equipe nesses processos:

1. Pelo conhecimento que tem do negócio e da operação, a presença dela, equipe, na elaboração de um orçamento ou de uma proposta pode contribuir e muito para tirar, digamos assim, já no seu nascedouro, todas as imprecisões do processo em itens como precificação, custos, produtividade, margem de lucro etc.;
2. Quem participa se envolve e se compromete, e quem se compromete pode ser cobrado.

Essa prática traz um outro componente interessante no quesito desempenho: a possibilidade de adotar a chamada remuneração por mérito, prática ainda incipiente mas que começa a ganhar fôlego entre as empresas.

Retenção de talentos

Mas seria a remuneração por mérito por si só capaz de segurar os profissionais na empresa? Ou deveriam as empresas também adotar outras práticas, como pagamento de bônus? Ou ir mais além, dando participação societária aos seus colaboradores mais importantes?

Não há ainda no setor uma regra e isso tem variado de agência para a agência. De todo modo, participação societária não é, dizem os consultores na área de gestão, uma recomendação que se deva fazer de forma generalizada. Outras formas de premiar os maiores talentos são válidas e necessárias, sobretudo sabendo-se que esse mercado, além de crescer de forma acentuada, sem a devida oferta de mão de obra ficou muito competitivo. E as agências que não adotarem uma política de remuneração adequada sempre correrão riscos de perder peças-chave para a concorrência.

Na continuidade dessa colocação vem uma outra, igualmente fundamental quanto esta: liderança, um dos temas pertinentes à gestão mais discutidos no mundo inteiro, para qualquer ramo de atividade.

No segmento, pelo que tem



sido observado, há agências que equacionaram essa questão e têm lideranças capazes de conduzir os negócios em seus vários níveis. Atingiram um nível alto. Mas em muitas, talvez na grande maioria, esse é ainda um processo em andamento. Há muito ainda por fazer, mas o lado positivo é que liderança, independentemente de ser uma condição inata de determinadas pessoas, pode ser ensinada e treinada. Cabe aos próprios dirigentes, pois, identificar os que têm esse potencial e investir no seu desenvolvimento. E também se desenvolverem, investindo em si mesmos.

Time-sheet

O gerenciamento de horas, num ramo como o de comunicação corporativa, é um dos indicadores mais relevantes de produtividade. É ainda mais comum do que se imagina encontrar agências que medem o seu sucesso pelo nível de ocupação de suas equipes. E é nesse ponto que a questão valor-hora é mais relevante. Se for um valor-hora lucrativo e se a agência estiver cobrando de fato por todas as horas vendidas, isso será verdade. Porém, se essa ocupação envolver horas não vendidas, e, portanto, não pagas, a agência tem grandes chances de estar com sua lucratividade e, em consequência, sua sobrevivência comprometidas.

Vários são os fatores que podem corroer esse valor-hora, caso de retrabalhos, erros de planejamento na precificação, improdutividade na equipe etc..

É nesse contexto que entra o *time-sheet*, ferramenta já comum para muitas agências e que decupa de forma detalhada e individual o tempo gasto com as diversas atividades e os múltiplos clientes de uma agência. Consiste de uma planilha e seu objetivo é apurar a produtividade, medir as horas efetivamente dedicadas a cada projeto ou cliente em relação ao que foi contratado (vendido), permitir correções de rota quando algum prejuízo se avizinha, além de servir de parâmetro para a elaboração de futuras propostas.

Mas não seria também o *time-sheet* uma ferramenta de fiscalização, que tira a liberdade e até a criatividade das pessoas? Quem assim pensa provavelmente está na atividade errada, pois não há como cobrar valor-hora se não se sabe com precisão quantas horas são dedicadas a cada projeto individualmente.

Diz um consultor ouvido por este Anuário: “Se feito com a qualidade que dele se espera, detalhado e consistente, o *time-sheet* será decisivo tanto para o profissional, que terá como comprovar seu grau de envolvimento com cada atividade, quanto para a empresa, que poderá acompanhar regularmente o fluxo operacional e conferir a produtividade e efetividade de cada contrato ou projeto. Todos devem entender que tudo pode ser bem feito em termos de gestão, mas se o *time-sheet* não tiver qualidade a empresa poderá estar pondo tudo a perder. Trata-se de um indicador absolutamente básico e as agências já se conscientizaram disso, prova é que a cada dia mais e mais empresas o utilizam”.

Sem o *time-sheet* é praticamente impossível medir a rentabilidade de projetos, comprovar se um cliente dá lucro ou prejuízo, verificar se a distribuição do trabalho na agência está justa, certificar-se se alguém precisa ser melhor treinado, descobrir se os objetivos de rentabilidade da agência serão atingidos ou ter argumentos que sensibilizem os clientes sobre o preço que se planeja cobrar. “Sem ele – dizem alguns donos de agências – é como fazer um voo cego”.

Uma consideração final quanto a este item: um bom *time-sheet* não pode demorar mais do que 60 segundos diariamente para ser preenchido, embora o ideal é que não ocupe mais do que 30 segundos do tempo de cada pessoa. É *vapt vupt*!

Gestão/fluxo de caixa

Questão crucial para as agências, a gestão de caixa ou do seu fluxo não deve tirar o sono dos donos de agências. Com medidas simples será possível manter práticas saudáveis e duradouras. Algumas recomendações básicas são as seguintes: o fluxo de caixa deve estar reconciliado com os movimentos bancários diariamente; essa



reconciliação deve também ocorrer mensalmente com relação à contabilidade e aos relatórios gerenciais; o fluxo de caixa deve ser sempre identificado por dia em termos reais e no planejamento das semanas seguintes. Os dois ou três meses consecutivos também devem estar planejados, mas em cenários mensais.

Conclusão

É possível afirmar que as agências de comunicação evoluíram muito nos últimos anos, mas ainda há muito a ser feito principalmente pelas médias e pequenas para que se possa dizer que o mercado atingiu um alto nível no processo de gestão. Como se viu aqui, tudocomeça por um bom processo de planejamento participativo e acompanhado de um disciplinado processo de controle (do realizado em comparação ao planejado), o que vem a se constituir em planejamento e controle de desempenho. Soma-se a isso uma imprescindível valorização da força de trabalho, já que numa empresa de serviços o fator humano é o grande diferencial.

Setor continua carente de mão de obra qualificada

Que análise fazem hoje do setor de comunicação corporativa – e particularmente do segmento das agências – alguns de seus principais dirigentes? Onde estariam seus avanços e os mais estreitos gargalos?

Francisco Soares Brandão, da FSB, é comedido em seu comentário: "A comunicação corporativa está apenas engatinhando no Brasil", diz ele, que tem a responsabilidade de dirigir uma das maiores e mais importantes agências do País. É que na sua visão o setor somente agora começa a se firmar como indústria e como negócio, caminhando para a maturidade empresarial. Já em relação à capacitação e qualificação das agências, sua opinião é de que "não ficamos nada a dever ao que se faz lá fora. E sei disso porque estamos sempre fazendo *benchmarks* com os principais *players* mundiais".

Interessante notar que a sua FSB é uma das agências que mais cresceu no Brasil nesses últimos anos e possivelmente continuará ostentando um bom ritmo de crescimento, a se considerar os investimentos que têm feito em equipes e recursos tecnológicos e físicos. Ou seja, se o mercado apenas engatinha, pode-se imaginar o que virá por aí quando atingir velocidade de cruzeiro. Ao fazer essa análise, Francisco possivelmente se vale de uma comparação com o mercado americano, em que qualquer uma das grandes do setor detém o faturamento anual de todas as agências brasileiras juntas (algo ao redor de R$ 1,7 bilhão).

Razões do crescimento? Ele aponta pelo menos dois: "O bom momento da economia e o aumento da demanda pelos serviços por parte dos clientes". Segundo Francisco, as agências brasileiras estão sabendo aproveitar essa oportunidade, fortalecendo suas estruturas e sofisticando sua oferta de serviços". Gargalo? Sim, "como em outras atividades, ele está na disponibilidade de mão de obra educada, treinada e preparada para atender a um mercado em constante evolução".

Kiki Moretti, da In Press Porter Novelli, reforça: "Não tenho dúvidas de que é o setor com maior potencial de crescimento da área de comunicação. As organizações se estruturam melhor, entendem a necessidade fundamental de proteger suas reputações, de criar relacionamento com os diversos atores da sociedade. O gargalo é a mão de obra. Orçamento se ajusta, mas gente é que faz o nosso negócio".

Rosâna Monteiro, da Ketchum, faz coro: "Com certeza avançamos muito nos últimos anos em termos de planejamento estratégico, soluções mais sofisticadas de comunicação e criatividade. Mas ainda temos dificuldades



em encontrar profissionais prontos para atuar nesse mercado, que hoje requer uma visão mais holística da comunicação. Queremos contratar pessoas que olhem a comunicação do cliente de uma forma mais abrangente". Marco Sabino, da S/A Comunicação, lembra que a carência de mão de obra qualificada não é privilégio do segmento, pois atinge vários outros setores da economia. "Mas já melhoramos bastante", admite, acrescentando que "também falta união das agências na reivindicação de bandeiras únicas, como a questão tributária".

Marta Dourado, da Fundamento, é outra que cita a formação de quadros como "nosso maior gargalo para atender à demanda de clientes por serviços de maior valor estratégico".

Renata Saraiva, da Ogilvy PR Brasil, opina em outra vertente: "As agências vêm se profissionalizando cada vez mais e o mercado está compreendendo com maior profundidade o potencial da comunicação corporativa e das relações públicas. Mas há ainda muito a se conquistar e desenvolver, principalmente no sentido de consolidar o setor como de consultoria estratégica e alto valor agregado".

Luciana Vidigal, da Perspectiva, destaca que o papel da comunicação corporativa nunca foi tão importante, pela sua credibilidade, experiência e profissionalismo cada vez maiores: "As agências formam hoje seus próprios profissionais, ao contrário do que ocorria no passado. Os salários, benefícios e infraestrutura de uma agência média ou grande superam, por exemplo, o que a maioria da imprensa oferece. É comum ver hoje alunos irem para a faculdade pensando em assessoria. Há cursos de especialização e muitos trabalham em agências sem jamais querer ou ter passado por uma redação, com todos os prós e contras que isso envolve. O desafio é a comunicação corporativa se apropriar do seu protagonismo, da sua força transformadora e se reinventar, integrar a publicidade e o digital, pois esse é o movimento que a própria sociedade já fez – o mercado terá que correr atrás. Ações de RP são e serão cada vez mais as responsáveis por criar e cultivar o espaço de diálogo e troca com a sociedade. As agências de comunicação são integradoras das múltiplas demandas e soluções que o mundo contemporâneo nos apresenta. São consistentes, criativas, flexíveis, antenadas. Falta reconhecermos esse valor e aproveitar a oportunidade única que o momento oferece, sem receio de ser a bola da vez".

Ora, e se hoje as empresas expandiram suas fronteiras de atuação, aprimoraram o *know how*, investiram significativamente em gestão, por que não serem proativas e buscarem mais negócios na sua própria clientela? É exatamente o que pensa a Ketchum: "Não é porque o cliente nos pede um trabalho de relacionamento com a imprensa que não devemos perguntar como ele está comunicando esse assunto para seu público interno ou para seus fornecedores e clientes. E caso o cliente ainda não tenha uma estratégia pronta para isso, oferecer nosso aconselhamento e mesmo nossa força de trabalho para executar o trabalho. Isso é o que eu chamo de visão holística. Temos que entender toda a força da comunicação e não só 'olhar para o umbigo'. Ainda é muito difícil encontrar profissionais prontos para atuar dessa forma", lamenta Rosâna Monteiro.

Na RP1, de Claudia Rondon, o grande avanço que o mercado registrou em 2011 resulta de um processo em andamento já há alguns anos. Ela explica: "O entendimento das possibilidades que o nosso setor oferece vem-se ampliando e as empresas estão atentas às estratégias de comunicação mais abrangentes. Os processos de consolidação das agências de comunicação vão ter como maior prova o ganho de eficiência, as inovações e a lucratividade. Como gargalo, ainda vejo a falta de entendimento das áreas de compras, em especial de médias e pequenas empresas".

Maristela Mafei e Patrícia Gil, da Máquina PR, entendem que "o setor avança muito rapidamente no *mix* de comunicação entre relacionamento com a





Baixe um leitor de QR code em seu celular, fotografe este código e conheça mais detalhes do lançamento da Nova Chevrolet S10.

Chevrolet S10. **Chevrolet. Conte comigo.**

W|McCANN | CHEVROLET

imprensa, com internautas, públicos dirigidos (associações de classe, colaboradores etc.)". Segundo elas, "há muitas agências progredindo nessa boa mistura, fruto das pressões de mercado. Mas há muita lentidão em formar jovens capazes de enfrentar esse mercado em transformação. Temos feito 'escola', literalmente, na Máquina, com programas de treinamento interno e externo para esse grupo – o que nos ajudou a identificar talentos preciosos para a empresa".

Outra iniciativa que tem feito muito sucesso entre a equipe da Máquina é a remuneração por mérito, iniciativa, segundo Maristela e Patrícia, inédita no segmento. Há, na visão de ambas, uma deficiência na profissionalização da gestão, o que tem estimulado as empresas a implantar programas de bonificação a todos os funcionários, baseados em princípios claros, com instrumentos eficazes de acompanhamento de resultados gerenciais. No caso da Máquina, a opção foi adotar a meritocracia como grande princípio orientador: "A partir dele definimos um plano de incentivos que aumentou 250% (de 2011 para 2012) o volume de recursos distribuídos a todas as equipes, de acordo com a participação de cada uma no resultado da empresa. É um reconhecimento à colaboração no crescimento da agência".

Para ganhar credibilidade junto à equipe, o processo exigiu o comprometimento de todos e transparência: "Para que houvesse confiança nesse modelo, foram estabelecidos desde rituais de apresentação de resultados a controles de despesas e acompanhamento das metas. Ações de comunicação interna foram colocadas em prática para o alinhamento de informações entre todos. Com transparência, orçamento bem construído e uma liderança em linha com os grandes objetivos, o resultado foi uma premiação considerável a cada colaborador. Não conhecemos prática semelhante em nosso setor, mas aprendemos com vários de nossos clientes. Queremos aprimorar a cada ano. É essa aprendizagem corporativa que deve motivar o nosso setor, aproveitando que temos por aqui, entre nossos clientes, modelos vencedores e exemplos no mundo. Por que não poderíamos seguir o mesmo roteiro?".

Por esses depoimentos, nota-se que o avanço do setor de comunicação corporativa e das agências é notório e constante no Brasil. E é exatamente esse o pensamento de Carina Almeida, da Textual. Mas ela chama a atenção para outro aspecto relevante: "O reconhecimento da importância da comunicação corporativa para estabelecer e manter diálogos com públicos chave é, sem dúvida, a principal conquista". Mas tem um porém, sempre tem, como ela própria assinala: "Curiosamente as verbas destinadas ao setor ainda não refletem, de um modo geral, os resultados que agrega à reputação e ao negócio das organizações." ■

Consulte também a versão digital

Este **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012 – Agências, Clientes e Fornecedores** está também disponível em versão digital. Além da íntegra da versão impressa, você terá acesso a seis guias setoriais, produzidos exclusivamente para o ambiente *online*:

- Guia Brasileiro das Agências de Comunicação
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Empresas
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Instituições
- Guia Brasileiro de Fornecedores para a Comunicação Corporativa
- Guia Brasileiro de Consultores em Comunicação Corporativa
- Quem atende quem em Assessoria de Imprensa

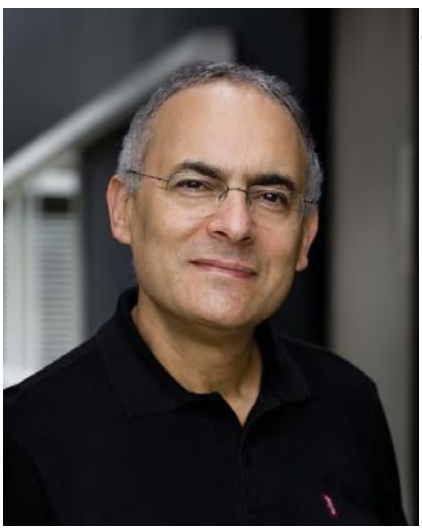
Acesse agora **www.anuariomegabrasil.com.br**

Elas instigam e desafiam o empreendedorismo

A expansão das fronteiras de negócios contribui cada vez mais para a queda das fronteiras profissionais. Os bons e múltiplos negócios do mercado vão embaralhar cada vez mais o jogo das concorrências

Por ***Pedro Venceslau***

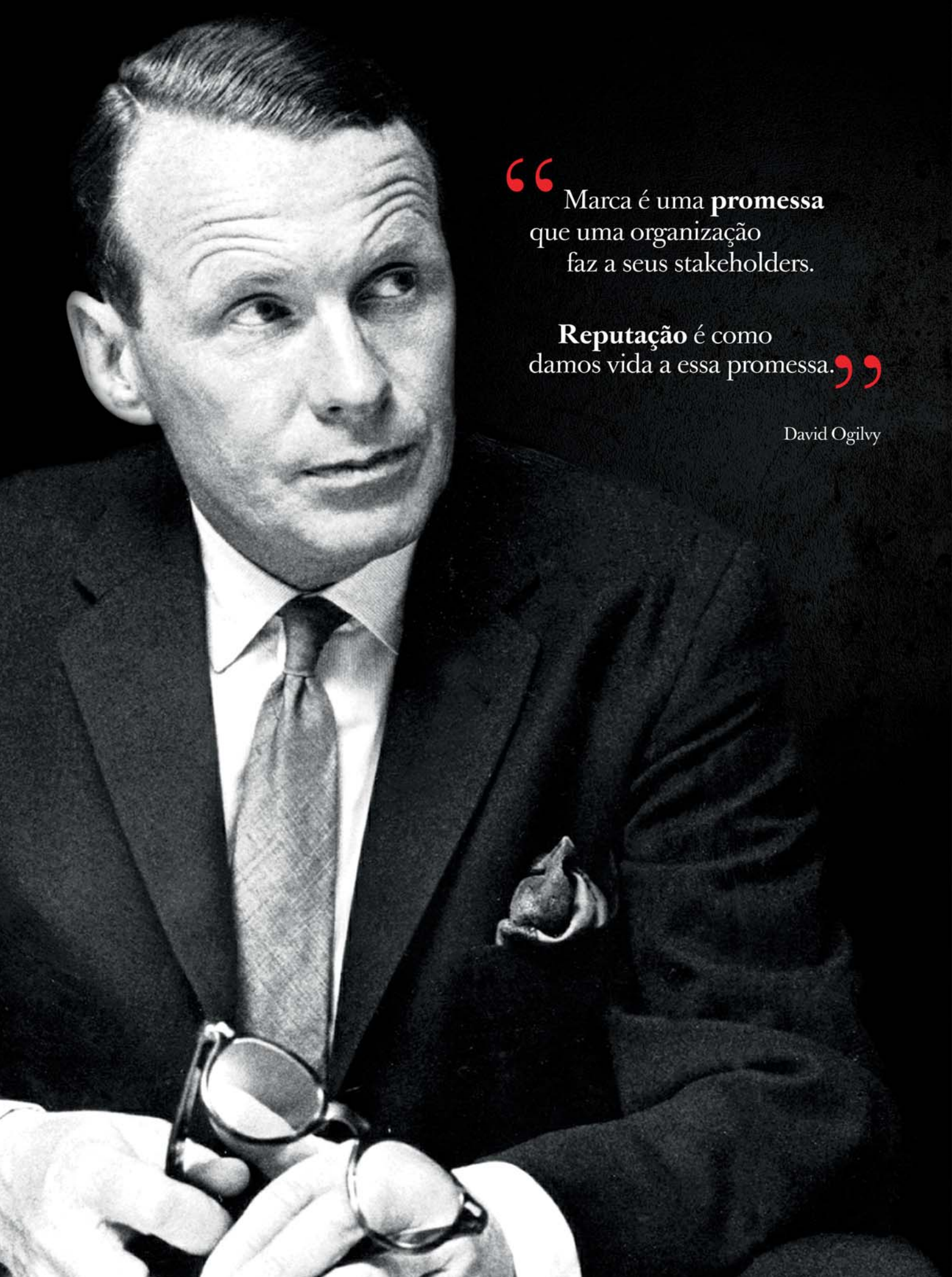
Algumas das atuais fronteiras da comunicação corporativa brasileira começaram a ser delimitadas nos anos 1970 e 1980, durante a fase final da ditadura militar, particularmente no período da lenta e gradual abertura democrática que viria a pôr fim àquele ciclo. A tensão daqueles momentos, aliada ao clima de euforia democrática que aflorou no País, fez despertar nos consumidores e na imprensa um novo conceito de cidadania. Livres da mordaça da censura, por exemplo, os jornalistas foram se tornando cada vez mais atrevidos e questionadores. E a sociedade, idem.

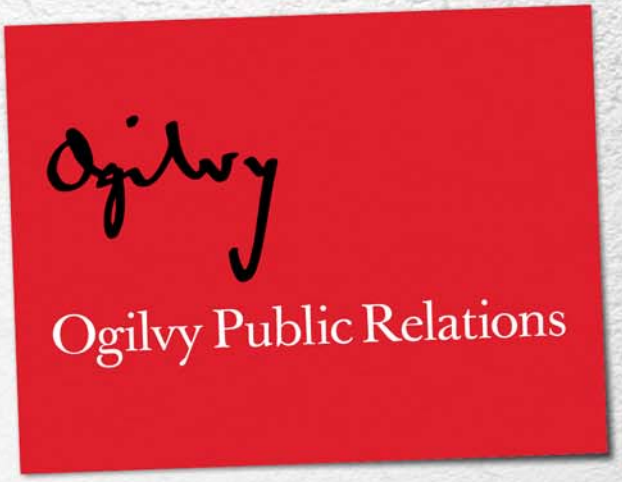


Ana Ottoni

Paulo Nassar – Aberje

Diante do novo cenário, as grandes organizações tiveram que deixar a relativa zona de conforto em que se encontravam e foram obrigadas a construir pontes com a opinião pública. "Depois da ditadura, os empresários tiveram que falar mais. Até então, o comunicador agia apenas no nível tático", lembra Paulo Nassar, diretor-geral da Aberje. Esse nível resumia-se basicamente a pequeno conjunto de tarefas operacionais: produção de eventos, edição de jornais internos e assessoria de imprensa *stricto sensu.* Essa produção, em geral, ficava a cargo de departamentos periféricos sob áreas como RH, Marketing, Jurídico e mesmo, em alguns casos, por incrível que pareça, sob os cuidados externos dos setores de relações públicas das


“Marca é uma **promessa**
que uma organização
faz a seus stakeholders.
Reputação é como
damos vida a essa promessa.”
David Ogilvy



5 ANOS DE BRASIL

David Ogilvy, o criador do conceito moderno de marca, foi também um visionário sobre reputação. Um de seus legados é a Ogilvy Public Relations, que há mais de trinta anos trabalha para organizações públicas e privadas em todo o mundo. **Há cinco anos no Brasil, existimos para construir a reputação de nossos clientes.**

Contato:
renata.saraiva@ogilvy.com
55 11 3769.8708

Ogilvy
Ogilvy Public Relations

grandes agências de publicidade.

Não havia ainda uma grande tradição no campo da comunicação corporativa, embora já existissem no País, desde os anos 1950 e 1960 experiências pioneiras nesse campo , como em Esso e Volkswagen, por exemplo, e por meio de agências, caminho que foi aberto em meados dos anos 1960 por AAB, que depois seria comprada pela Ogilvy & Mather, transformando-se em AAB, Ogilvy & Mather, e ACI – Assessoria de Comunicação Integrada, que nos anos 1970 acabou incorporada pela Hill & Knowlton. Outra pioneira dos anos 1970 foi a Burson-Marsteller, uma potência do setor criada em 1953 pelo jornalista Harold Burson e pelo publicitário Bill Marsteller. Sua entrada no País deu-se em 1976. "Essas agências trouxeram o modelo norte-americano de comunicação corporativa, de avaliar e dialogar com diferentes públicos. Começava a chegar ao fim a era da *releasemania*", lembra Sérgio Bourroul, gerente de Relacionamento com a Imprensa da Odebrecht. Com 33 anos de carreira, sendo 26 em comunicação corporativa, ele viveu de perto essa mudança de paradigma. Depois de trabalhar como repórter do Estadão e da Jovem Pan nos anos 1980, Sérgio partiu para um caminho sem volta nesse campo. Começou na Nestlé e, antes da Odebrecht, passou por CDN, Votorantim e Natura.



Sérgio Bourroul – Odebrecht

Um novo perfil do setor

Apesar de contarem com uma fórmula bem sucedida, as agências com origem nas relações públicas se viram desafiadas pela chegada dos jornalistas, que introduziram no mercado um novo conceito de comunicação, apoiado em conteúdo, transparência, diálogo, proatividade, entre outros fatores. "Foi um período em que muitos deles deixaram as redações para montar suas próprias agências", lembra Sérgio. E foi também o período que consagrou a assessoria de imprensa como principal ferramenta de comunicação – ou relações públicas – no Brasil. Durante muitos anos, pois, comunicação corporativa no País foi sinônimo de assessoria de imprensa e, nesse sentido, pelo relacionamento que detinham e conhecimento técnico que dominavam, os jornalistas mostraram-se imbatíveis no mercado. A tal ponto que a migração para essa atividade foi (e ainda hoje é) estimada pelos órgãos sindicais, Fenaj – Federação Nacional dos Jornalistas à frente, em 50% dos diplomados na área.

Com a fórmula nas mãos – empírica, é verdade, mas que se mostrou eficaz – e o jeito brasileiro, nasceram pequenas agências que viriam a se tornar líderes de mercado em pouco mais de uma década, como CDN (então conhecida como Companhia de Notícias), FSB, In Press (que agregaria alguns anos depois o sobrenome internacional Porter Novelli) e Máquina da Notícia, hoje conhecida como Máquina PR, nesse caso numa clara demonstração da mudança operada nesse setor ao longo dos anos – Notícia era o sobrenome de uma assessoria de imprensa; PR *(Public Relations)* amplia o espectro do que a empresa faz. Segundo a Aberje, só para se ter uma ideia, 80% das 100 maiores empresas brasileiras hoje contratam as dez maiores agências de comunicação do País.

A evolução da atividade e do mercado e a revolução tecnológica mudaram consideravelmente esse panorama. A necessidade de dominar as novas ferramentas e de ampliar o diálogo levaram as empresas a exigir novas competências de seus fornecedores e esses, por uma questão de sobrevivência, a desenvolver essas competências. Atividades que constavam apenas de forma periférica da cartilha da comunicação corporativa, como Relações

Grupo Approach - Solução completa em Comunicação para sua empresa
APPROACH
www.approach.com.br
RJ (21) 3461-4616 / SP (11) 3846-5787 / DF (61) 3306-2010

A GENTE INVESTE EM EMOÇÃO. PORQUE SÓ ELA É CAPAZ DE TRADUZIR A NOSSA CULTURA PARA MAIS DE170 PAÍSES.

O compromisso com a qualidade, a diversidade de conteúdo e o grande volume de produção é o que liga a TV Globo ao mundo. Hoje, somos líderes de audiência no Brasil, com uma produção superior a 2.500 horas anuais realizadas no maior complexo de estúdios da América Latina. E investindo sempre para melhorar cada vez mais. A Globo se orgulha de levar para o mundo a emoção, a alegria e a tradição da cultura brasileira.



a gente se liga em você

CGCOM

Governamentais, Relações com Investidores, Gestão de Crise, Sustentabilidade, Relações Internacionais, entre outras, passaram a representar excepcionais oportunidades de negócios. Eram mais complexas, mas pagavam melhor, elevando a lucratividade das agências.

Terceira onda

Alguns consideram essa uma terceira onda, sucedendo as fases de RP (Relações Públicas), no período da ditadura militar, e de assessoria de imprensa, vinda depois. O mercado mostrava-se tão promissor que até estrelas do meio publicitário, como Nizan Guanaes e Washington Olivetto, começaram a redesenhar os limites dos respectivos negócios de olho no potencial que esse segmento passou a representar. Percebendo esse movimento, as agências de comunicação foram rápidas e responderam à altura, defendendo seu mercado, não no grito, mas com inteligência. Passaram elas próprias a ocupar os espaços emergentes. "Nos reinventamos e continuamos a nos reinventar, pois o mercado é dinâmico e nos coloca desafios todos os dias", afirmam Maristela Mafei e Patricia Gil, respectivamente, diretora-geral e sócia-diretora da Máquina PR.

"As oportunidades de negócios que surgiram nesse mercado, a partir das novas e crescentes demandas dos clientes, de fato despertaram a atenção de *players* que atuavam em outros segmentos. Acredito que este seja um movimento natural no mundo dos negócios, em qualquer setor da economia. E estar preparado para enfrentar a concorrência faz parte do jogo", complementa João Rodarte, presidente da CDN. "A Odebrecht trabalha com a CDN há 17 anos. Hoje, eles fazem *jobs* de publicidade institucional, monitoramento de redes sociais, organizam eventos e ajudam na gestão de crises", conta Sérgio Bourroul. Ele lembra que uma das primeiras demandas da gigante brasileira da construção foi um serviço que até então não existia no mercado e precisou ser criado pela agência: análise crítica de *clipping*. Hoje, essa ação faz parte da rotina de muitas organizações.

A questão da competitividade está muito interessante de se observar, segundo assinala Rosâna Monteiro, sócia-diretora da Ketchum: "Não nos defrontamos mais somente com outras agências de comunicação. Numa concorrência que acabamos de vencer esta semana (**N. da R.**: final de março de 2012), havia três outras agências, sendo duas organizadoras de eventos e uma de marketing esportivo. Em outra que estamos disputando agora, concorremos com uma agência de propaganda, uma organizadora de eventos e outra agência de comunicação. O importante de tudo isso é que estejamos cada vez mais qualificados para competir com quem quer que seja. Para isso montamos um departamento de criação, nos moldes de agências de propaganda, com diretor de criação, redator, *designers*. Além do conteúdo, o cliente quer ideias que o surpreendam. As propostas precisam ter o efeito 'uaauu' ou 'wow', como falam os americanos. Além do nosso departamento de criação, contamos com o Creativity Community, um grupo virtual de profissionais da Ketchum espalhados pelo mundo e que podem ser acionados sempre que temos um planejamento importante, que requeira ideias diferentes e frescas".

Claudia Rondon, da RP1, diz que "há, cada vez mais, um aprofundamento na profissionalização dos gestores das áreas de comunicação de grandes empresas". Segundo ela, existe, em paralelo, uma inquietação quanto ao que o mercado está oferecendo, aliado a um processo contínuo de redução de custos: "A competitividade tem forçado as agências a escolher formas cada vez mais eficientes de estruturação de custos, para manter ou ainda ampliar a qualidade dos serviços".

Quebra das fronteiras

Não há quem, atento ao futuro e de olho no presente, não esteja observando e se movimentando com tantas mudanças. Para Kiki Moretti, diretora-presidente da In



Press Porter Novelli, “o mercado está caminhando para agências estratégicas, completas, que antecipem soluções para as necessidades de comunicação dos clientes. Quem se estruturar melhor e entregar um bom trabalho, ganha mercado”.

De certo modo, é o mesmo que pensam Maristela Mafei e Patrícia Gil, ao assinalarem que “o mercado caminha para a quebra de fronteiras entre o que é assessoria de comunicação, publicidade, *design*, *webmarketing”*. Elas entendem que qualquer outra “disciplina” que se tenha configurado dessa forma no passado está perdendo suas baias: “O momento é de profissionais que transitem por tudo e que tenham capacidade quase tácita de dirigir estratégias de comunicação que permeiam todo esse universo – e, em especial, que saibam inserir-se nas redes sociais. Será comercialmente eficaz aquele profissional que souber vender a estratégia que o cliente precisa, com o foco de negócio dele, sem se prender numa técnica só de relacionamento com a imprensa ou só de propaganda, por exemplo. Em função dessa boa mistura que vem ocorrendo, a competitividade tende a crescer e isso é muito bom para o mercado. Ao mesmo tempo, há gente muito boa trabalhando com nichos especializados – com quem também temos o prazer de trabalhar”.

Renata Saraiva, da Ogilvy PR Brasil, concorda que de fato existe uma tendência muito grande para a convergência entre a comunicação corporativa e outras áreas da comunicação



Kiki Moretti – In Press Porter Novelli

e do marketing, como marketing direto, publicidade e ativação de marca: “Essa tendência está se acelerando no mundo digital e é difícil, hoje, pensar na comunicação em pilares separados. Essa realidade aumenta muito os desafios dos profissionais, que têm de ser multitarefa e pensar holisticamente. Ao mesmo tempo, a competitividade é muito grande e, consequentemente, o desafio comercial também”.

Marta Dourado, da Fundamento, igualmente entende que as fronteiras estão mesmo se movendo e que isso reitera o fato de que o Brasil definitivamente ganhou relevância internacional: “Na Fundamento, participamos de vários projetos globais para clientes como Merck, Viiv (*joint venture* da Glaxo e Pfizer), PhRMA e governo da África do Sul. Em alguns casos, fizemos mesmo a coordenação regional, abrangendo países como Colômbia, México e Venezuela.

Marta aponta outro fenômeno para mostrar a evolução desse mercado, alinhavando um contraponto. O fenômeno é o crescimento do mercado em projetos com maior valor agregado sobretudo nas áreas de comunicação interna, responsabilidade social e cultura e esportes. E o contraponto, o surgimento de muitos clientes menores – ou com menos tradição em comunicação corporativa –, que estão decidindo experimentar os resultados desses serviços para suas organizações: “São clientes com verbas menores, que acabam encontrando *fees* também muito pequenos. Ou seja, no topo do mercado há movimentos que elevam a qualidade e o valor dos serviços, e no *low end* passamos a ver serviços muito simples comercializados por um valor irrisório. Este último não é nosso foco”.

Quaisquer que sejam as mudanças, num setor como o de serviços, caso das agências de comunicação, o fator humano é essencial. São as pessoas que farão a diferença nos variados cenários de atuação, conforme entende Francisco Soares Brandão, presidente da FSB. Segundo assevera, “as novas tecnologias vêm impactando o nosso mercado de forma muito relevante recentemente, influenciando inclusive o que os clientes demandam de suas agências. Por isso, a FSB tem procurado desenvolver um novo perfil para seus sócios e colaboradores, insistindo no seu treinamento e na sua constante atualização. Afinal, no nosso negócio, gente é o grande fator de competitividade”.

Sobre a questão, Marco Sabino, da S/A Comunicação, é curto e grosso: “(Esse é um setor) cada vez mais organizado,

sofisticado, 'selvagemente' competitivo e internacionalizado (o que é diferente de globalizado). Fronteiras? Que fronteiras?", provoca.

Com ou sem fronteiras, esse mercado demanda profissionais com múltiplas habilidades, tanto nas agências quanto em seus clientes. Renato Gasparetto, da Gerdau, que acompanha a evolução da comunicação corporativa há muitos anos, é taxativo: "O profissional de comunicação do Brasil foi forjado nas adversidades do nosso ambiente econômico. É versátil, arrojado e criativo. Nos congressos internacionais de comunicação, cada vez mais os brasileiros participam e se destacam com suas experiências. Entretanto, vejo ainda margem de melhora para que busquemos sistematizar indicadores comuns de desempenho. Não é apenas um desafio nosso, é internacional e nós, felizmente, estamos cada vez mais globalizados".

A evolução da comunicação corporativa brasileira está intrinsecamente ligada ao crescente número de empresas que tem entendido a importância da comunicação eficaz no sucesso do negócio e também graças a evolução da própria economia no País, destaca Pedro Luiz Dias, diretor de Comunicação Social da General Motors: "Cada vez mais as empresas se globalizam e entendem a importância de diversificar os canais de comunicação, incorporando novas ferramentas, como as mídias digitais, e avançando em novos temas, como a sustentabilidade.

Dores do crescimento

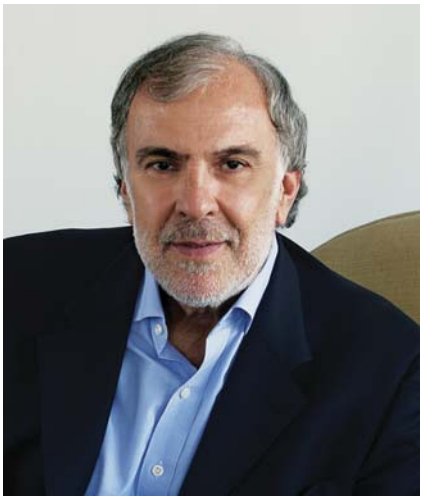
Com o mercado aquecido, o que se tem pela frente muitas vezes são as chamadas dores do crescimento. Em verdade, um bom problema, embora quem sofra com essas dores saiba muito bem o que é estar otimista e feliz com os cenários, mas angustiado com os problemas decorrentes. Carina Almeida, por exemplo, sócia-diretora da Textual, lembra que "esse cenário de aquecimento provoca uma movimentação acirrada pela busca e retenção de talentos e pela elaboração de soluções e processos que reforcem a capacidade de inovação das agências". Carina lembra que os próprios clientes também estão ampliando as suas equipes de comunicação: "Por isso, nesse cenário, as agências precisam reforçar os seus diferenciais, que passam especialmente pela capacidade de visão crítica e pela oferta de conhecimento diversificado a serviço do seu cliente. Esse modelo de soma de olhares, estratégias e soluções entre a equipe do cliente e a da agência é o que gera o melhor resultado. A agência deve ser parceira em todas as etapas, da análise de cenário ao desenho de estratégias e operacionalização das ações visando os melhores resultados."

Outro bom *case* sobre as novas fronteiras (ou a ausência delas) na comunicação corporativa é a criação, em janeiro deste ano, da @titude Global. A partir da fusão da MZ, especializada em relações com investidores, com a MVL nasceu uma *holding* que oferece aos clientes um pacote ambicioso de serviços. "Criamos uma plataforma de soluções para o relacionamento da empresa com seus vários públicos", diz Nilson de Oliveira, presidente da MVL, agência que, ao incorporar a Bric (montada meses antes pela MZ para atuar em comunicação corporativa), passou a ser o braço de relações públicas do grupo.

Antes mesmo desse movimento, a MVL já vinha incrementando seu leque de serviços para atender às novas demandas. "Hoje temos um serviço de capacitação de porta-vozes. Eles são a expressão pública da marca e devem estar preparados para atuar em qualquer ambiente. A experiência do *media training* chegou à exaustão. O porta-voz de hoje faz muito mais do que falar com os jornalistas". Atualmente, a MVL sozinha atende a 25 clientes fixos, entre eles a Natura, a BM&F/Bovespa e o escritório de advocacia Pinheiro Neto. "A *holding* tem mais de 500 clientes espalhados pelo mundo, por força de sua atuação no campo de




Agindo com responsabilidade
BAYER
Criando oportunidades
Science For A Better Life
Em todo o mundo, a população cresce rapidamente, enquanto a água potável torna-se ainda mais escassa. É por isso que a Bayer, em cooperação com a National Geographic, apoia pesquisas e projetos de tratamento, distribuição e aproveitamento de novas fontes de água, promovendo também seu uso econômico e racional.
Este é apenas um dos 300 exemplos em que a Bayer demonstra seu compromisso com a responsabilidade socioambiental. Com atuação em cerca de 150 países, temos o objetivo de fazer a nossa parte, solucionando problemas sociais e questões globais por meio da combinação de nossa experiência técnica e comercial e o empenho de nossos colaboradores.
É por isso que investimos 50 milhões de euros por ano na educação e na pesquisa, no meio ambiente e na natureza, na saúde, nas necessidades sociais e em esporte e cultura. A Bayer pretende melhorar as perspectivas das pessoas para um futuro melhor, e pensando nisso também tornou-se a primeira parceira privada do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) para sensibilizar, educar e treinar jovens para a proteção ambiental.
Isso é Bayer. E, se é Bayer, é bom.
www.bayer.com.br
Bayer: HealthCare CropScience MaterialScience



Sérgio Motta Mello – TV1

relações com investidores", finaliza Nilson.

João Rodarte, da CDN, completa: "A área de treinamentos expandiu-se e foi muito além de *media training*. Hoje fazemos treinamentos para comunicação com autoridades, funcionários, clientes; somente no ano passado, treinamos um total de 539 porta-vozes". Outra das líderes do setor, a Máquina PR inspirou-se no modelo americano para adaptar-se aos novos tempos. "A assessoria de imprensa pura não existe mais. Nossa estrutura hoje está voltada para o modelo norte-americano, com uma diferença: nós só descartamos o *lobby* por uma questão legal. O PR americano tem foco na reputação do cliente", afirma Patricia Gil, da Máquina PR.

O que dizer então da TV1, agência nascida nos anos 1980 por iniciativa de Sérgio Motta Mello, após uma bem sucedida carreira na TV Globo, inicialmente especializada na produção de vídeos? "Somos uma empresa tipicamente de comunicação corporativa, está em nosso DNA", afirma Sérgio. "A principal diferença é que nossa origem foi uma (vídeos institucionais e corporativos) e a de grande parte do setor, outra (a assessoria de imprensa). Mas os anos se encarregaram de nos juntar num mercado com novas fronteiras – ou sem elas, como muitos preferem. Assim, do mesmo modo que ampliamos as nossas, as tradicionais agências de RP também o fizeram e hoje nos defrontamos em concorrências em áreas como eventos corporativos, mídias digitais, assessoria de imprensa, comunicação interna, produção de conteúdo etc.".

Outro perfil

No organograma contemporâneo das organizações de ponta, a comunicação vem ganhando estatura e já está em posição estratégica e mesmo de destaque no alto da pirâmide. "O responsável por essa área, hoje, tem um papel muito mais complexo e político", afirma Paulo Nassar, da Aberje. "Ele comanda ações de alta visibilidade. Com essa mudança de perfil, mudaram também os salários. O diretor de comunicação de uma grande empresa chega a ganhar até R$ 70 mil por mês". Outro dado relevante: a



Flávia Sekles – Embraer



Monica Charoux – WMcCann

esmagadora maioria dos comunicadores – 92%, segundo a entidade – tem entre duas e três formações. O diploma de jornalismo ainda é o mais presente, seguido de administrador de empresas e relações públicas.

Uma curiosidade é que, ao contrário dos pioneiros, boa parte desses jornalistas nunca passou por uma redação. "Hoje, a empresa é uma plataforma de notícias que vai muito além do *press release*. Tenho até um engenheiro na minha equipe", diz Flávia Sekles, diretora de Comunicação Externa da Embraer.

"O atual profissional de comunicação é um multimídia e tem visão de relações públicas no seu sentido amplo; ou seja, não perde de vista o quadro de *stakeholders* mesmo que em determinado momento esteja tratando de um assunto focado em apenas um público. Esse profissional acaba transitando nos mundos da comunicação e do marketing", pontua João Rodarte.

Para Monica Charoux, diretora de Comunicação Corporativa da WMcCann, o comunicador de hoje tem a obrigação de estar antenado e conectado com as novas mídias e tecnologias que



Comunicação estratégica tem que ter Conteúdo

- Relações com imprensa
- Media Training
- Publicações
- Redes sociais
- Gestão de crises
- Comunicação interna
- Comunicação dirigida

A comunicação é peça fundamental para o desenvolvimento das organizações. Manter os **stakeholders** permanentemente informados é estratégico para ampliar os negócios, envolver os colaboradores, ganhar a confiança do mercado e construir uma boa reputação aos olhos da sociedade. A **Conteúdo** desenvolve, implanta e administra planos de comunicação completos para colocar a sua empresa, instituição ou organismo setorial em sintonia com a mídia, acionistas, investidores, funcionários, consumidores, comunidade e governo, entre outros públicos de relacionamento. Tudo isso com soluções sob medida para surpreender e conquistar. Quer uma comunicação que acerte no alvo? Fale com a **Conteúdo**.

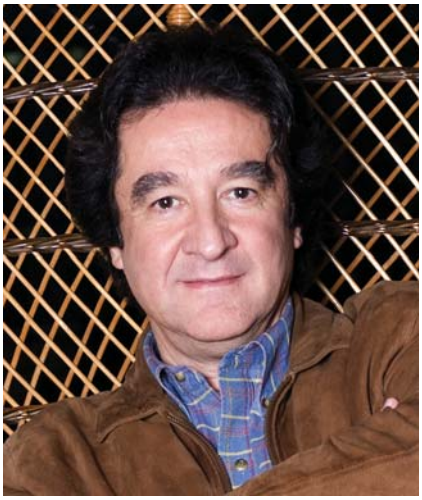
conteúdo
COMUNICAÇÃO

www.conteudocomunicacao.com.br

Av. Ibirapuera 2033 12º andar - Conj. 124 CEP 04029-100 - Moema - São Paulo - SP Tel 55 11 5056 9800

surgem o tempo todo. “Algumas agências e empresas ainda mantêm uma linha muito conservadora. Hoje o conteúdo é tão importante quanto o formato. Tudo é mais acelerado e a audiência, muito fragmentada”. Paulo Nassar não tem nada contra os novos formatos de mídia, mas faz uma ponderação: “O cara que está em uma agência precisa ser um intelectual. Informação é *commodity*. O ‘fordismo’ na comunicação morreu”.

Carla Castelo Branco, gerente de comunicação e Relacionamento com a Imprensa da Eletrobras, destaca que a evolução da comunicação corporativa tem-se refletido nas faculdades e nas empresas: “Até pouco tempo atrás, éramos profissionais de jornalismo, publicidade ou relações públicas que precisávamos ‘improvisar’ para atender às primeiras necessidades de comunicação de nossas empresas. Hoje, têm saído das grandes escolas profissionais de comunicação integrada, formados com o que há de mais atual em termos de teoria e prática de comunicação no mundo. Não tenho dúvida de que o Brasil está entre os melhores nesse ramo de atividade. Estamos, em grandes empresas, fazendo comunicação profissional, incorporando os essenciais princípios do planejamento e da administração e adotando métricas de resultados específicos para a comunicação que seriam impensáveis há alguns anos. O resultado dessa evolução tem sido o respeito crescente das instituições ao trabalho do profissional de comunicação. Já não resta dúvida às instituições de que a comunicação corporativa é parte fundamental de qualquer negócio bem sucedido”.



Ricardo Viveiros – da Ricardo Viveiros Associados

Todos por um(a)

Em 2010, a agência de publicidade W/Brasil e o conglomerado de comunicação norte-americano McCann Erickson anunciaram a fusão de suas operações no Brasil. O novo grupo foi batizado de WMcCann e de imediato tornou-se uma das cinco maiores agências de publicidade do País. Desde outubro de 2011, a S2Publicom, que teve o seu controle adquirido pelo grupo norte-americano Interpublic, braço de RP da McCann Erickson que detém os controles, entre outras, de Weber Shandwick e GolinHarris, passou a ser o braço de comunicação da WMcCann. “O casamento da McCann com a W/Brasil uniu uma potência mundial com outra local que conhece profundamente a cultura brasileira. O mesmo se deu com as afiliadas de relações públicas. E com isso o cliente pode ser totalmente atendido pelo grupo. O mercado está integrado e as soluções são integradas”, avalia Monica Charoux.

Nesse processo de fronteiras movediças, as opiniões se dividem. As empresas multiplicam suas *expertises* para ampliar seu atendimento aos clientes e ao mercado e engordar o faturamento, criando novas unidades e montando equipes especializadas. Desse modo tentam se contrapor à atuação e às críticas dos mais especializados, que não veem essa expansão com bons olhos, por entenderem que isso não aprimora o mercado.

Ricardo Viveiros, por exemplo, que lidera há duas décadas e meia a Ricardo Viveiros & Associados Oficina de Comunicação, considera ser “um erro a agência de publicidade fazer tudo”. Com 62 anos de idade e 42 de profissão, ele ressalta que o texto publicitário é totalmente diferente do jornalístico: “Há 40 anos, a agência de publicidade era a casa da comunicação. Era ela que fazia tudo: evento, assessoria, relações públicas... Com o tempo, essas atividades foram se tornando especialidades, o que foi bom. Hoje, curiosamente, assistimos a uma volta ao passado”.

Viveiros toma o cuidado de dizer que não condena as associações e fusões entre agências de comunicação e publicidade, mas ressalta que a maioria das multinacionais não alinha globalmente sua comunicação.

João Rodarte pondera que os clientes abriram os olhos para a necessidade de criar uma estratégia de comunicação que contemple todos os públicos estratégicos, “principalmente as empresas da nova economia, em que mais de 80% do valor de mercado são constituídos de fatores intangíveis – como capital intelectual, acesso aos mercados, responsabilidade social e ambiental”. Paulo Nassar encerra esse tópico dizendo “ser preciso superar a visão da comunicação com adjetivo na frente”.

Perdendo o medo dos holofotes

As novas demandas da comunicação corporativa levaram algumas das grandes empresas brasileiras a repensar suas estratégias. Um caso emblemático é o grupo JBS. Comandado pelo empresário Welsey Batista, a empresa sempre se mostrou avessa a comunicação e publicidade. Com a decisão de ampliar sua área de atuação e popularizar a marca Friboi, a organização separou R$ 100 milhões para investir em marketing entre 2011 e 2012. Detalhe: a receita líquida da companhia foi de R$ 44 bilhões em 2011.

"Havia uma percepção de que era possível tocar o negócio longe dos holofotes. Mas a partir do momento em que se decide abrir o capital torna-se necessário dar satisfação aos investidores e dialogar com a imprensa e por extensão com a sociedade", diz Alexandre Inácio, gerente de Relações com a Imprensa da JBS.

Em 2011, a empresa finalmente desenhou um novo organograma que colocou a comunicação em posição de destaque. Sob a rubrica de Diretoria de Relações Institucionais, atuam em sinergia e com relativa autonomia operacional os núcleos de Relações com a Imprensa, Marketing Institucional, Jurídico e Fiscal. "Foi um processo. Nesse período, visitamos as redações dos principais jornais e organizamos a primeira coletiva. Os executivos estão falando mais", diz Alexandre.

Como a empresa cresceu muito e hoje atua em diversas frentes, a diretoria decidiu que cada divisão – carnes, lácteos e couro – teria seu próprio departamento de marketing. "Mas é a Gerência de Imprensa do grupo que organiza todas as coletivas, seja qual for a bandeira: Swift, Vigor, Leco, Danúbio... As áreas conversam o tempo todo", finaliza. Para dar suporte às ações do grupo, a comunicação interna é atendida pela Máquina PR e a publicidade, pela Fischer.

Entre São José e a China

Referência mundial na aviação comercial, no segmento de pequenas e médias aeronaves, a Embraer prevê, em 2012, um faturamento de até US$ 6,2 bilhões graças ao crescimento dos negócios de Defesa e Segurança. Uma das maiores vitrines brasileiras, a companhia, fundada em 1969, conta com braços operacionais espalhados pelo mundo. "As equipes têm autonomia em seus planos de ação, mas toda ação estratégica global parte do Brasil", diz Flávia Sekles.

No organograma da Embraer, a comunicação faz parte do núcleo "duro" que cerca o presidente da empresa, Frederico Curado. Devido ao amplo leque de produtos, a publicidade é dividida por áreas de negócios. Para aprimorar sua estratégia de comunicação, Flávia contratou a Imagem Corporativa: "Eles têm a responsabilidade de fazer a revisão dos processos internos para garantir um padrão global. A ideia é que nenhum erro passe despercebido".

Um *case* emblemático do *modus operandi* de comunicação da empresa foi a ação em torno do ator chinês Jackie Chan. Tudo começou quando o escritório da Embraer na China tomou a iniciativa de se aproximar de Chan, um notório apaixonado por aviões. A conversa evoluiu e ele acabou aceitando ser uma espécie de embaixador da marca. O ponto alto da ação foi sua vinda ao Brasil para comprar um avião executivo Legacy 650, o primeiro da categoria vendido para um cliente no país asiático. Coube à equipe de Flávia a missão de transformar a viagem em notícia: "O ponto de partida foi uma notinha na coluna *Holofote*, da Veja. Depois conversamos com todo mundo e 40 jornalistas foram à sede da Embraer, em São José dos Campos, para acompanhar e cobrir o evento". Enquanto isso, a equipe da China tratava de disseminar o evento por lá. Resultado: mais de 800 reportagens em jornais chineses.

A empresa tem atualmente escritórios nos Estados Unidos, França, China e Cingapura. Um dos focos de especial atenção da Embraer é a gestão de crises. "A



indústria é muito regulada e tem uma cultura de segurança muito forte. Se acontece um acidente, a empresa trabalha em conjunto com as autoridades. E quando envolve questões internas, como acidentes de trabalho, por exempo, a norma é sermos transparentes", conclui Flávia.

Estratégias opostas

Responsável por obras que vão do estádio do Corinthians em São Paulo até avenidas no Panamá e construções na África, a Odebrecht é um dos conglomerados brasileiros com mais presença física no exterior. Diferentemente de outras corporações, a empresa optou por um formato radicalmente descentralizado em sua estrutura, e isso inclui a comunicação. "Nosso pilar é a descentralização e isso se dá também com a comunicação. Em todos os 20 países em que estamos presentes existem estruturas próprias de comunicação. Nossa primeira preocupação é com o canteiro de obras", conta Sérgio Bourroul. Segundo diz, a matriz não impõe formas nem conteúdo para os escritórios espalhados pelo globo. O processo de descentralização começou a ser posto em prática à medida que a empresa aumentou sua presença internacional.

Na década passada, sob o comando de Marcelo Odebrecht, a companhia foi dividida em unidades de negócio. Hoje, as maiores receitas provêm do exterior. Só em Angola, por exemplo, a Odebrecht atua desde os anos 1980.

No caminho oposto, a companhia aérea Copa Airlines, sediada no Panamá, orienta sua expansão com uma estratégia baseada na



Paulo Piratininga – Scritta

centralização de sua comunicação. Uma das principais empresas aéreas da América Latina, a Copa opera mais de 100 voos diários para 24 países. A companhia, que realiza um agressivo processo de ampliação de sua frota e de suas rotas, monitora de perto as agências de comunicação em todos os países em que atua. Caso, da Scritta, que a atende no Brasil. "Essa centralização nos obriga a manter um contato permanente com a matriz no Panamá", conta Paulo Piratininga, que lidera a agência.

O processo de internacionalização das corporações brasileiras representa um desafio para os comunicadores nativos. "As empresas precisam de fornecedores que tenham a cultura da comunicação internacional", enfatiza Paulo Nassar, da Aberje.

O impacto das novas fronteiras

O Grupo TV1 é um exemplo relevante da metamorfose das fronteiras da comunicação corporativa. Criada como uma produtora de vídeo para a televisão, no ano de sua fundação, em 1986, a TV1 tinha pouco mais de 20 funcionários e basicamente produzia filmes na época da disseminação dos vídeos portáteis. Hoje, o grupo tem 500 empregados divididos em seis áreas de negócios: a agência digital tv1.com, a agência de publicidade Gnova, a produtora TV1 Vídeo, a agência de comunicação corporativa TV1 RP, a TV1Eventos e a TV1 Conteúdos. O milagre da multiplicação começou há dez anos.

"Tudo mudou muito rápido na última década. Hoje prevalece a visão da comunicação integrada. O mercado está mais competitivo", diz Sergio Motta Mello. Embora reconheça que existe certo ciúme em alguns nichos tradicionais, ele acredita que as demandas hoje não se resolvem com apenas uma disciplina de negócios. "O consumidor está na internet, no celular, no carro... Os hábitos mudaram".

Sergio explica que cada uma das empresas da TV1 tem autonomia de gestão, mas que todas são interligadas por um núcleo de planejamento que atua entre as especialidades: "São células virtuais integradas por uma agência mãe". A ideia da expansão na oferta de serviços foi baseada na convicção de que sai muito mais caro para as grandes empresas pulverizar suas demandas em diversas agências especializadas. Sérgio observa ainda que a ampliação das fronteiras da comunicação corporativa tem impacto nos departamentos das grandes companhias brasileiras: "Eles estão cada vez mais enxutos e focados no desenvolvimento das estratégias".

Nestes 21 anos a Fundamento acumulou uma história e tanto para contar



Nosso trabalho é estabelecer diálogos relevantes dos nossos clientes com suas audiências, seus stakeholders. E cada cliente tem a sua história própria para contar:

"Desde o início do trabalho com a Fundamento, crescemos todos os indicadores de qualidade de comunicação, tanto de nossas marcas como corporativos."
Ricardo Monteiro, diretor de comunicação corporativa para a América Latina, Reckitt Benckiser

"O trabalho de relações públicas tem sido fundamental para o reconhecimento da Shire no mercado brasileiro. A Fundamento tem sido uma parceira pró-ativa e muito competente."
Claudio Coracini, gerente-geral da Shire Brasil – Specialty Pharma

"Para alcançar os objetivos de comunicação definidos é preciso contar com um parceiro que saiba os caminhos a serem percorridos. A Fundamento é uma grande aliada na busca por fazer com que a nossa empresa seja cada vez mais reconhecida."
Sergio Gegers, sócio-diretor da Actual Brasil

"Com o trabalho da Fundamento, aprofundamos o nosso relacionamento com os consumidores, tornando Veja uma marca ainda mais querida."
Joaquin Ortega, gerente sênior da marca Veja para o Brasil

fundamento
comunicação empresarial
Comunicação que cria valor

análises | social | produções | digital | design

O desafio das redes sociais

Um dos paradigmas da nova comunicação corporativa é a relação das empresas com as redes sociais. Informações potencialmente boas ou ruins para as empresas podem a qualquer momento ganhar corpo a partir de um simples *post*. Tal qual um rastilho de pólvora, verdades, boatos e mentiras se alastram em uma velocidade alucinante. Não poderia ser diferente em uma época em que 80 milhões de brasileiros são usuários da internet – sendo que 80% desse público está nas redes sociais. Grandes empresas e órgãos de governo logo perceberam que os consumidores estavam usando ferramentas como *facebook*, *twitter* e *youtube* para reclamar contra produtos e serviços.

A Burson-Marsteller, por exemplo, adotou em 2011 um sistema chamado e-Radar Monitor, que avalia a imagem de uma empresa, marca ou tema entre os usuários das redes sociais. O rastreamento é feito por meio do uso de palavras-chave em *blogs* e *microblogs*, além de redes de relacionamento e *sites* de defesa do consumidor. A Máquina PR também desenvolveu um método de rastreamento, que foi batizado como Software de Gestão de Redes Sociais.

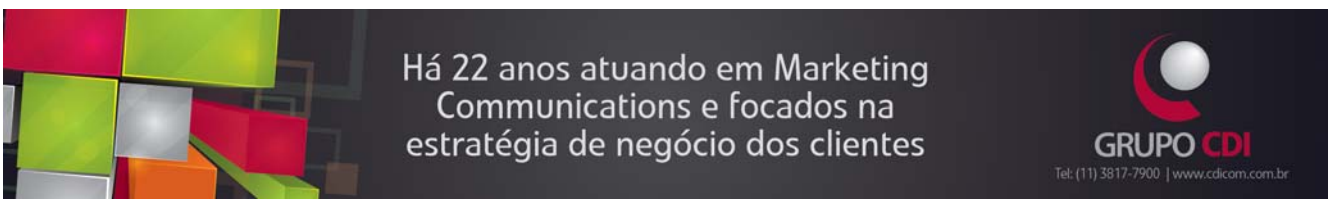
"Ainda há muito o que se aprender com o mundo digital, enquanto ele mesmo está se transformando o tempo todo", reflete Renata Saraiva, da Ogilvy PR Brasil. Segundo ela, "há avanços, como ferramentas de monitoramento e metodologias de gerenciamento de comunidades e conteúdo. Mas o futuro é ainda uma página em branco e o desafio é acompanhá-lo na velocidade do furacão".

As pequenas e médias agências estão trilhando o mesmo caminho. "Acabo de criar um departamento de redes sociais. Será a nossa quarta divisão", conta Ricardo Viveiros, que oferece o serviço aos seus 30 clientes fixos, entre eles a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). Dono de uma agência de porte médio, Paulo Piratininga, da Scritta, conta que chegou a montar uma estrutura de monitoramento de redes sociais, mas acabou desistindo. Sua conclusão foi de que as empresas preferem que equipes internas façam esse serviço.

Mas grandes agências como a CDN não pensam assim e investiram pesado nesse campo. "Na CDN a competência digital está integrada a tudo o que fazemos", informa João Rodarte. "O trabalho de Relações com a Mídia, por exemplo, passou a ser o de Relações com AS Mídias – *online* e *offline*. Podemos criar, implementar ações, monitorar e analisar a presença dos clientes e de seus concorrentes na *web*". E se há dez anos as empresas faziam encontros com jornalistas, hoje também fazem com *blogueiros* e formadores de opinião *online*: parte presencial, parte virtual, totalmente dinâmico e interativo. "Criamos ações de RP Digital, administramos perfis em redes sociais, planejamos e produzimos campanhas, portais e podemos ainda desenvolver a política para a presença digital de empresas e entidades – aliás, a demanda por esse serviço é crescente", assinala.

Para Carina Almeida, da Textual, em muitas empresas o RP digital ainda está em segundo plano em relação ao marketing digital: "O entendimento da Textual é de que a presença da marca no ambiente *online* deve ser conduzida com olhares múltiplos e integrados, com o marketing e a comunicação corporativa exercendo, cada qual, o seu papel. A partir desse entendimento, a Textual Novas Mídias vem alcançando excelentes resultados com seus clientes".

Marta Dourado também está colhendo frutos dos investimentos realizados nesse campo. Segundo afirma, a sua Fundamento Digital finalmente se consolidou como unidade autônoma, com a conquista de clientes próprios como Ourofino, Shire, Veja, Cartoon Network, Vanish e MHM Sociedade de Advogados. Ela aproveita para fazer uma comparação: "Um estudo recente da Jeff Mancini informa que 78% das corporações usam as redes sociais nos Estados Unidos, mas apenas 41% delas têm



um plano estratégico para atuação digital. Quase 60% enviam mensagens contraditórias pelas mídias digitais. No ano passado fizemos um estudo sobre a atuação digital de 50 das 500 maiores empresas brasileiras e vimos que 52% delas ainda não tinham estratégia definida para a *web* 2.0. Isso representa uma enorme oportunidade". O contraponto, que Marta sempre gosta de colocar, é que em alguns casos metodologias e métricas ainda estão sendo refinados, dado ser tudo muito recente. A preocupação que ela manifesta (talvez a maior interrogação de todas) é a de que "nesse novo universo das mídias digitais, por definição, as empresas passam a fazer sua própria comunicação. Agora, quanto desse mercado vai ser ocupado por agências ou por equipes próprias, ainda está para ser visto".

Alexandre Inácio revela que a JBS está estruturando um departamento de mídias sociais. Já Flávia Sekles reconhece que a Embraer "ainda precisa avançar nesse ponto".

Uma das agências que primeiro investiu em redes sociais foi a MVL, ao criar um núcleo para esse fim em 2010. "Aproveitamos a experiência da campanha de Marina Silva à Presidência da República e desenvolvemos produtos e processos de convergência digital em outras áreas, como a gestão de crise", diz Nilson de Oliveira. Ele explica que em casos de gestão de crise, por exemplo, é importante transmitir mensagens sem intermediários para que elas sejam efetivamente compreendidas: "Isso é chave em uma crise. No monitoramento das redes sociais temos como identificar focos de boataria e agir rapidamente para impedir que prevaleçam opiniões com graus de deturpação". Além do diálogo com o público, as empresas usam esse ambiente para se aproximar dos formadores de opinião.

Atuar na informação em tempo real

Esse universo é tão intrincado e sensível que várias iniciativas focadas no monitoramento da informação foram criadas de forma independente para dar suporte ao mercado, seja o das próprias agências, seja diretamente o das corporações. Há serviços que vão desde o simples *clipping* impresso e eletrônico, que ajuda as organizações a medir sua imagem na imprensa, àqueles de maior sofisticação, que acompanham a presença de uma organização nas várias mídias, e também nas redes sociais, e produzem alertas em tempo real para permitir uma reação imediata nos casos em que isso seja necessário – abortar, por exemplo, um mal entendido –, além de relatórios diversos (setoriais, de desempenho na mídia, de análise de imagem etc.).

Um dos mais bem sucedidos empreendimentos nesse campo é a Boxnet, negócio desenvolvido sob os auspícios da Maxpress, dirigida por Decio Paes Manso e Thales Toffoli. Nascida para monitorar *online* campanhas políticas na mídia eletrônica, incluindo *web*, rádio e televisão, a empresa voltou-se também para o setor privado e hoje tem uma equipe com mais de 200 profissionais para dar suporte às dezenas de clientes que conquistou. É um serviço estratégico para que as organizações possam monitorar sua presença nos meios eletrônicos e na mídia digital e também interferir nos acontecimentos em tempo real sempre que se virem envolvidas em algo extraordinário, como críticas, acusações, denúncias etc.. Há outros serviços que fazem monitoramento da informação, com diferentes graus de sofisticação e amplitude, o que, sem dúvida, é estratégico para a inteligência da comunicação e para os negócios das organizações.

Segundo pesquisa feita sob os auspícios do Databerje – Instituto de Pesquisa da Aberje com 400 jovens universitários dos cursos de economia e administração das principais faculdades brasileiras, o *facebook* é a rede preferida de 92,8% dos entrevistados. Em seguida vem o *orkut* (53,5%), *youtube* (50,3%), *linkedin* (31,8%) e *twitter* (30,5%). Um terço dos entrevistados segue algum veículo de comunicação no *twitter* e 22,4% se declaram fãs de empresas no *facebook*. A Apple foi considerada a empresa mais admirada. Outro dado revelador: para 83,3% dos entrevistados a comunicação da marca admirada merece confiança. "A *web* estabeleceu uma nova ordem, em que imperam a transparência, a interatividade e a velocidade. Se havia fronteiras na comunicação corporativa eu diria que, hoje, elas foram para a *nuvem*", brinca João Rodarte.

Patricia Gil pondera que é preciso ter velocidade no monitoramento das redes sociais. Além, claro, de criatividade: "Nós fizemos um aplicativo de *smartphone* chamado *Portal do Cliente*. Por meio do celular ele tem acesso a notícias sobre a empresa, *clipagem*, volume de pedidos de entrevistas, redes sociais e demandas." ■


IMAGEM
CRIA
EFICIÊ
ESTRA
MÍDIAS SOCI
RELAÇÕESPO
GESTÃODECRISE
TREINAMENTO
QUALIDADE
AGILIDADE
PARCERIA
RELA



Inteligência
é fazer comunicação
que forma opinião.

Comunicação Empresarial • Publicações • Análises • RP 2.0 • Treinamentos • Eventos
www.rp1.com.br • São Paulo (11) 5501-4655 • Brasília (61) 3328-5687

RP1
Comunicação

RP1. Comunicação Inteligente e de Resultado.

O Caminho encurtou

Desde que foi criada, a Abracom teve como uma de suas principais missões abrir caminho para as agências de comunicação na área pública. Isso aconteceu e os negócios começam a se multiplicar, de forma legal, transparente e democrática

Por ***Anderson Hartmann*** *e* ***Debora de Lucas***

A promulgação da Lei 12.232 – que desde 29 de abril de 2010 proíbe a subcontratação de serviços de assessoria de imprensa e relações públicas nos contratos de publicidade e propaganda – e, em decorrência, o aumento expressivo de licitações públicas direcionadas às agências de comunicação mudaram as regras do jogo da comunicação corporativa na esfera pública brasileira. É o que acredita o diretor-executivo da Abracom Carlos Carvalho: "A lei trouxe um critério de isonomia, pois todos podem se preparar e participar das licitações. Antes, era necessário ter sorte ou um amigo dentro das agências de publicidade".

Apesar de não ter números absolutos, a Abracom crê que o projeto de lei do então deputado estadual e hoje ministro da Justiça José Eduardo Cardozo, agora transformado em lei, seja responsável por um bom naco do crescimento do setor, por ter criado oportunidades diversas para agências de todo porte na esfera pública, em especial no Poder Executivo. As estimativas são de um aumento entre 30 e 40% no número de concorrências e licitações públicas ligadas a empresas de comunicação nas esferas municipal, estadual e federal entre 2010 e 2011. Ainda segundo a Abracom, só em 2011 houve um acréscimo de 30% no número global de municípios brasileiros que abriram concorrências públicas.

Cálculos certeiros

A estimativa da entidade é avalizada pelo advogado Raphael Pinheiro Anunciação, do escritório Santos Jacinto & Arruda Advogados Associados. Especialista em licitações e contratos públicos, avalia que o aumento nas contratações de empresas de comunicação já é significativo e que a área pública se tornou importante clientela.

E isso, segundo ele, é só o começo: "As perspectivas para os próximos anos não poderiam ser melhores. Em virtude dos grandes eventos que acontecerão no Brasil, maiores investimentos em comunicação estão programados por municípios, estados e o Governo Federal".



Raphael Pinheiro Anunciação – Santos Jacinto & Advogados Associados

Carlos Carvalho também aposta no crescimento: "Dos 5.565 municípios brasileiros, 52 têm mais de 400 mil habitantes. Ou seja, num primeiro momento, há pelo menos 52 novas oportunidades de negócios apenas no plano municipal". E ele próprio destaca que os negócios nessa área poderão ter um novo impulso a partir de 2014, quando muitos dos contratos publicitários ainda em vigor chegarão ao fim, aí sem mais possibilidades de aditamentos, como ocorre hoje.

Processos onerosos e demorados

Raphael Anunciação pontua que a mudança no processo de compras públicas e o dinamismo nas disputas tornaram o jogo mais difícil. Para o especialista, a implantação do pregão eletrônico reduziu os custos de participação e aumentou o número de empresas interessadas no setor público. O advogado alerta, porém, que as agências devem ter cuidado redobrado com a leitura e a interpretação dos editais e conhecer a legislação aplicável e os procedimentos próprios do processo de compras públicas: "É fundamental ter em mente que o edital é o instrumento que estabelece não apenas as regras do processo de disputa, mas também as condições pelas quais a licitante deverá cumprir o contrato. Não adianta vencer processos que a empresa não terá condições de executar pois as sanções aplicáveis são rigorosas, inclusive com o impedimento de participar de novas licitações". A Abracom ressalta que as agências interessadas em conquistar uma fatia desse mercado devem se preparar processos demorados e onerosos.

Jogo limpo

Raphael garante que não há fórmula mágica para ganhar licitações públicas e afirma que o cenário conhecido como "jogo de cartas marcadas" está com os dias contados: "Na verdade, o processo licitatório atual se fundamenta na amplitude da competição, na contratação de bons fornecedores e na transparência dos procedimentos. Então, cadastre sua empresa nos portais de compras existentes nos vários estados da União e amplie seu leque de oportunidades". Segundo aconselha, agências que queiram disputar esse novo e promissor mercado devem se preparar – e muito bem – para isso, estabelecendo um processo de gestão que permita o controle de prazos, a manutenção dos documentos de habilitação atualizados e a participação em processos nos quais houve prévia e concisa avaliação do edital convocatório.

Carlos Carvalho também aposta que a questão da transparência será uma das



Carlos Carvalho – Abracom

diretrizes do segmento. Segundo ele, os governos e as agências não sabiam quanto era investido em comunicação corporativa, pois não havia clareza nem lisura nos processos de contratação. Ele acredita que em breve ocorrerão intensas transformações, que também beneficiarão de forma essencial a comunicação pública, visto que a capacidade dessas instituições no seu relacionamento com a sociedade multiplicar-se-á exponencialmente.

Vantagens e desvantagens

Patrícia Marins, sócia-diretora da In Press Oficina, *joint venture* entre a In Press Porter Novelli e a Oficina da Palavra, de Brasília, vislumbra uma ampliação de negócios na área pública, onde já tem negócios com clientes como Petrobras, Banco do Brasil, BNDES, Ministério da Pesca, Governo do Estado do Espírito Santo e TJ-PE: "Sabemos que o setor público tem grandes carências no campo da comunicação e nossas empresas poderão tranquilamente ajudá-lo com a gama de produtos e serviços que oferecem, em qualidade



Ednilson Machado – Máquina PR

que há décadas é testada e comprovada pelo setor privado".

Ednilson Machado, diretor do escritório de Brasília da Máquina PR, que atende contas como as de Petrobras, Banco Central e Embratur, ressalta o trabalho de longo prazo que se pode fazer com uma instituição pública como um dos pontos positivos desse segmento de mercado.

Ambos os executivos citam a burocracia como a maior desvantagem. "Contraditoriamente, embora prejudicial, ela é uma garantia", analisa Ednilson. "Apesar de a execução de relatórios demandar tempo e mão de obra, eles comprovam o trabalho executado. Não basta o *clipping*, é necessário provar que as pessoas foram mobilizadas para determinados trabalhos em um espaço de tempo definido".

Mesmo com as grandes transformações que aconteceram na área, Patrícia Marins cita dois fatores como os mais problemáticos para as agências que têm ou querem ter contratos nessa área: alguns tipos de contratação que são definidos e a burocracia nos pagamentos, que muitas vezes provoca atraso, sem que as agências sejam ressarcidas por isso. Tudo, então, muito ruim? Claro que não. Ela reconhece que houve um avanço significativo desde 2003, quando se mudou para Brasília: "Antes não havia licitações específicas para o nosso segmento. Isso mudou na gestão do presidente Lula. O problema é quando a urgência leva os órgãos públicos a fazerem contratações por pregão eletrônico, sem as ressalvas técnicas, permitindo que empresas sem capacitação ganhem a concorrência".

Ednilson acrescenta ser um entrave nessas licitações o fluxo orçamentário, que, em geral, sofre restrições no início do ano. Outros pontos negativos para quem trabalha no setor, destaca Patrícia, são a cultura de parte do funcionalismo público – que por vezes enxerga as agências como concorrentes, diante de uma possível perspectiva de redução dos quadros internos – e a inabilidade de algumas instâncias para contratar empresas de comunicação.

Licitações sob a ótica das agências

Assim como o advogado Raphael Pinheiro Anunciação, o sócio-fundador da FSB Francisco Soares Brandão afirma não ver segredos numa licitação. E explica as razões de sua agência ser uma das


Patrícia Marins – In Press Oficina

mais bem sucedidas nesse campo: "Como temos tradição, boa técnica, uma equipe do mais elevado nível e somos uma das maiores no mercado, temos capacidade de mobilizar os recursos mais adequados para cada tipo de proposta. Nossa filosofia é investir nossos melhores recursos na elaboração das propostas técnicas e apresentar preços competitivos nos certames". Hoje, a FSB presta serviços para instituições como Ministério da Saúde, Ministério do Turismo, Governo do Estado do Rio de Janeiro, Embratur e Ministério dos Esportes. O faturamento advindo de contratos do setor público representa cerca de 40% do volume de negócios da agência.

A precisão na leitura do edital e o entendimento integral das necessidades e das regras dos órgãos públicos são os elementos fundamentais que Ednilson Machado aponta para empresas interessadas em atuar para a área pública. A

ANDREOLI MSL BRASIL
Estratégia e Reputação Digital

visão do executivo está alinhada à etapa de transparência e competitividade que surge com a nova legislação, fruto da recomendação de especialistas.

Andrew Greenlees, vice-presidente da CDN e diretor da Abracom, aposta na qualidade dos serviços e na *expertise* da agência em gerenciamento de crises para ser também uma das líderes no segmento público. E lembra que a CDN está bem posicionada exatamente por já ter larga experiência nesse campo e bons *cases* em seu portfólio, o que conta muito nas concorrências, sobretudo as de grande porte: "Competência no planejamento estratégico e qualidade técnica dos profissionais são também fatores importantes. Acrescente a isso o conhecimento profundo dos processos e a cultura e a compreensão da dinâmica do setor público. Além disso, cada licitação tem características particulares e é preciso compreender isso, antes e durante o processo". Atualmente, a CDN atende a Secretaria de Comunicação Social (Secom) da Presidência da República, Ministério da Saúde, Secretaria da Habitação de São Paulo e Secretaria de Energia do Estado de São Paulo.

Agências de porte nacional com presença marcante em Brasília, onde concorrem com agências locais igualmente bem posicionadas, as quatro grandes (CDN, FSB, In Press e Máquina PR) têm uma coisa em comum quando se trata do mercado de comunicação no serviço público: todas querem e planejam ampliar os negócios neste campo.


Olga Vlahou

Andrew Greenlees – CDN

Regulamentação específica

Ainda em 2012, a Abracom quer pôr em pauta um projeto de lei que preveja a regulamentação específica de licitações para empresas de comunicação. Na visão da entidade, as contratações devem ter como base a técnica e o preço. Além disso, a entidade lembra que os critérios de avaliação devem estar mais próximos das práticas de mercado.

Carlos Carvalho avalia que a medida é necessária para o desenvolvimento e o crescimento do fluxo de trabalho entre o poder público e as agências de comunicação. "O governo britânico faz investimentos pesados nos serviços específicos de comunicação. Anualmente, as cifras beiram bilhões de libras esterlinas", diz, esclarecendo que no Reino Unido e nos Estados Unidos, há um entendimento de que o governo deve se comunicar o mínimo possível com propaganda e mais com informação de qualidade direcionada aos públicos estratégicos – sejam eles comunidade, imprensa ou internautas. Com esses modelos em mente, Carlos visualiza que uma regulamentação específica trará benefícios ao poder público e às agências de comunicação no Brasil.

José Luiz Schiavoni, CEO da S2Publicom e ex-presidente da Abracom, defende um modelo diferente de contratação, indo contra a corrente dos quem pleiteiam técnica e preço como paradigma dos processos: "Sou muito mais pelo modelo que combine pré-qualificação de agências e concorrências por preço. Desse modo, o órgão pré-qualifica um número determinado de agências com capacidade técnica e econômica para atendê-lo e daí para a frente faz as concorrências por preço. Qualquer uma das agências que ganhar a concorrência terá capacidade para atender aquele cliente, para as necessidades que venha a ter".

O outro lado da moeda

Há uma década despendendo grande parte de suas energias em abrir portas para suas associadas no

Histórias relevantes | Marcas relevantes | Diálogos relevantes
fundamento comunicação corporativa
análises | treinamento | eventos | digital | design

serviço público, a Abracom sabe que apesar dos avanços ainda tem um longo caminho a percorrer. Já conseguiu legislação favorável, as licitações e contratos são hoje uma realidade e ano a ano vão se multiplicando, como mostram os números. Contribuiu para que o segmento se mobilizasse em todo o Brasil em torno desse pleito. Mas terá ainda que superar vários entraves estaduais e municipais para fazer valer a lei e a prática. Mais ou menos como a história do craque Garrincha, quando o técnico lhe disse tudo o que deveria fazer com o adversário em campo e ele perguntou: "Mas já combinaram com ele?". Falta agora combinar tudo isso com dezenas de secretarias de comunicação estaduais e municipais que não têm a mais tênue ideia dessas mudanças e, portanto, não estão atentas a elas. E como mercado é mercado, a Abracom e suas associadas sabem que não podem deixar passar qualquer oportunidade de esclarecimento – e de negócios.

A Lei 12.232/10, promulgada em 29 de abril de 2010 pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva para aplicação aos processos licitatórios, cuja base foi o Projeto de Lei 3.305/08, de autoria de José Eduardo Cardozo, que tinha por objetivo aprimorar a Lei 8.666, de 21/6/1993, que dispõe sobre compras e licitações no serviço público, proíbe a subcontratação de serviços de assessoria de imprensa e relações públicas nos contratos das agências de publicidade e propaganda. O projeto foi aprovado pelo Congresso Nacional com apoio das entidades do mercado de comunicação e é



Deputado José Eduardo Cardozo

lei válida para todos os setores públicos, nos Três Poderes e nas esferas municipal, estadual e federal.

Como nem todos leem o Diário Oficial e como a ideia não é promover caça às bruxas, mas sim um novo entendimento do que seja a contratação de serviços de comunicação na esfera pública, o caminho que a Abracom vem trilhando é o da divulgação dos aspectos legais por todas as instâncias públicas, aliada à persuasão em visitas, mensagens, encontros e outros fóruns adequados. Tem dado resultado, como mostram os números.

Agência que possivelmente detém o maior volume de negócios na área pública, a FSB crê no potencial para avançar significativamente. E não apenas por seu próprio esforço, mas em decorrência do próprio interesse e necessidade das organizações por uma comunicação estruturada, profissional e que apresente resultados. "Os governos perceberam a importância de contar com apoio externo também em comunicação e assessoria de imprensa – assinala Francisco Soares Brandão – e isso fez com que houvesse inclusive uma mudança na legislação, obrigando os órgãos públicos a fazer licitações específicas para contratação de agências de comunicação. Nos próximos anos, os governos – nos níveis federal, estadual e municipal – serão um dos principais vetores de crescimento do nosso mercado. E a FSB se preparou para atender às demandas específicas dos governos e para crescer nessa área. Hoje temos clientes importantes e investimentos cada vez maiores para fortalecer a equipe dedicada ao setor público. Ao mesmo tempo, a demanda do setor privado vem se sofisticando, o que fez a FSB entrar em uma série de novas áreas, como comunicação digital, gestão de crises, pesquisas, produção de conteúdo, *design* etc.. Várias delas terão desempenho importante nos próximos anos".

E como analisa hoje essa questão quem ainda nem arranhou a casca dessa laranja, a das licitações e concorrências no setor público? "Não atuamos ainda, mas temos feito uns ensaios e participado de algumas concorrências", admite Rosâna Monteiro, da Ketchum. Segundo ela, há "planos de ter uma atuação nessa área e estamos nos qualificando para isso. Por enquanto, na Ketchum o setor privado é *core* do nosso *business*".

A In Press Porter Novelli é outra das agências de ponta que ainda concentra grande parte de sua atuação e faturamento no setor privado, mas já olha a área pública como uma de suas prioridades, sobretudo com a conquista da conta da Secom do Governo do Estado de São Paulo, no final de abril.

S2PUBLICOM

WEBER SHANDWICK

GolinHarris



O tempero **brasileiro** na comunicação **global**

Presente em **20** **estados brasileiros** e mais de **70 países**

REDE DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM 20 CAPITAIS

Aracaju *Destaque Comunicação*	Cuiabá *Yod Comunicação Integrada*	João Pessoa *Pauta Comunicação*	Recife *Press Comunicação Empresarial*
Belém *Gaby Comunicação*	Curitiba *Comunicare Comunicação*	Maceió *Mídia Nova Assessoria*	Salvador *Comunicativa Agência de Comunicação*
Belo Horizonte *Link Comunicação Empresarial*	Fortaleza *VSM Comunicação*	Manaus *Três Comunicação*	São Luís *InterMídia Comunicação Interativa*
Brasília *Empório Comunicação*	Florianópolis *Apoio Comunicação + Marketing*	Natal *Lumiar Comunicação*	Teresina *Ícone Comunicação*
Campo Grande *DV Consultoria*	Goiânia *Comunicação Interativa*	Porto Alegre *Ufizzi Consultoria em Comunicação*	Vitória *Pauta 6 Comunicação*

São Paulo (11) 3027-0200 / 3531-4950 • Alphaville (11) 4195-3388 • Rio de Janeiro (21) 2543-3388 •
www.s2publicom.com.br • www.webershandwick.com • www.golinharris.com

"Estamos de olho nas novas licitações que chegarão ao mercado ainda em 2012", garante Kiki Moretti, sua diretora-presidente.

Maristela Mafei e Patricia Gil, da Máquina PR, também olham com muito interesse a área pública, com a qual a agência já mantém alguns bons contratos: "Nossa previsão é crescer cerca de 12% em 2012, manter investimentos em áreas inovadoras e ser muito competitivos também no setor público, para o qual pretendemos levar nossa *expertise* em gestão de comunicação, foco em resultados e modernização".

Mesmo admitindo o *boom* que pode chegar ao segmento com as contas públicas, há agências que não querem perder o foco no setor privado, outro que poderá também passar por grande expansão com os muitos eventos que estão a caminho do Brasil. É o caso da Textual. "O foco prioritário é o setor privado – assegura Carina Almeida – e é nele que depositamos as maiores expectativas. A realização da Copa do Mundo 2014 e dos Jogos Olímpicos Rio 2016 está gerando demandas adicionais por serviços de comunicação em várias vertentes. E a Textual está desenvolvendo soluções para diversas empresas e organizações envolvidas com os dois eventos, combinando a *expertise* em comunicação corporativa com o amplo conhecimento acumulado sobre a dinâmica de megaeventos esportivos. Isso porque somos a única agência no Brasil a ter desenvolvido projetos de relações públicas nas últimas quatro edições de Jogos Olímpicos e Copas do Mundo de futebol".

Como mercado é mercado, a Ogilvy PR Brasil, conforme salienta sua diretora Renata Saraiva, "pretende crescer nas duas áreas, conforme as oportunidades".

Outra agência de prestígio e com alto grau de crescimento que começa a se voltar para a área pública é a RP1, dirigida por Claudia Rondon. Mas essa participação em licitações do segmento público, para ela, "tem que ser consistente e dar-se de maneira controlada, para permitir que o padrão de atendimento que temos para empresas privadas seja replicado no setor público".

De certo modo, é o que pensa também Marta Dourado, da Fundamento: "Nós focamos basicamente o setor privado. Temos alguns projetos pontuais para o setor público, mas nos últimos anos a experiência de participar de licitações tem sido muito frustrante. Quem sabe no futuro, com o fortalecimento de valores éticos no poder público..."

Exemplos no setor privado

Se a área pública é possivelmente a de maior horizonte para as agências de comunicação, por se tratar de um imenso mercado onde tudo está por fazer agora que a legislação chegou para ajudar, na área privada, que nesses últimos dez ou 15 anos tem sustentado um crescimento médio entre 15% e 20% ao ano, o cenário é também positivo. Muito positivo. E talvez ainda por bons anos rivalize em crescimento com o setor público, mesmo tendo já uma base elevada de faturamento. É que os mega-eventos não só motivarão as organizações privadas aqui já instaladas a investir mais, como as novas que chegarão certamente terão que contar com comunicação para se fixar no mercado. Ou seja, mesmo que não queira, pelas mais diversas razões, participar do jogo para conquistar contas e *jobs* na área pública, uma agência não deverá ter qualquer motivo para temer seu futuro se a opção for continuar faturando exclusivamente no setor privado. Por tudo o que dizem dirigentes ouvidos por este Anuário, o mercado está e continuará comprador ainda por um bom tempo no setor privado.

Rosâna Monteiro, por exemplo, diz que a agência tem participado de muitas concorrências, principalmente nos últimos três meses de 2011 e no primeiro trimestre de 2012, segundo ela, "a maioria tem sido de alto nível, com competidores de tamanhos semelhantes e um patamar de exigências bastante elevado. O problema é que isso gera muito trabalho para as agências e, é claro, investimento em documentação e tempo das

PLANIN
A agência que inova sua maneira de comunicar
SP 11 2138-8900 | RJ 21 2588-8237 | www.planin.com

Comunicação e Inteligência Social

Muito prazer, somos a Temple





Nosso trabalho é entender, planejar e aproximar.
Reduzir riscos com a compreensão do ambiente social.
Há 14 anos, atendemos marcas mundiais nos setores de Mineração, Energia e Logística.
Desenvolvendo estratégias em comunicação a partir da Amazônia.
Experiência que nos permitiu atuar no licenciamento ambiental de 25 grandes empreendimentos até agora.
Somos 70 profissionais integrados a uma rede de parceiros especializados.
Por meio do conhecimento, criamos pontes para o entendimento.
E vencemos distâncias com envolvimento.

A isso chamamos de inteligência social.



- **Consultoria em comunicação para licenciamento ambiental**
- **Mobilização social**
- **Relações públicas**
- **Assessoria de imprensa**
- **Comunicação interna**
- **Eventos**
- **Publicações**
- **Design**





[temple] COMUNICAÇÃO

↘ www.temple.com.br | (91) 3205.6500

pessoas envolvidas no preparo da proposta. Mas não vejo outro jeito. Para ganhar é preciso apresentar ideias originais, que surpreendam".

Luciana Vidigal, da Perspectiva, diz que a agência é frequentemente convidada para participar de concorrências: "O único senão é a competição com preços muito baixos. Não podemos correr o risco de comprometer as estruturas e a entrega do serviço. A tendência mais notável, porém, é quanto à diversificação de produtos e serviços. Os clientes estão usufruindo mais das ferramentas disponíveis, indo além da contratação de assessoria de imprensa. É um movimento que deve acontecer com a maioria, pois eles sabem que o relacionamento com diferentes públicos exige ações diferenciadas".

Embora melhor estruturados, os processos de concorrência ainda demandam esforço e paciência das agências, já que em vários deles a coordenação é da área de compras do cliente e nem sempre esta tem clareza sobre as peculiaridades desse mercado. "Nosso maior desafio, nesse sentido – diz Claudia Rondon, da RP1 – é preparar e informar o profissional de compras, que geralmente conduz as concorrências". Ela lembra que tem participado de diversos processos que não incluem parâmetros de formação profissional e que põem, no mesmo patamar, agências de portes e estruturas completamente diferentes: "A tendência, no entanto, é de que as concorrências aconteçam com mais frequência, pois o gestor quer, cada vez mais, conhecer o que o mercado oferece em termos de soluções, ferramentas e estratégias".

Kiki Moretti, da In Press vai na mesma toada: "2012 começou animado. Concorrências robustas. Tendência de buscar um bom serviço por um preço mais justo".

Para Maristela Mafei e Patrícia Gil, da Máquina PR, "as concorrências têm se tornado mais frequentes e exigentes. Com isso, a qualidade das propostas (e das promessas) tende a ser melhor. Por outro lado, há dois riscos: 1) banalização das soluções de comunicação; 2) excesso de burocracia na entrega das estratégias de comunicação (na contramão do mundo e de toda a inovação tecnológica), em virtude de uma amarração rigorosa demais, em contratos às vezes draconianos. Todos perderiam com isso: as agências, os profissionais e, mais do que eles, os próprios clientes".

Carina Almeida, da Textual assinala que, embora melhores, as concorrências ainda não chegaram ao ponto ideal, ao menos na visão das agências: "No setor público, ainda que tenham avançado, falta mais clareza nos processos. No setor privado, há casos em que o *briefing* é muito genérico, com poucos parâmetros, o que dificulta a elaboração das propostas e, consequentemente, a própria análise do cliente".

Francisco Soares Brandão, da FSB lembra que "o mercado brasileiro é competitivo, mas a qualidade dos serviços é irregular. E o modo de contratação nem sempre leva em conta os diferenciais existentes. A FSB busca sempre firmar pela qualidade dos serviços e, por isso, investe para ter a melhor equipe. Felizmente, os clientes já percebem que contratar uma agência apenas pelo menor preço não traz os resultados esperados. Muitas vezes, na verdade, significa jogar dinheiro fora".

Marco Sabino, da S/A Comunicação, considera que tanto o setor privado quanto o público mostram-se promissores para a comunicação corporativa e diz acreditar que no caso da sua agência, com o escritório de Brasília, os negócios no setor público tendem a ser mais volumosos, embora reconheça que as licitações continuem ainda confusas. Em relação ao setor privado, ele crê que "ainda vamos chegar num grau de sofisticação em que as agências serão remuneradas para apresentar suas propostas nas concorrências. Não estamos longe disso. Nós participamos de um processo assim recentemente".

"Não podemos reclamar da quantidade de concorrências", afirma Marta Dourado, da Fundamento. "São muitas. Entretanto, os processos estão supercompetitivos, seguindo alguns padrões internacionais: todas as etapas são coletivas, do *briefing* à divulgação do resultado. Às vezes, a empresa sequer se dispõe a dar *feed-back* individual sobre as apresentações que as agências se dedicaram a preparar".

Numa linha complementar, Renata Saraiva, da Ogilvy PR Brasil, pondera que apesar da constante evolução, ainda há bastante para se conquistar, principalmente nas chamadas mesas de compras: "Acho que podemos dar um passo adiante se passarmos a deixar mais claras quais são as nossas habilidades e o valor agregado que nossos serviços trazem para as organizações." ■

Negócio de pai para filho?

O modelo familiar ainda é o preferido para a continuidade dos negócios na primeira geração de agências de comunicação. Mas algumas iniciativas já estão direcionadas à profissionalização

Por ***Martha Funke***

A primeira leva brasileira de agências de comunicação já chegou à segunda geração – literalmente. A maioria das organizações nascidas até meados dos anos 1980 inclui em seus quadros de liderança descendentes dos fundadores e algumas daquelas que ainda não o fizeram vislumbram a possibilidade para um futuro não muito distante.

Embora algumas tenham registrado picos de expansão de clientes e infraestrutura no passado, a manutenção das atividades em patamar mais enxuto foi a opção para garantir desde qualidade de vida até margem de rentabilidade. As agências com esse perfil se contrapõem a um outro grupo que, nascido logo na sequência, deu origem às agências de grande porte, localizadas no topo dos *rankings* de faturamento e número de colaboradores. Entre esses, a internacionalização tornou-se uma tendência marcante. Mais ou menos ambiciosas, a verdade é que o crescimento está nos planos de todas as organizações mais maduras. Cada uma, a seu modo, traça percursos para se beneficiar de tendências como a adoção maciça dos novos ambientes interativos, a globalização e o novo papel do Brasil no cenário mundial.

O segmento de agências de relações públicas, assessorias de imprensa e, na sequência, de comunicação, nasceu no Brasil nos anos 1960 no rastro das políticas praticadas sobretudo por multinacionais norte-americanas do setor automobilístico, que estruturaram inicialmente essa atividade. Caso, por exemplo, da Esso, que montou as áreas de RP e Imprensa no início dos anos 1950, em parte para se proteger da agressiva campanha *O Petróleo é nosso*, da Era Getúlio, e também para aplicar no Brasil o que já fazia nos Estados Unidos. A atividade cresceu ligeiramente nos anos 1960, quando um número maior de organizações começou a pensar e fazer comunicação. Só que, com a imposição da censura pelos governos militares, os contatos entre empresas e seus diversos públicos, sobretudo imprensa, deixavam a desejar. A comunicação das organizações, privadas ou não, era calcada em ações de mão única, sustentada por um cenário de mercado incipiente, pouca concorrência e nenhuma exigência por

transparência. Foi um período de triste lembrança, caracterizado pela ausência total de diálogo com a sociedade, fato que impactou negativamente a imagem da atividade. No início dos anos 1970, mesmo ainda sob jugo militar, o País viu seu parque de empresas nacionais e multinacionais crescer e com elas surgirem novas agências. Mas a expansão do segmento consolidou-se mesmo na década seguinte, quando a sociedade brasileira começou a se mobilizar pela redemocratização e as empresas, diante do novo cenário que se apresentava, perceberam a necessidade de pôr fim à era do monólogo, para dar início a outra, a do diálogo, que se mostraria essencial para a construção da reputação. Como pano de fundo, havia uma economia em expansão e uma imprensa que também passou a questionar a censura e a própria ditadura militar. É desse período, ainda, a reserva de mercado pela Política Nacional de Informática e o Código de Defesa do Consumidor, que provocaram, respectivamente, o nascimento de novas empresas e a necessidade de promover melhorias na interação com novos públicos.

Nesse momento começou a ascensão no Brasil da comunicação corporativa, com as portas se abrindo para os profissionais da área. Esse movimento coincidiu em parte com a histórica e fracassada greve de jornalistas em São Paulo, em 1979, que provocou demissões em massa nas redações. Vários dos profissionais que perderam o emprego acabaram se recolocando nas assessorias de imprensa que estavam sendo criadas por muitas empresas para fazer frente ao



André Gomyde

novo cenário e também nas agências de comunicação que começavam a surgir (alguns até como seus donos).

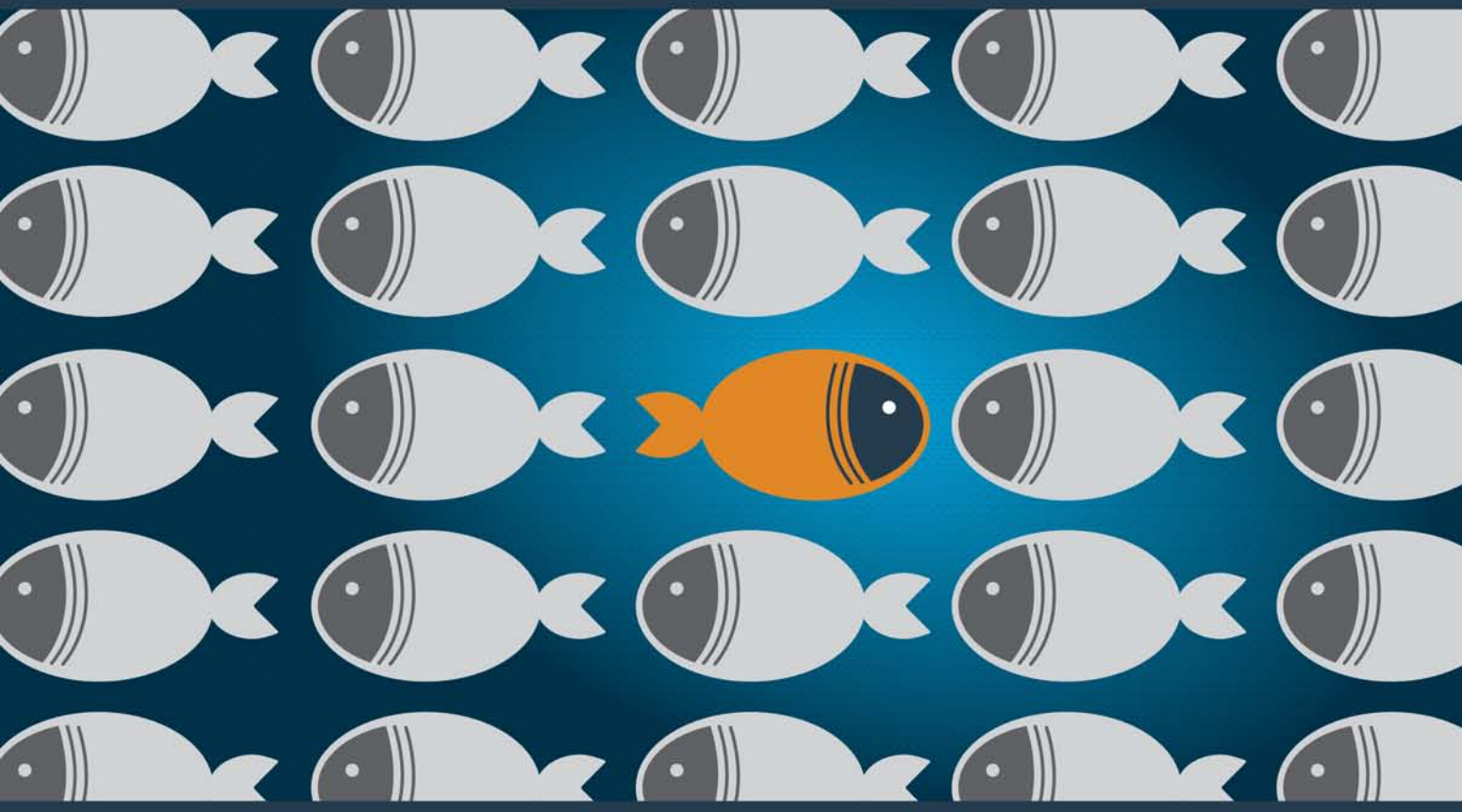
O segmento chegou aos anos 1990 fortalecido em relação a número e porte de empresas, embora o congelamento de ativos promovido pelo *Plano Collor* de triste lembrança, tenha derrubado algumas delas. A abertura do mercado nacional atraindo impulso ao setor para empresas globais. Ao mesmo tempo, a evolução de conceitos como estratégia e governança corporativa passou a exigir um novo papel das agências, que trocaram as atividades tradicionais direcionadas unicamente à ação, como distribuição de *releases* ou comunicação interna *top down*, por consultoria completa de comunicação integrada, com envolvimento de diferentes públicos.

Apesar da evolução do negócio, o planejamento estratégico de processos de sucessão sempre tem se mantido restrito a um pequeno grupo, embora outro tanto avalie iniciá-lo em futuro próximo. É um risco comum a uma grande parcela das empresas, de qualquer porte ou atividade. "O empresário deve pensar em sucessão quando abre a empresa", diz André Gomyde, autor do livro *Passando o bastão – Sucessão familiar nas pequenas e médias empresas* (2010, edição do autor). Com estudo centrado na questão cultural da sucessão familiar, ele acredita que as empresas de comunicação saem na frente em relação ao quesito criatividade, essencial para o enfrentamento das mudanças de comando. Segundo ele, esse viés do segmento pode ser útil para sustentar a negociação entre fundadores, sucessores e agregados ou dirigentes externos à família, imprescindível para manter o time unido durante o processo.

Gomyde observa que o planejamento obriga o empresário à avaliação do cenário em longo prazo e lhe permite identificar entre os sucessores quem pode querer tocar o negócio, a fim de prepará-lo para a tarefa. E recomenda: "No caso de filhos, trata-se de entender os instrumentos que lhes serão dados e a possibilidade de colocá-los a trabalhar na empresa em atividades básicas. Quando assumirem, será algo natural para a organização: o herdeiro que passou por tudo, conhece todo mundo e sabe como as pessoas trabalham terá um canal de comunicação mais fácil do que aquele recém-formado que chega de fora trazendo novas tecnologias e práticas estranhas à empresa". O mesmo vale para qualquer outro sucessor escolhido – seja parente, amigo ou profissional da casa, alguém de quem o empresário goste e em quem confie o suficiente para tocar os seus negócios.

"Toda empresa nasce pequena. Um plano de sucessão, escrito e acordado entre os familiares e principais executivos, é um instrumento

VOCÊ BUSCA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA COM QUALIDADE, ÉTICA E COMPROMISSO?



PROCURE UMA ASSOCIADA ABRACOM.

Há dez anos, a Abracom representa o mercado
de agências de comunicação corporativa.

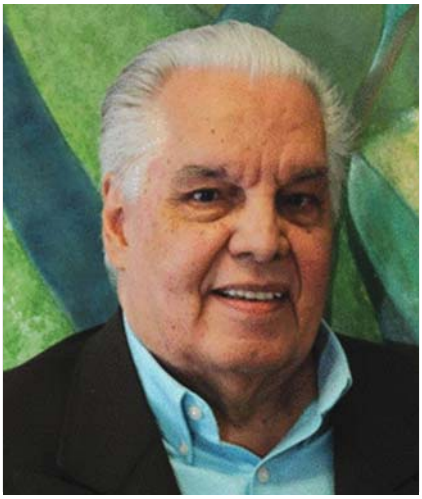
Em 2002, éramos 56 empresas e, hoje, chegamos ao nosso
décimo aniversário com mais de **360** associadas em todo o país.

Se você procura pensamento estratégico
e boas soluções de comunicação corporativa,
clique www.abracom.org.br e escolha uma de nossas associadas.

ABRACOM 10

que deveria existir desde o primeiro dia de funcionamento", acrescenta José Carlos Fonseca Ferreira, especialista da RMV Sucessão Consultores e autor do livro *Empresa Familiar – Como aumentar o valor de uma empresa utilizando os dez pilares mestres de um plano de sucessão* (2010, editado pelo Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos no Estado de São Paulo). "O documento aumenta o valor patrimonial da agência, o que é útil tanto para quando vier a acontecer uma continuidade com membros da família como para uma venda".

Pioneiro do setor, ele sabe do que está falando. Em 1962, José Carlos Fonseca Ferreira foi um dos sócios da estreante agência de relações públicas AAB, que 15 anos mais tarde, com escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Porto Alegre e quase 200 profissionais, foi comprada pela gigante global Ogilvy & Mather. A empresa, então a maior do País, atendia a clientes como Shell, Alcoa, Volkswagen, Villares e Votorantim. Hoje, Ferreira é consultor certificado pela *International Sucession Planning Association* (ISPA) e coordena o Programa da Associação Comercial de Minas Gerais para Micro e Pequenas Empresas Familiares de Minas Gerais e o Núcleo de Estudos de Empresas Familiares da Pós-Graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing. O especialista lembra que, além de não haver organização imune à quebra de



José Carlos Fonseca Ferreira – RMV

continuidade provocada por eventualidades como a falta de seu principal dirigente, há que se considerar ainda o plano de sucessão como antídoto contra a perda de grandes talentos, inclusive levando embora grandes contas quando a participação societária na empresa fica fora de alcance.

Quebra de continuidade

Uma das agências que passou por uma crise tão inesperada quanto inevitável foi a LVBA. A agência foi criada em 1976 por Valentim Lorenzetti e Wilson Villas-Bôas como desmembramento do Departamento de Relações Públicas da J. Walter Thompson. Em 1990, Valentim decidiu dividir o negócio com seus principais executivos – João Aliotti, diretor administrativo-financeiro da empresa desde a sua fundação até sua aposentadoria, em 2006, e Flávio Valsani, nomeado diretor-presidente durante a comemoração de dez anos de vida da agência. A filha e herdeira, Gisele Lorenzetti, havia se juntado à LVBA ainda estudante, em 1979.

Mas a profissionalização não garantiu uma sucessão organizada depois do falecimento de Valentim. "Foi muito rápido. Ele saiu da agência um dia e não voltou mais", descreve Gisele. Apesar do susto, e da tristeza, a agência se manteve com Valsani na presidência até que, por volta do ano 2000, ambos se tornaram diretores-executivos em pé de igualdade. "Meu pai era jovem e já pensava em sucessão, calcada em profissionalização e planejamento. Dizia que queria parar um dia e se dedicar a outras coisas, como produção de textos", recorda.

A experiência resultou em aprendizado. Segundo Gisele, como a sucessão é um dos desafios que a LVBA vislumbra, no ano passado a agência investiu na estruturação da área de Recursos Humanos para deixar claras as competências para a formação de sucessores – Flávio tem duas filhas que já estiveram na empresa, mas hoje atuam em outras áreas. Outra iniciativa foi o compartilhamento de decisões estratégicas com um grupo de jovens profissionais. "Eu tenho 51 anos, o Flávio 56 e ainda temos muito pela frente. Mas agora precisamos formalizar um modelo de governança". No horizonte da LVBA, ela destaca o investimento em conceitos como mobilidade e





Rosana de Salvo e Ingrid Rauscher – ADS

convergência em novas plataformas, além das redes sociais, e na mensuração de resultados.

A ADS, fundada em 1971, também enfrentou a perda de seu fundador, Antonio De Salvo, em 2008. Dois anos antes, ao completar 35 anos, a agência havia promovido as executivas Silvia Balzan e Vera Santiago a diretoras, para atuarem ao lado de sua filha Rosana, hoje com 49 anos, e de sua esposa e sócia Ingrid Rauscher, atualmente com 59 anos. "Ele foi-nos preparando para continuar seu legado. Nos últimos anos, não estava mais na operação, era o grande mestre estrategista e responsável por *networking*", descreve Rosana, que se juntou à ADS em 1980 – fazia *clipping*, gravava *releases* que distribuía por telex e chegou a passar por todos os departamentos.

Administradora com pós-graduações em Recursos Humanos e Marketing, ela conta que a agência manteve a rigidez do pai em relação a princípios, como ética, qualidade de texto e senioridade de atendimento. Mas as próximas etapas de sucessão ainda não estão delineadas. "Ainda não paramos para pensar nisso", diz Rosana. Os planos atuais estão voltados à internacionalização: no começo deste ano, a ADS passou a representar no Brasil a rede internacional de relações públicas ECCO, sediada em Londres e com agências independentes em 40 países. Agora faz parte do grupo de empresas com capacidade de atendimento de contas alinhadas globalmente. É uma tendência, que já abrangeu clientes como a Lilly Café, atendida pela agência há 22 anos. "Já tivemos de abrir mão de contas por isso", admite Rosana.

Voo solo

Um dos exemplos da busca de maior espaço pelos talentos da casa, mencionada por José Carlos Fonseca Ferreira, ocorreu na própria AAB. Carlos Mestieri permaneceu na agência por 13 anos, antes de anunciar aos patrões a decisão de abrir sua própria agência, a Inform, com Vera Giangrande, então na ADS, e clientes como Votorantim, Caterpillar e Basf. Já começou grande e atingiu o ápice em 1990: tinha 50 funcionários registrados quando o *Plano Collor* deixou todos os negócios e cidadãos brasileiros com apenas 50 mil cruzeiros (equivalentes a 1,3 mil dólares) nas contas bancárias. O desespero frente à necessidade de honrar a folha de pagamento resultou em um infarto e na reavaliação do formato de negócios, na época apoiado em segmentos como eventos, imprensa e *design*, cada um com diretoria e equipe próprias.

A criação de unidades de negócios e a terceirização em massa, com a contratação de serviços, levaram à dissolução da sociedade e à pulverização da empresa. Vera assumiu o cargo de *ombudsman* do Grupo Pão de Açúcar (onde permaneceria até falecer) e nasceu a Rede Inform, com relacionamento com outras agências Brasil afora que foram geradas ou incentivadas pela empresa, muitas delas parceiras até hoje. Eventos, por exemplo, são realizados pela Nicolau Amaral, hoje empresário e, no passado, o primeiro funcionário da Inform. Além de clientes próprios, como Mapfre Serviços Financeiros, Turismo de Lisboa, Cesvi e Brasil Assistência, Mestieri dedica-se a *jobs* em gestão de crise e planejamento estratégico, como o que recentemente preparou para sua coligada LPM, de Portugal. "Optei por um modelo que traz bons resultados e quase nenhum ônus", descreve, contabilizando o crescimento de 37% no faturamento de 2011.

Aos 75 anos, ele conta com a filha Roberta como seu braço direito desde 1990. Depois de um intervalo, há nove anos a herdeira atua ao lado do pai e, se o processo de sucessão não foi planejado, já ocorre na prática. "Quando eu 'puxar o carro' ela é quem vai decidir se mantém o formato atual", diz Mestieri, ainda hoje envolvido pessoalmente com os clientes. Segundo ele, Roberta é entusiasta das parcerias e o



Agora também na **América do Sul**

www.sacomunicacao.com
Tel.: +55 11 3054-3330



Comunicação

Internacional de verdade

Comunicação Corporativa | **Public Affairs** | **Comunicação Financeira**

KREAB & GAVIN ANDERSON

WORLDWIDE



Gisele Lorenzetti – LVBA

acordo mais recente foi firmado na área de mídias e redes sociais. “Desse jeito atuamos em todas as áreas da comunicação”, diz. “Aqui no Brasil temos sido procurados para *joint ventures* e outras iniciativas. Vamos ver o que acontece”.

Para evitar a perda de talentos, Agostinho Gaspar, da G&A, criou uma estratégia sucessória apoiada em *spin offs*. Desde a sua criação, em 1989, a agência deu origem a mais duas organizações das quais Gaspar é sócio, formadas com profissionais e clientes da empresa-mãe. A solução acomoda profissionais competentes e clientes conflitantes. “Você tem na empresa um sujeito muito bom. Se não fizer algo, ele vai embora com parte das suas contas”, avalia. Uma das que nasceu por esse processo, em 2001, é a Imagem Corporativa, presidida por Ciro Dias Reis, hoje com mais clientes e funcionários do que a própria G&A. Enquanto a Imagem já se aproxima de uma centena de colaboradores, a G&A conta com 35 profissionais e cerca de 30 clientes. E, este ano, passa por nova divisão, com o surgimento da G&A RP, sob a batuta de seu filho Guilherme, e da G&A Gaspar e Associados, dirigida por Heloisa Picos e Laís Guarisi.

Antes da G&A, Agostinho presidiu a AAB, Ogilvy & Mather e dirigiu a comunicação de empresas como Ford, NEC e Citibank – o banco foi seu primeiro cliente e está na casa até hoje. Segundo ele, a decisão de reduzir a empresa foi tomada em prol do atendimento mais personalizado: “Chegamos a atender mais de 50. Exige mais atenção e malabarismo para estar presente em vários locais ao mesmo tempo. Senti que a qualidade começava a sofrer”. O envolvimento pessoal com as contas, intenso até três anos atrás, foi reduzido e tende a encolher ainda mais com o novo desenho, que acomoda tanto a “prata da casa” quanto os herdeiros. As vice-presidentes e agora sócias Heloisa e Laís chegaram à empresa, respectivamente, em 1992, como assistente, e em 1996, como jornalista. Dos quatro filhos de Agostinho, dois trabalham com ele há cerca de dez anos. Guilherme, de 39 anos, chegou primeiro e entrou na agência como gerente de atendimento, depois de trabalhar nas rádios Jovem Pan e Trianon. Daniel, de 37, dedicou toda sua vida profissional à G&A. “Trazer gente da família é mais difícil. Sou mais exigente do que com outros profissionais e há envolvimento emocional”, diz Gaspar.



Carlos Mestieri – Rede Inform

Retenção de talentos

A distribuição de ações em troca de permanência na casa também é a opção de Enio Campoi, da Mecânica de Comunicação, e Bia Bansen, da Bansen & Associados. A Mecânica foi fundada em 1973 a partir da experiência de Enio em relações públicas e assessoria de imprensa em empresas como Scania, Volkswagen e Ultrafértil e da bênção do publicitário Júlio Ribeiro, fundador da agência de propaganda Talent. A Fiat foi uma de suas primeiras clientes, além de Mangels, Union Carbide, Vidraçaria Santa Marina e Dismac, primeira indústria de informática do País. O rol de uma dezena de organizações inclui a Associação Nacional para Difusão de Adubos (Anda), cujo atendimento teve início em 1974. “Estou envolvido pessoalmente com todos os clientes, particularmente em eventos”, ressalta Enio.

O empresário divide a sociedade da Mecânica com

Ogilvy Public Relations
5 ANOS DE BRASIL
Construindo a reputação de nossos clientes.
Contato: renata.saraiva@ogilvy.com - 55 11 3769.8708



Enio Campoi – Mecânica de Comunicação

sua esposa Cleide há 30 anos. Depois de uma tentativa frustrada de organizar a sucessão transferindo parte de suas ações para a filha Márcia e uma antiga funcionária – a primeira, jornalista, passou em concurso público em 2004 e assumiu cargo em Furnas, enquanto a segunda saiu da empresa –, Enio vai resgatar a mesma estratégia com a filha Juliana, advogada com experiência na área de eventos e colaboradora da Mecânica: "Por sua formação ela tem condições de administrar a empresa. Este ano devo concluir o processo. Se não der certo, vou ter de encontrar sócio ou vender parte da empresa". Segundo ele, a agência já rejeitou ofertas sem condições adequadas ou de sócios com apoio exclusivamente financeiro. Seu outro filho, Fernando, é gerente de Comunicação Corporativa da Volkswagen: "Ele teria condições de me suceder. Mas tem presente e futuro brilhantes em grandes multinacionais e não é vantagem vir para cá".

A Mecânica conta com uma equipe de 14 pessoas, incluindo o atendimento da Randon no Rio Grande do Sul, e, apesar do modelo butique, aproxima-se dos 40 anos com projetos de crescimento e diversificação de atividades e inovações em áreas como Imprensa, Comercial e Ensino. "Faço eventos e busco patrocinadores", resume Enio. Uma linha de projetos é a de *pool* de empresas, adotado pela primeira vez em 1973 para patrocinar a ida de um grupo de jornalistas à *Brazil Export* em Bruxelas, na Bélgica. A ideia foi utilizada nos últimos cinco anos para iniciativas como *AgriShow*, cliente da agência até 2011. Atualmente, Enio circula pela América Latina para promover a edição 2012 de eventos da Associação Brasileira de Tecnologia para Equipamentos e Manutenção (Sobratema).

Na Bansen & Associados, parte do controle acionário foi distribuída para a equipe em 1999, já tendo em vista uma preparação para a sucessão e a descentralização da empresa. "A agência leva meu sobrenome e clientes atendidos por outros profissionais ficavam às vezes com a impressão de não estarem falando com quem deveriam", explica Bia Bansen. Hoje todos os dez profissionais do time são sócios e compartilham as decisões – segundo Bia, só houve um desligamento nesse período. A operação no modelo de pequeno porte com serviço altamente personalizado foi decidida em



Bia Bansen – Bansen & Associados

conjunto depois da constatação de que, sendo maior, o faturamento crescia, mas não o lucro: "Causava muito estresse sem ganhar mais. Com dez pessoas, é fácil controlar a curva e agir em grupo. Prefiro trabalhar em equipe, não ser chefe".

A origem alemã de Bia fez a empresa nascer em 1981 para atender à Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha – um dos clientes alemães da agência – e o grupo Linde, que está na casa há 25 anos. Logo depois vieram contas da área de tecnologia. Hoje, com rol diversificado, a Bansen faz parte das empresas nacionais em busca de internacionalização e atua com parceiras em Argentina, Chile, Portugal, Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos, processo que rendeu contas como a empresa de telefonia móvel virtual Virgin Latin America, do magnata inglês Richard Branson. A meta de prospectar mercados menos procurados por agências brasileiras resultou em





Nereu Leme – Casa da Notícia

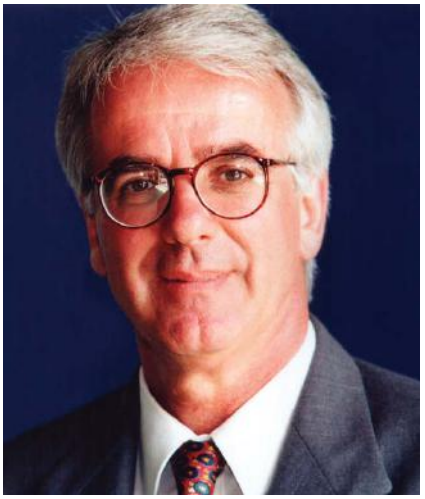
trabalhos para clientes de Cingapura, África do Sul, Dubai e Rússia, além de gerar também a ampliação do leque de serviços para além de relacionamento com a imprensa. A China está na mira e é destino final de viagem com o marido pela ferrovia Transiberiana ainda este ano. Negócios? "Não, é só vagabundagem", responde Bia.

Outra área em vista, e um dos grandes desafios atuais, segundo ela, é a relação das agências com o mundo virtual. Recentemente, uma empresa portuguesa solicitou à Bansen planejamento com foco em *blogs* e redes sociais, em vez da mídia tradicional, para lançamento de jogos. A questão no tratamento com esse novo ambiente digital envolve a inexistência, entre *blogueiros*, por exemplo, dos parâmetros profissionais que regem a atividade jornalística, como ética e legislação. Bia lembra que há pouco tempo decisão conjunta entre o Sindicato dos Jornalistas de São Paulo, a Abracom e a Ubrafe definiu procedimento a ser adotado em salas de imprensa de feiras, com admissão apenas de jornalistas com carteiras profissionais do sindicato ou do veículo.

Ainda é cedo, cedo, cedo...

Decisão sempre difícil, a sucessão em pequenas empresas familiares não tem uma receita comum. Dois exemplos são a Casa da Notícia, de Nereu Leme, e a WN&P, de Walter Nori e Monserrat Padilla. A Casa da Notícia foi criada em 1987 depois da passagem de Nereu, que fora jornalista da Folha de S.Paulo por 12 anos, pela assessoria de imprensa do grupo Machline (Sharp, CID Informática e Digibanco). O interesse no Brasil por parte das multinacionais de tecnologia e a familiaridade com o segmento automotivo – a agência atendeu à GM por 18 anos, além de empresas como Goodyear e outras – colaboraram para a expansão da agência. Depois de um período de forte crescimento, entre 1990 e 1995, tendo como sócios Fátima Turci e Antonio Salvador Silva, este último hoje à frente da CDI, a empresa voltou ao patamar de médio porte e atualmente soma uma equipe de pouco mais de 20 pessoas, com foco em atendimento personalizado a projetos de comunicação integrada, que, segundo Nereu, vão liderar o futuro do negócio.

"Deve haver fusões de agências de comunicação, as antigas assessorias de imprensa, com agências de publicidade. As primeiras saíram na frente na administração de redes sociais", analisa o empresário. Ele acredita no recrudescimento da consolidação no mercado. "Cantei a fusão para o José Luiz (*Schiavoni, um dos fundadores da S2 e hoje CEO da S2Publicom, com seu controle acionário adquirido no ano passado pelo grupo norte-americano Interpublic*) três anos atrás, queria fazer com a minha empresa. Ele achou que eu era pequeno e foi atrás da Publicom", descreve. Nereu diz pensar em sucessão com a crença em um futuro calcado nas mídias digitais, foco da pós-graduação atualmente cursada por sua filha Vanessa, jornalista que começou a trabalhar na empresa há dez anos como estagiária e atualmente, com 38 anos, é gerente de atendimento (sua outra filha, publicitária dedicada a teatro, também avalia juntar-se à agência). Mas os planos levam em conta um modelo mais profissional do que familiar e a possível orientação de um consultor especializado para sustentar a decisão tomada em conjunto com a sua sócia Nilzete Almeida, que se juntou à casa há 21 anos e é dona de 10% do negócio: "A ideia é profissionalizar e passar percentagem para as filhas como sócias, não herdeiras, quando estiverem preparadas para administrar. Meu objetivo era parar com 65 anos. Mas fiz 64 e não vou conseguir".



Walter Nori – WM&P

Na WN&P, o assunto sucessão sequer entrou na pauta. Crescimento é um tema arredio para Walter Nori, que

MBA ABERJE

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

OS MELHORES PROFESSORES DAS MELHORES UNIVERSIDADES



Onde mercado e universidade se encontram.

A Comunicação Empresarial tornou-se um processo de gestão estratégica. Assim, é importante que os profissionais desta área modifiquem suas perspectivas, transformando a execução de atividades comunicacionais em ações de gestão e criação de valor organizacional.

O **MBA Aberje de Gestão da Comunicação Empresarial** – realizado em parceria com a ESEG – Escola Superior de Engenharia e Gestão (Grupo Etapa) – tem como objetivo primordial a formação deste novo profissional, que busca uma posição de liderança dentro das organizações e o aprimoramento de suas habilidades estratégicas e gerenciais.

EMPRESAS PARTICIPANTES

ARCELORMITTAL, **BOMBRIL**, BRADESCO, **C&A MODAS**, ANDRADE GUTIERREZ, **DEUTSCHE BANK**, ERICSSON, **FIBRIA**, FSB COMUNICAÇÕES, **ETAPA**, GRUPO GUASCOR, **IMC ASASTE ENGENHARIA**, KINROSS, **KLAUMMONFORMA**, MÁQUINA DA NOTÍCIA, **SISTEMA METROPOLITANO DE TRANSPORTE**, MILLENNIUM CHEMICALS, **MONSANTO DO BRASIL**, OAS, **PETROBRAS**, POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, **REPORT COMUNICAÇÃO**, RMA COMUNICAÇÃO, **SANTANDER**, SUZANO, **VIDEOLAR**, ENTRE OUTRAS.

Inscreva-se!

Mais informações:
www.aberje.com.br/mba
mba@aberje.com.br
ou (11) 3662-3990.

ABERJE – O THINK TANK DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL



Antonio Salvador Silva – CDI

fundou a agência em 1993 depois de ser o primeiro presidente da Hill & Knowlton no País, egresso da Rhodia, em um momento marcado pelo aumento do interesse das agências multinacionais no mercado brasileiro. A experiência de dirigente mais direcionado a prospecção de clientes e administração de resultados econômicos do que a operações, típico do padrão norte-americano baseado nas agências de publicidade, levou à escolha do estilo birô para a iniciativa independente, com grande envolvimento pessoal em orientação e consultoria aos clientes. Com 15 clientes e 20 profissionais, incluindo os sócios e o diretor associado Itacir Figueiredo, Walter lembra que o modelo americano foi adotado por uma nova geração de agências no Brasil: "Os mais antigos, como eu, querem pôr a mão na massa. Para ter mais clientes, é necessário contar com um volume enorme de pessoas e você corre o risco de atropelar na rua um cliente que sequer conhece".

Embora com dois filhos atuando em marketing, o fundador da WN&P adianta que, apesar dos cabelos brancos, os sócios ainda têm bons anos de trabalho pela frente e não há, por enquanto, nenhum quadro definido a respeito de sucessão ou preparação de sucessores. Ele considera que dentro de dois ou três anos seja o momento de começar um movimento nesse sentido: "Seria interessante deixar tudo em ordem".

Antonio Salvador Silva, da CDI, teve essa preocupação no passado e fez como manda o figurino e os conselheiros de sucessão. Desde cedo, começou a preparar o filho Henrique Carvalho para ocupar seu lugar e, logo na virada do ano 2000, o então adolescente de 16 anos começou a trabalhar na agência do pai percorrendo todos os setores. A formação acadêmica em Marketing, seguida por pós-graduação em Relações Públicas no exterior, apontou o caminho tomado pela agência. Segundo Salvador, o processo de diversificação de ferramentas é o caminho para atender a diferentes públicos com conteúdos idem, como exige o *status* atual da comunicação corporativa. Em um mercado em franco crescimento, graças a fatores como a realização de grandes eventos e a chegada de um enorme número de empresas, atraídas pela nova situação do Brasil no mundo, a CDI caminhou para o conceito de *marketing communications* por meio de aquisições e criação de novas áreas.

No ano passado, a empresa investiu R$ 2 milhões para concretizar a compra da Sallêro, especializada em marketing e com carteira própria. Criou ainda uma empresa de mídia digital para atender à demanda de 77 clientes, associou-se à Carma, especialista em avaliação e mensuração de imagem sediada em Washington, e tem na mira mais duas aquisições, uma delas na área de pesquisas. A horizontalização se soma a outras estratégias, como tentativas de consolidação e internacionalização. Embora as negociações recentes com duas agências brasileiras tenham esbarrado em conflitos de clientes, lá fora foi um tantinho mais fácil – principalmente quando Henrique, hoje diretor-executivo para a área de marketing digital, esportes e patrocínios, entrava em campo como sucessor preparado para tal. Depois de recusar algumas propostas de aquisição, hoje a CDI é associada à Finn Partners, uma das maiores do mundo no *ranking* de empresas de RP independentes: "Durante o processo de afiliação, contou muito o fato de que eu tinha em desenvolvimento um processo sucessório. O sentido de perenidade da empresa foi um fator decisivo. Mostra que o empresário está no mercado como investidor, quer criar a empresa e fazê-la durar". ■



As médias e grandes vão às compras

Capitalizadas por aportes de capital, algumas das médias e grandes agências de comunicação do País foram protagonistas de operações acionárias surpreendentes em 2011 e, capitalizadas, prometem ir às compras neste e nos próximos anos

Por ***Roseli Loturco****, com a colaboração da equipe do Anuário*

Não há dúvida de que o mercado de comunicação no Brasil tem-se destacado nos últimos anos pelo grande volume de investimentos e interatividade de serviços. Dentro desse núcleo, as agências de comunicação, antigamente vistas como desorganizadas do ponto de vista administrativo e de recursos humanos, e pouco proativas em relação a suas estratégias de mercado, estão começando a mudar o curso da história. Do total de 817 operações de fusões e aquisições ocorridas no Brasil em 2011, 59 envolveram empresas de telecomunicações e mídia, o que representou um salto de 110,7%, se comparado a 2010. A crise da zona do euro e a desaceleração econômica dos EUA provocaram efeitos diretos no Brasil, levando o governo a adotar políticas fiscais e monetárias contundentes. Mas não foram suficientes para que as agências pusessem o pé no freio e parassem de crescer. Algumas – como a MZ, que se tornou em 2011 @titude Global, após fusão com a MVL – foram além e entenderam o recado do mercado ao permitirem (ou buscarem) a presença de fundos de Private Equity (PE) como investidores e cogestores de seus negócios.

O *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa* selecionou algumas dessas operações pela ousadia e amplitude das negociações e pela inovação. Além da própria @titude Global, os destaques vão para In Press Porter Novelli, Approach, Andreoli MSL e S2Publicom. Além de movimentarem o mercado de fusões e aquisições em 2011 e profissionalizarem suas relações trabalhistas, elas estabeleceram plataformas agressivas de crescimento para os próximos anos, o que indica não apenas fôlego, mas muitas oportunidades de negócios pela frente.



Rodolfo Zabisky – @titude Global

Crescer 400% até 2015

Rodolfo Zabisky é tido como um empreendedor agressivo. Admirado, portanto, por uns e nem tanto por outros. Foi inovador não na ideia, mas na forma ousada de gerir o próprio negócio. O resultado foi crescer em ritmo acelerado – apesar de considerar ainda pouco o que conquistou até agora. "Para mim, o ritmo está lento. Quero mais", afirma sem muita paciência o CEO da *holding* e fundador do Grupo MZ. Em conversas mais aprofundadas, percebe-se neste empresário ao menos três características que saltam aos olhos: ousadia, ambição e imodéstia. São adjetivos que no caso dele, a olhar pelos resultados financeiros que obteve nos últimos anos e o que projeta pela frente para a @titude Global, lhe caem muito bem. O segredo pode estar na visão empreendedora. Com o auxílio (e a ingerência) de fundos de PE – primeiro com o Jardim Botânico, que ficará no negócio até 2015, e, mais recentemente, com a entrada de um novo fundo em seus negócios –, Rodolfo arrumou a casa, auditou os resultados, adotou a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), recebeu investimentos, criou planos de benefícios como *stock options* e PL (participação nos lucros) e foi às compras. Ou melhor, não necessariamente às compras, mas em busca de oportunidades para crescer dentro e fora do País.

Participação em empresas

Quando se tem um PE como sócio, o processo de aceleração dos negócios precisa ocorrer em ritmo maior do que o do restante do mercado. Rodolfo entendeu isso e, além de adotar internamente expressões como governança corporativa e relações com investidores, uniu as operações da MVL e MZ para criar a *holding* @titude Global, que, como o próprio nome diz, estabeleceu como meta crescer mundialmente, e não só no Brasil. A começar pela receita bruta. O objetivo é saltar dos R$ 52 milhões encerrados em 2011, para nada menos do que R$ 200 milhões em 2012 e R$ 250 milhões em 2015. Se pretende abrir o capital da empresa e fazer um primeiro lançamento público de ações? "Sim. Farei um IPO em 2015, mas não no Brasil, e sim na Bolsa de Hong Kong. O Brasil ficou pequeno para nós", afirma, confiante no sucesso da operação. Desde a entrada do fundo de PE, em 2009, Rodolfo já adquiriu outras cinco empresas, mantendo intacta a capacidade financeira da empresa. "Zero de dívida", afirma orgulhoso. Em suas contas, já em março deste ano tinha disponível em caixa R$ 107 milhões (com o aporte de R$ 50 milhões do segundo fundo) para comprar empresas em áreas de atuação complementares. Na mira estão duas agências brasileiras de médio porte. "Já estamos em conversas adiantadas. São empresas que complementam as nossas áreas de interesse".

Em março, criou a *holding* AMPM Worldwide, que controla a Pixit (vídeos interativos para *web* e celular) e que tem como meta de negócio algo como R$ 25 milhões em receita líquida (sem compra de mídia) ao final de 2012. Para auxiliá-lo nessa tarefa, contratou como presidente da AMPM Maurício Costa, ex-diretor comercial da AG2Publicis Modem.

Com sede em São Paulo, a nova *holding* se distribui nos escritórios da @titude Global em Nova York, Chicago, San Diego, Hong Kong, Pequim, Xangai e Taipei, com cerca de 580 clientes em 11 países e 350 funcionários. O conselho de administração é presidido por Caio Tulio Costa, sócio da MVL, e têm como membros José Luiz Osório (Jardim Botânico Investimentos) e dois consultores independentes, Carlos Kokron e Julian Herbstein. Com a fusão, os negócios do grupo no exterior passam a representar 20% do faturamento.

Fazendo poeira

A @titude Global atende a cerca de 85% das áreas de Relações com Investidores (RI) das companhias abertas no Brasil. O que lhe confere preciosa vantagem sobre a concorrência para ampliação de seus serviços, uma vez que já mantém um forte relacionamento com dirigentes de boa parte do

Bem-vindo à era da inteligência da informação



A Boxnet está no mercado desde 2003, proporcionando tratamento de informações disponíveis em diversos meios de comunicação em tempo real, sejam elas nas mídias tradicionais, mídias sociais e *no media*. Combina conteúdo e software, utilizando tecnologia numa poderosa ferramenta de gestão empresarial.

Com a Boxnet é possível agilizar o posicionamento e a tomada de decisões, através de uma base de dados consistente e de credibilidade, atendendo demandas internas e externas. São elaborados relatórios periódicos com análise comparativa dos principais indicadores, fornecendo estatísticas precisas sobre a empresa, seus concorrentes e o mercado em que atua.

Rua Leais Paulistanos, 369 • Ipiranga • CEP 04202-010 • São Paulo • SP
Telefone / Fax: (11) 2272-0388 • www.boxnet.com.br

boxnet

PIB empresarial brasileiro. “Nos especializamos nisso”, salienta Rodolfo, ressaltando que até a fusão com a MVL a MZ era vista, prioritariamente, como empresa focada em RI. A primeira iniciativa concreta em direção ao segmento da comunicação corporativa deu-se em 2010, com a criação da Bric, que passou a buscar negócios neste campo, até ser incorporada à MVL na fusão: “Temos desde então a possibilidade de entrar com comunicação corporativa fortemente em todas as empresas em que já atuamos em RI. Isso nos dá larga vantagem em relação aos concorrentes”.

A @titude Global (MZ, MVL, Bric, Pixit – agora sob o controle da AMPM – e Lead) passa a oferecer serviços batizados de *one-stop-shop* (serviços completos em uma única loja). “Estamos capacitados a constituir verdadeiras plataformas *multi-stakeholder*, em escalas local e global, para que as empresas possam, eficientemente, dialogar com os seus consumidores, investidores, jornalistas, analistas, funcionários e fornecedores”, enfatiza Rodolfo, que gosta de repetir antigo mantra ao lembrar dos 18 anos em que esteve na Odebrecht: “Uma empresa ou faz ou come poeira. Para fazer poeira é preciso três coisas: sobreviver, crescer e perpetuar. No que tange à sobrevivência, somos à prova de bala, pois não temos dívidas; crescer pouco não é com a gente; e, por fim, não acredito em empresa que se perpetua com um negócio em banho-maria”.

O plano, sem dúvida, é ambicioso. Resta, obviamente, saber se a competência dessa nova companhia será capaz de seduzir os clientes e, neles, desbancar agências tradicionais, que, do mesmo modo, mantêm boas interlocuções e também lutam aguerridamente para ampliar a base de negócios. Uma coisa parece certa: não faltará competitividade nas novas disputas; poderá, isso sim, sobrar uma ou outra cotovelada, em processos mais agressivos. O certo é que quem se estruturar melhor vai se sobressair e decolar.

Dobrar de tamanho em três anos

Fusões e aquisições só valem à pena se forem para obter especialização em áreas complementares de negócios. É assim que Kiki Moretti, diretora-presidente da In Press Porter Novelli, olha e busca oportunidades. Para identificar e apostar em novos nichos, ela faz anualmente uma reavaliação completa do plano estratégico de sua empresa. Atualmente, a In Press é dividida em núcleos: Comunicação Externa, Comunicação Interna, Mídia Digital, Conteúdo e Publicações, Esporte, Gestão de Crises, Pesquisa, Serviços Governamentais (*Public Affairs*) e Treinamento. Foi com esse olhar que Kiki partiu em dezembro de 2011 para a criação da In Press Media Guide, ao unir-se com a Media Guide Comunicação: “Por meio de fusão e aquisição o crescimento é mais rápido, pois juntamos profissionais qualificados dos dois lados. Somamos as carteiras de clientes e complementamos o *know how*. Neste caso, em uma área que vai crescer muito, pelo menos até 2016, que é a de esportes”. Esse namoro, lembra Kiki, foi rápido até se consolidar em casamento, pois já havia aproximação grande entre as duas empresas. A In Press Media Guide nasceu com clientes do tamanho de Ambev, patrocinadora da Copa do Mundo, Claro e Dow, patrocinadora global dos Jogos Olímpicos, e nomes mundialmente consagrados no futebol como o do ex-jogador Ronaldo, hoje membro do Comitê Organizador da Copa 2014.

Com mais essa união, a In Press fechou 2011 com receita bruta de R$ 53,3 milhões, 22,7% superior ao ano anterior e não pretende parar por aí. Em seu plano quinquenal (2010 a 2015), o desafio é superar os R$ 100 milhões, ou seja, crescer 100% sobre a receita de 2011. Oportunidades, conforme Kiki salienta, não faltam, mas em operações como essas é fundamental medir sempre o grau de comprometimento e maturidade das empresas: “Comprometimento que também deve estar presente nas 338 pessoas que trabalham em todo o grupo”.

Também o crescimento

O que mudou na comunicação de 1986 até hoje?

das licitações desde o governo Lula abriu uma nova janela de interesse para a In Press Porter Novelli: de retomar fortemente sua atuação junto ao setor público por meio dos serviços de *public affairs*. E não há segredos na estratégia. Aqui também a fórmula foi a da fusão com quem já tem notoriedade. No final de 2011, Kiki anunciou a união de operações com a Oficina da Palavra, com sede em Brasília. Patrícia Marins, sócia da Oficina, é antiga conhecida e já foi diretora da In Press entre os anos de 2003 e 2006. A *joint venture* In Press Oficina conta com 35 profissionais.

Consolidação

Agitada, empreendedora e ousada, Kiki faz no entanto um caminho diferente de Rodolfo Zabisky. Enquanto este busca um crescimento quase geométrico, exponencial, ela opta por um crescimento também ambicioso, mas em etapas, com base no "compra e consolida", para depois pensar em comprar de novo. Para 2012, por exemplo, ela promete se concentrar na consolidação dessas duas operações para depois voltar a pensar em novas aquisições: "É preciso aculturar as novas equipes ao padrão In Press de atendimento nacional e internacional. A troca de conhecimento é valiosíssima. As pessoas precisam saber sobre os benefícios, bônus e metas que terão em trabalhar em uma empresa maior. O



Paulo Andreoli – Andreoli MSL Brasil

que irá melhorar na vida delas". Para isso, vale-se de uma política de treinamento e capacitação efetiva de seus colaboradores, pois exige que se especializem no que fazem. A agência tem escritórios em São Paulo, Rio e Brasília.

Continuar genuinamente nacional

A FSB já recebeu várias propostas de associação de grupos nacionais e internacionais, mas não aceitou nenhuma delas. "Acreditamos no crescimento orgânico, baseado no potencial do mercado brasileiro. E a realidade tem provado que temos razão", diz Francisco Soares Brandão, presidente da FSB. "Além disso, devido às características de nosso negócio (necessidade de forte conhecimento da cultura do mercado brasileiro, relevância dos relacionamentos e capacidade de desenvolvimento de conteúdos de alto nível), as agências nacionais têm vantagens comparativas muito importantes. Isso reflete no *ranking* do mercado brasileiro, no qual somos uma das agências de ponta".

O mesmo, de certo modo, pensam Maristela Mafei e Patricia Gil, respectivamente diretora-geral e diretora-associada da Máquina PR: "A dificuldade de grandes grupos estrangeiros se posicionarem na liderança do mercado de relações públicas no Brasil leva a uma natural tentativa de aproximação com as empresas nacionais. Entendemos que esse movimento de consolidação seja natural, como acontece em vários outros setores". Elas dizem que há lógicas específicas em cada um desses movimentos e que sempre houve grande identificação entre as agências brasileiras e seus clientes (nacionais ou não) na atuação por aqui. "As particularidades do mercado de comunicação (seja a imprensa, a relação do consumidor brasileiro com as redes sociais, as gestões de crise, entre outras) sempre foram muito bem compreendidas e gerenciadas pelas agências brasileiras", assinalam, justificando a natural opção das grandes organizações (nacionais e internacionais) em terem uma certa predileção por agências nacionais. Estas, por seu lado, diante do crescimento registrado e que tende a

Em **25 anos de Relações Públicas**, a gente sabe que os interesses de comunicação são diferentes para cada cliente.
Por isso recorte esse rodapé e marque a página mais importante para o seu negócio hoje.

Ketchum. 25 anos de comunicação **Break Through**.

continuar relevante no mercado doméstico, buscam cada vez mais complementaridade para ganhar faturamento e ampliar a carteira de clientes: “Esse era um movimento esperado entre as agências locais (algumas atuando em nichos muito específicos). A consequência disso tende a ser, a nosso ver, o amadurecimento na gestão das companhias maiores que começam a surgir. E, a partir disso, o setor, como um todo, tende a crescer em reconhecimento”, salientam Maristela e Patrícia.

Haveria similaridade entre o que está acontecendo no segmento das agências de comunicação com alguma outra área de atividade? Na opinião de Claudia Rondon, da RP1, sim: “Vejo os movimentos do nosso mercado como uma reprodução do que já ocorreu com as agências de propaganda. Houve uma enorme consolidação naquele setor, e quem sobreviveu, permaneceu nos formatos definidos. No entanto, assistimos também a processos de uniões que se desfizeram. Acho que a grande questão a ser discutida é o que as fusões e demais consolidações vão trazer de novos negócios e de resultados financeiros. Mais do que nunca, as agências de comunicação, em processo de consolidação ou não, precisam ser mais eficientes e lucrativas, investindo na operação local. A equação é operar com eficiência (resultado para o cliente) e lucro (resultado para as agências)”.

Também Carina Almeida, da Textual, recorda que essa tendência já havia sido registrada em outros setores: “Mas o nosso modelo, na Textual, é o de ter parceiros operacionais, no exterior e em outras regiões do Brasil, que agreguem novos clientes e negócios”.

Marta Dourado, da Fundamento, crê que os movimentos de fusões e aquisições vão continuar durante anos. Já quanto à sua Fundamento, diz: “Somos uma agência independente e trabalhamos em parceria com as maiores agências independentes do *ranking* mundial, como Ruder Finn e Waggener Edstrom. Também somos sócios de uma empresa global, a Baird’s CMC, e pertencemos à GlobalCom PR-Network e PR Latam Network. Por enquanto, gostamos dessa posição e queremos permanecer assim”.

Essa é a percepção geral de grande parte dos executivos e empresários da área. Renata Saraiva, da Ogilvy PR Brasil, por exemplo, considera que movimentos como esses mostram o quanto o mercado está amadurecendo e se consolidando. Nas suas palavras: “Assuntos como fusões e aquisições fazem parte do cotidiano dos grupos aos quais a Ogilvy PR Brasil pertence – Ogilvy e WPP. Se houver algum movimento nesse sentido o mercado saberá”.

E se esse é um movimento que veio para ficar, ou melhor, que veio para agitar, tudo faz crer que as coisas continuarão efervescentes. Não acreditam? Vejam então o que revela, de forma sucinta e enigmática Marco Sabino, da S/A Comunicação: “Em breve teremos grandes novidades. Não uma, mas várias...”. E mais não diz.

Internacionalização em primeiro lugar

Jornalista de profissão, sociólogo de formação e especialista em energia nuclear, Paulo Andreoli é dessas pessoas que dizem ter virado empresário ao acaso. Pode até ser. Mas o que parecia algo amador, em 1993, quando montou a Paulo Andreoli & Associados *Corporate Affairs*, hoje é um *case* de empresa que apostou na internacionalização. Ao unir-se à MSL, braço de relações públicas do grupo francês Publicis, deu uma guinada nos negócios. Foi namoro, noivado e casamento, já que a MSL iniciou conversas lá atrás, entrou como sócia minoritária no início da década passada e, em 2010, conforme já estava nos planos, assumiu o controle, com a disposição de empreender um forte crescimento no País e em toda a América Latina, o que deve acontecer, entre outros caminhos, por meio de aquisições de empresas locais: “Eu falava em ter parceiro internacional havia mais de dez anos e era desdenhado. O Brasil já era





Empresa sem o SEBRAE São Paulo.



Empresa com o SEBRAE São Paulo.

As ferramentas certas para o seu negócio prosperar estão no SEBRAE São Paulo.

Se você tem uma micro ou pequena empresa, sabe como é importante estar sempre atualizado e bem informado para que o seu negócio se destaque e evolua cada vez mais. Por isso, você pode contar com um grande parceiro, o SEBRAE São Paulo. Por meio de cursos, palestras, consultorias, oficinas, ensino à distância (EAD), nas mais variadas áreas de conhecimento empresarial, o SEBRAE São Paulo oferece toda a capacitação necessária para a sua empresa crescer saudável e lucrar muito mais.
SEBRAE São Paulo. O grande parceiro das pequenas empresas.

SEBRAE SP

Para mais informações:

0800 570 0800

www.sebraesp.com.br

twitter.com/sebraesp

facebook.com/sebraesp

youtube.com/sebraesaopaulo

visto com o maior interesse pelos investidores internacionais e não poderia ser diferente com as agências de comunicação global". Foi assim que, em 2001, estabeleceu-se a primeira parceria que criaria a Andreoli MSL. Paulo conta que não foi ele quem escolheu o parceiro, mas, sim, o contrário.

Na época, a MSL tinha uma radiografia detalhada do mercado brasileiro de agências de comunicação. "Aprendi muito com processos de treinamento de forças-tarefa de vendas, resultados efetivos, pesquisa e planos estratégicos que adotavam. Não foi fácil. Temos que apresentar resultados mensais, trabalhar pesado e fazer muita *conference call*", brinca Paulo, que chegou a pensar em desistir da parceria em alguns momentos de crise.

Era um período em que as agências não tinham essa cultura internacionalizada e nem estavam acostumadas a receber informações de diferentes cantos do planeta, e a MSL só detinha 25% do capital da Andreoli. Desde dezembro de 2010, o Publicis Group tem o controle majoritário (51%) da Andreoli MSL Brasil, agora a agência principal do grupo na América Latina, centralizando as atividades das 14 agências afiliadas sob o comando de Paulo Andreoli (que permaneceu com 49% das ações). Com a venda do controle, Paulo se reporta a Jim Tsokanos, presidente do MSL Group para a região das Américas.



Beth Garcia – Approach

Distribuição de ações e participações nos lucros

As mudanças também abrangem o corpo de colaboradores. Entre os benefícios que os funcionários vão receber em 2012, estão uma participação acionária simbólica (cerca de 50 ações, ou o equivalente a R$ 4 mil por funcionário) e participação nos lucros para quem tiver mais de quatro anos de casa. Eles ganham ainda a possibilidade de fazer cursos de formação e especialização na *MSL Academy*, em Nova York. Mas suas metas também passam a fazer parte de um plano global, a partir de resultados locais. A rotina muda. Paulo, como principal executivo do Brasil e da América Latina, faz parte do Comitê Gestor do Grupo que se reúne uma vez por ano com quatro representantes mundiais. Um de cada canto do planeta: Ásia, Europa, América do Norte e América Latina e Central. Isso para contemplar ações em 83 escritórios, de quatro mil funcionários, em 22 países.

Mais seis empresas na mira

Paulo garante que, apesar das ações e metas globais, tem autonomia total nas decisões ligadas à região sob a sua supervisão, desde que apresente os resultados estabelecidos e esperados. Lembra que desde 2001 vem crescendo cerca de 30% ao ano. A única exceção foi 2011, ano da crise na zona do euro, e mesmo assim a agência viu sua receita no Brasil aumentar 18%, para mais de R$ 16 milhões – o lucro líquido ficou em torno de 13% sobre o resultado. Para 2012, o possível crescimento orgânico de 15% poderá dar vez a um salto maior, caso se efetivem novos negócios com outras agências, como é o desejo da organização: "Estamos de olho em agências em Brasil, México, Argentina, Colômbia e Chile. O Brasil é um *hub* (centralizador) para novos negócios na América Latina". Paulo se diz interessado em agências de médio porte, com receita anual entre R$ 4 e R$ 7 milhões e que atuem em áreas complementares às que a Andreoli MSL já está, como produtos de consumo, digital e *public affairs*. Com esse perfil, já mapeou duas empresas em São Paulo, uma em Brasília, e três localizadas entre o Sul, Centro-Oeste e

Mudaram as mídias, mudaram os públicos,
o mundo virou uma rede.

Minas Gerais. “A maior dificuldade em escolher uma empresa é que são muito mal administradas, muito irregulares. A maioria não sobrevive a uma auditoria”, lamenta.

Esporte, uma grande aposta

No Brasil como associada da Estratégia há muitos anos, a Ketchum, por força até de ser dirigida no País pelas experientes Valéria Perito, Rosâna Monteiro e Regina Gobbo, teve desde sempre *know how* de Primeiro Mundo, mas com o típico sotaque tupiniquim. E só fez crescer. Quando analisa o que tem acontecido no mercado nesses últimos anos, uma “bola cantada” praticamente desde que a Abracom nasceu, Rosâna Monteiro, sócia-diretora da Ketchum e fundadora da entidade, é muito espontânea: “Acho totalmente normais esses casos de fusões e aquisições em um mercado atuante e maduro como está o segmento de comunicação corporativa hoje. Pensando nisso, a Ketchum também trouxe ao Brasil, em novembro de 2011, a Ketchum Sports & Entertainment – KSE, uma área de negócios independente que visa atender às demandas de empresas que associam suas marcas ao esporte e/ou celebridades para endosso de campanhas de comunicação. Principalmente nesse momento em que o



Rosâna Monteiro – Ketchum

Brasil vai sediar importantes eventos esportivos, achamos oportuno trazer essa *franchising* ao País. A KSE tem trabalhado em todas as Olimpíadas dos últimos 12 anos, além de desenvolver atividades em importantes eventos esportivos como o SuperBowl, nos Estados Unidos”.

Como redação de jornal

Funcionar como uma redação de jornal criando especializações internas, como se fossem editorias de temas específicos. Foi assim, mantendo brilho, pique, despojamento e seriedade de uma redação, que a Approach – e as empresas que se formaram a partir de uniões com ela – vem crescendo nos últimos dois anos. O resultado foi a especialização em temas como sustentabilidade, petróleo, gás, varejo, moda, luxo, beleza, esporte, eventos, gestão de crise, comunicação digital e setor público.

Com base nesse conceito é que ocorreram as duas últimas fusões que envolveram a agência fundada por Beth Garcia há 15 anos e sua diretora-geral. Uma delas, em 2011, foi unir-se à Marca Comunicação e Estratégia na criação da Comunicação+. A nova empresa nasceu com 120 funcionários, 36 clientes e escritórios em Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. Na área digital não foi diferente. Em fevereiro de 2012, em outro lance estratégico, anunciou a compra de metade da Lab Pop, de Mário Marques, para se dedicar só às redes sociais. Além de Mário, que se tornou sócio da empresa, outras 15 pessoas integram a equipe. “Nossa essência sempre foi essa. Mão de obra qualificada e *know how* no que fazemos. O que motiva a união é a necessidade de o setor de comunicação corporativa atender a empresas em busca de processos e demandas consolidados e em escalas ampliadas”, acredita. Entre os clientes da Comunicação+ estão Casas Bahia, Abap, Banco Bonsucesso, Assai, EBX, Hopi Hari, Vinci Partners, Fundação Roberto Marinho, Rota das Bandeiras, Invepar, Linha 4 do Metrô Rio e Consórcio Porto Novo.

Crescer harmonicamente

Beth defende o modelo implantado e crê que ele está de bom tamanho em relação às pretensões que tem hoje,

SA Comunicação
Agora também na América do Sul
Comunicação Corporativa | Public Affairs | Comunicação Financeira
www.sacomunicacao.com
KREAB & GAVIN ANDERSON WORLDWIDE

A comunicação evoluiu para os relacionamentos. E nós inovamos junto com a comunicação.

1986

tv1 vídeo

Uma inovação tecnológica traz a linguagem da TV para a comunicação corporativa.

Começamos realizando alguns dos primeiros vídeos corporativos, além de cases de comunicação institucional que fizeram história, como a série Gente Que Faz (1993-1997).

1993

tv1 eventos

A comunicação presencial se valoriza para fortalecer equipes, marcas e relacionamentos.

Dos eventos internos e institucionais às ações de relacionamento com diferentes públicos, para as principais empresas brasileiras, até a celebração oficial dos 450 anos da cidade de São Paulo (2004), integramos conteúdo e comunicação multimídia para inovar e impactar.

1995

tv1.com

A internet ainda nem havia sido inaugurada no país e já fazíamos os primeiros sites corporativos.

Do Antarctica Net Club (1995), em formato beta-teste da Embratel, e os primeiros portais corporativos – Banco do Brasil, Grupo Pão de Açúcar e Microsoft –, à primeira campanha de cocriação (VW), o primeiro aplicativo mobile (BB Seguros), um dos sites pioneiros de e-commerce (JVC), o primeiro advergame (VW) e o privilégio de construir o Brasil.gov, o portal do Brasil e dos brasileiros.

2007

tv1 rp

Na sociedade em rede, as Relações Públicas se reinventam e ganham nova relevância.

A TV1 RP já nasceu na nova era da comunicação, em que todos os públicos tornam-se igualmente importantes para as organizações. Por isso, trabalha todos os relacionamentos – com públicos internos, mídia, investidores, fornecedores e parceiros – com uma mesma ótica integrada, estratégica e voltada a resultados.

Para um grupo fundado por jornalistas, com o conteúdo no DNA, o importante não é o canal, mas a mensagem. É falar a voz da marca com consistência e credibilidade. Em qualquer mídia. Sejam revistas impressas ou digitais, livros, portais ou relatórios de sustentabilidade. Para empresas como Grupo Fleury, Caixa Econômica Federal, Microsoft, SAP e O Boticário.

tv1 conteúdo

O conteúdo como matriz na comunicação, para diferenciar e valorizar marcas, em qualquer mídia ou plataforma.

2003

A GNova é uma agência diferente porque pensa a propaganda na nova lógica digital, em que o consumidor está no centro da gestão das marcas. Porque vai além dos formatos tradicionais, para construir estratégias multidisciplinares. Uma proposta que faz a diferença para marcas como Clinique, MAC, Rede Energia, Western Union e Grupo Carvajal.

G+NOVA tv1

Uma nova geração de agência para uma nova geração do marketing.

2008

2012

Mais do que seis agências especializadas e complementares, uma rede de especialistas trabalhando em sinergia. Construindo soluções de comunicação para diferentes públicos a partir do pensamento transdisciplinar, independente de meios e plataformas. Integrando diferentes competências para inovar, explorar as novas oportunidades para marcas e empresas.

grupo tv1
comunicação & marketing

aos 41 anos de idade: crescer harmonicamente e unir-se a empresas que façam sentido e tenham especialidades complementares alinhadas às estratégias da Approach. "Não é a fusão pela fusão, mas, sim, realizar uma operação que faça sentido".

Ela admite, como poucos, que são muitos os desafios na hora de unir duas empresas, por mais que tenham sinergia nos processos e capacidade de condução dos trabalhos. Há muita vaidade e ambição em jogo, segundo crê: "A criação de *joint ventures* com empresas complementares é mais a nossa cara". Somadas todas as aquisições, a equipe da *holding* Approach tem hoje 180 pessoas e, apesar de não revelar cifras sobre a receita, garante ter crescido entre 20% a 30% nos últimos dois anos e que deverá repetir esse desempenho em 2012. Da gerência para cima, todos têm participação nos lucros e são sócios da agência. Os demais são funcionários contratados em regime CLT.

Nos próximos meses, Beth garante que cuidará da consolidação das parcerias estabelecidas. Mas não descarta envolver-se em novo projeto na segunda metade do ano: "O mercado é dinâmico e as novidades surgem muito rapidamente".

Autonomia nas decisões

Autonomia para a tomada de decisões em sintonia com o alinhamento mundial de uma das grandes agências internacionais são as vantagens que José Luiz Schiavoni, CEO da S2Publicom, aponta para a compra do controle acionário da agência, em setembro de 2011, pelo grupo multinacional – com o qual já mantinha parceria operacional – Interpublic, dono também de Weber Shandwick e GolinHarris e que fatura mais de US$ 7 bilhões por ano. Para concretizar o negócio – em bases não divulgadas –, foram 14 meses de discussões na preparação da venda e preservação da autonomia do trabalho dos executivos. Zé Luiz explica que "hoje, como CEO da S2Publicom, além de independência nas decisões, tenho acesso às melhores práticas da Interpublic e suas empresas no Brasil e no mundo (no Brasil, são WMcCann, Momentum, FutureBrand e Octagon). A S2Publicom passou também a atender clientes da multinacional no País e a clientes do exterior que demandam pelo menos um trabalho por semana no Brasil.

Ponto de atração

O que chamou a atenção da Interpublic para a agência brasileira foi a fusão de S2 e Publicom em setembro de 2010, um dos negócios mais significativos do setor naquele ano. Com a união, a S2Publicom passou a representar as marcas internacionais de comunicação Weber Shandwick e GolinHarris e a discussão com a Interpublic começou já no segundo semestre daquele ano, trabalhando-se a hipótese de vender o controle acionário. O primeiro desafio que precisou ser vencido foi a mudança de modelo de negócio – de empresa nacional para um modelo global com ações cotadas em bolsas de valores. Isso demandou treinamento, investimentos em recursos humanos e em infraestrutura.

Ganhos e perdas

Zé Luiz acredita que em operações de fusões e aquisições, como as que viveu nos últimos dois anos, o principal ganho é em relação ao reforço no *core business* – o atendimento aos clientes – com redução de equipe nas atividades de suporte, o que de fato ocorreu na operação entre S2 e Publicom. Mais recentemente, com a entrada da Interpublic, as equipes foram mantidas, pois eram complementares e enxutas, com os sócios Aldo de Luca e Luciana Gurgel permanecendo em atividades executivas e Ronaldo de Souza se deslocando para o Conselho de Administração. O executivo avalia que esse é um movimento para as agências brasileiras já consolidadas e que precisam ganhar escala: "Nesse mercado, que está atingindo a sua maturidade, há empresas expressivas que chamam a atenção das grandes multinacionais de comunicação. É um movimento sem retorno." ■



Gigantes em movimento

Se para negócios relativamente modestos, como os da comunicação corporativa, as fusões e aquisições já são um turbilhão, como avaliar e compreender operações semelhantes com grandes conglomerados?

Por ***Roseli Loturco***

Megafusões são operações que põem os profissionais de comunicação diante do desafio de trabalhar a marca, imagem e reputação de grandes companhias em meio a operações gigantescas. A comunicação é um dos pontos tidos como mais sensíveis e importantes nesse movimento. O Anuário escolheu duas histórias: uma já mais consolidada, caso do maior banco privado da América Latina, Itaú Unibanco, e a outra, mais recente, que atingiu em cheio as duas maiores operadoras de telefonia móvel e fixa do País, a Telefônica e a Vivo. A seguir um resumo da conversa com dois participantes dessas meganegociações: Paulo Marinho, superintendente de Comunicação Corporativa do Itaú Unibanco, e Marcelo Alonso, que, à época dessa entrevista dirigia a Comunicação da Telefônica Vivo, que deixou no final de fevereiro.

Histórias marcantes

O que não faltam são prêmios para que o mineiro Paulo Marinho ilustre o resultado de quase quatro anos de trabalho no processo de fusão e construção da marca, imagem, identidade e reputação de dois grandes bancos com diferenças culturais significativas. Um dos mais prestigiados veio em agosto de 2011, quando o Itaú Unibanco recebeu o *Prêmio Financial Times* de banco mais sustentável do mundo – *case* desenvolvido e orquestrado pelo Departamento de Comunicação, que ele coordena.

Hoje até parece ter sido coisa fácil. Na fala otimista de Paulo, nem parece que duas megaoperações ocorreram, uma antes e outra depois da fusão: “Uma das coisas que trabalhamos incessantemente até agora é a criação e a consolidação da nova cultura que surgiu a partir da união das duas organizações. Queremos ser o banco líder em *performance* sustentável no mundo. E estamos criando essa cultura”. Essa é uma das dez atribuições que, no novo conceito, deve reger o Itaú Unibanco.

Um dos maiores desafios identificados logo de início pela área foi unir o “rígido Itaú ao Unibanco *light*”. Eram diferenças que saltavam aos olhos. Outra questão latente e

difícil à época: qual a marca que ficaria nas 4,2 mil agências bancárias resultantes da fusão (3 mil do Itaú e 1,2 mil do Unibanco) e nas mentes dos 14,5 milhões de clientes, o equivalente a 18% do mercado e 19% do volume de crédito do sistema financeiro brasileiro?

Nos seus 11 anos de Itaú, Paulo, natural de Belo Horizonte, já havia passado por pelo menos outras cinco grandes operações, mas nenhuma dessa magnitude, envolvendo duas marcas nacionais fortes e que reuniam paixões inúmeras por parte dos brasileiros. "O desafio era fazer 1 + 1 virar 1 e não -1. Havia 100 mil empregados envolvidos nisso".

Além das diferenças

Foi aí, lembra Paulo, que uma frase se transformou numa espécie de rastilho de pólvora dentro do banco: "Sou Itaú Unibanco (nome da *holding*), mas pode me chamar Itaú" – marca que prevaleceria nas agências. Para além das divergências, ele lembra que havia muitas convergências também entre as histórias das famílias dos dois banqueiros, Roberto Setúbal e Pedro Moreira Salles: os dois patriarcas, por exemplo, foram ministros e construíram patrimônios sólidos no mercado financeiro. Por isso o CEO (Setúbal) e o Chairman (Moreira Salles) tinham que ser preservados na instituição, senão não seria união.

Comitês tripartites

Para que tudo desse certo, foram criados 18 comitês tripartites (com representantes de Itaú, Unibanco e McKinsey, consultoria contratada para ajudá-los no processo). A começar pela alocação da área de comunicação de cada banco, já se sabia que o trabalho seria intenso. A do Itaú estava pendurada abaixo de Relações Institucionais (RI), enquanto a equipe do Unibanco se subordinava ao Marketing. "O pessoal da McKinsey entrevistou todo mundo que tinha cargo de gestão para identificar o melhor dos dois mundos. Descobrimos, por exemplo, que a área de Marketing do Unibanco era bem mais desenvolvida, mas a gestão de marca do Itaú o posicionava como a mais valiosa da América Latina". A gestão da comunicação do Itaú prevaleceu nos critérios da McKinsey, pois foi considerada mais estratégica no trato da imagem, marca, reputação e comunicação com os *stakeholders* – mas ganhou uma vice-presidência oriunda do Unibanco, reportando-se a Zeca Rudge, vice-presidente de Relações Institucionais do Itaú Unibanco.

Tudo mudou

Hoje está tudo muito mudado. A área de comunicação precisa estar diretamente ligada às áreas de negócios e cuidar não só de relacionamento com a imprensa, mas também de riscos à reputação, criação de conteúdo, desenvolvimento de *cases* estratégicos e valorização da marca. Para ouvir todas as vozes, foi criada uma governança de comunicação e um portal para os funcionários expressarem suas vontades e insatisfações. Quem monitora é o Comitê Gestor de Comunicação. As pessoas reagiram instantaneamente e a primeira pesquisa de clima pós-fusão surpreendeu positivamente e abriu possibilidade de reposicionamento dentro do banco. Isso estimulou a criação dentro das áreas do marketing do que se batizou de *job rotation*. "Muitas pessoas mudaram de posição e foram apoiadas nessas iniciativas, pois a fusão abriu um mar de oportunidades. Isso é o resultado dos dois bancos juntos. Se tivéssemos ficado só com a cultura de um, não teria dado certo. Demos um salto e assimilamos um novo conceito, uma nova cultura". O reconhecimento veio por meio do resultado da pesquisa do Reputation Institute, em 2011. Feita sob a ótica dos *stakeholders* sobre os bancos no Brasil, considerou itens como desempenho financeiro, inovação, ambiente de trabalho, liderança, produtos e serviços, cidadania e governança e pôs o Itaú Unibanco no topo do *ranking*, seguido de Banco do Brasil, Bradesco e Santander.

União de cultura na Telefônica | Vivo

Depois de dois anos de discussões – natural em processos de fusão e aquisição – a Telefônica fez, em junho de 2010, uma oferta decisiva para a aquisição da totalidade das ações da Vivo, maior operadora de telefonia móvel do Brasil. A negociação chamou a atenção pelas peculiaridades. Primeiro, eram duas gigantes da telefonia móvel e fixa se unindo. Segundo, isso acontecia dentro de mercados crescentes e consolidados. Em situações como essa, o grande desafio é preservar o que há de melhor dos dois lados. E esse trabalho

BRADESCO. A MARCA DE BANCO MAIS VALIOSA NO BRASIL.

O Bradesco foi apontado como a marca de Banco mais valiosa do País no ranking 2012 elaborado pela revista IstoÉ Dinheiro, em parceria com a BrandAnalytics/Millward Brown. Esse resultado é muito importante para o Bradesco porque o valor de uma marca é construído dia a dia com transparência, ética e respeito a clientes e acionistas.

AS MARCAS MAIS VALIOSAS DO BRASIL

PATROCINADOR OFICIAL

Bradesco

Rio2016

TM Rio 2016 | Todos os direitos reservados.



NEOGAMA/BBH

Baixe um leitor de QR Code em seu celular e aproxime o telefone do código ao lado.

Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022
SAC – Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933

bradesco.com.br
twitter @Bradesco
Curtir facebook.com/Bradesco

Bradesco

envolveu diretamente as áreas de comunicação e gestão da marca das duas operadoras. Seus dirigentes tinham noção da importância em definir rapidamente como seria a estrutura e quem comandaria o novo departamento. Era um pontapé inicial necessário. O anúncio oficial veio em maio de 2011, quando Marcelo Alonso, originário da Vivo, assumiu a Diretoria Executiva de Comunicação Corporativa da nova Telefônica | Vivo. Cuidadoso, passou dez meses ouvindo as equipes que teria que coordenar nas duas empresas e caminhou com estruturas paralelas – quase 30 pessoas de cada lado –, para só depois definir. Permaneceram 60 profissionais trabalhando na comunicação, divididos em canais internos e externos, nacional e regional. "Uma das principais dificuldades foi conhecer as pessoas e definir os papéis que assumiriam na nova empresa. E fizemos isso de coração aberto. Sabíamos que só a partir daí, teríamos o desprendimento requerido para absorver a nova cultura que se estava criando".
***Nota da redação**: Marcelo Alonso acabou deixando a organização no final de fevereiro e, em março, foi substituído no cargo de diretor-executivo de Comunicação Corporativa da Telefônica | Vivo por Ediana Balleroni.*

União das marcas

"Quando a empresa decidiu que a marca a prevalecer a da Vivo, pois tinha mais penetração nacional do que a Telefônica (essencialmente focada em São Paulo), tivemos a certeza de que as nossas convicções estratégicas estavam alinhadas", conta Marcelo. Outro fator pesou forte para o lado da Vivo: o mercado de telefonia móvel cresce em ritmo muito mais acelerado do que o fixo. Hoje (**N.R:** fevereiro de 2012) a Vivo tem 72,8 milhões de assinantes na telefonia móvel, contra 15 milhões da Telefônica na fixa. Ao mesmo tempo, esse movimento segue a orientação internacional da matriz espanhola, cuja estratégia é manter a marca Telefônica no âmbito institucional e as marcas regionais nos mercados em que atuam e têm mais força. "Montamos um comitê de marca para discutir a estratégia, que abrangia os temas comunicação, atendimento a cliente, atividades sociais dos Institutos Vivo e Telefônica e como a marca iria se apresentar nas lojas".

Comitê 360 Graus

O processo foi conduzido por uma operação batizada de *Comunicação 360 Graus*, que teve por objetivo mapear os *stakeholders* – a começar pelos funcionários –, e que abrangeria as cidades em que há operações da Vivo para fazer a Telefônica também se tornar conhecida em todo o País. A consciência de que qualquer decisão que se toma tem impacto na opinião pública era fundamental para dar início às visitações. "Achei, no começo, que seria mais difícil. Mas quando as coisas começaram a acontecer as pessoas se engajaram e isso foi fundamental. O apoio explícito do presidente Antonio Carlos Valente também se mostrou decisivo para dar crédito às decisões, que precisavam ser rápidas e ter o peso institucional".

Sobreposição de cargos

Pode-se dizer que algumas das soluções encontradas foram bem criativas no que tange à sobreposição de cargos. O que poderia tornar-se um conflito, em determinados momentos, não ocorreu. Por exemplo, havia duas assessorias de imprensa, Máquina PR, pela Telefônica, e A4, pela Vivo, e as duas continuaram. De forma inteligente, os diretores das duas agências, Maristela Mafei, da Máquina PR, e Paulo Figueiredo, da A4, sentaram-se para alinhar conjuntamente as operações de vulto que a nova empresa exigia. "As duas se complementam em termos de resultado, linguagem e ações. Uma cobre as dificuldades da outra". Além das duas, a Telefônica | Vivo conta com mais quatro agências regionais de apoio.

Facebook

A rede social *facebook* serviu como um verdadeiro facilitador da implantação de políticas de comunicação interna naquele momento, e é usada até hoje. Por meio do projeto *Conectados pela Comunicação*, que começou em 17 de novembro de 2011, os colaboradores puderam propor (e ainda podem) livremente ideias e ações que julgassem pertinentes e em quais áreas queriam se envolver mais. "A ideia foi manter esse canal ativo para identificar frustrações e desejos e as prioridades da área de comunicação, ouvindo mais de perto as pessoas que compõem a nossa equipe de trabalho". ■

Dona do pedaço

A comunicação corporativa segue enfrentando um velho dilema: muitas vezes, quem paga a conta é neófito na área. Portanto, ouvir dele(a) o que pensa dessa atividade é sempre um exercício oportuno

Por ***Fátima Turci***

Ela não é mais a mesma! Não é apenas diferente, é outra. Dinâmica, democrática, popular, segmentada, viral. Usa palavras novas, além da linguagem digital. Ganhou poder e *status*. É hoje parte dos negócios das empresas. Comunicação Corporativa?

Para entender quem é ela não adianta recorrer ao dicionário ou ao *google*. Vamos analisar um exemplo de retorno de suas ações:

- Sair de 0% de *recall* (conhecimento de marca) para 91%;
- Obter entre 84% e 90% de intenção de compra, em períodos sem ações de promoção e marketing de produtos;
- Ampliar o valor de mercado das ações da empresa em 144%;
- Assegurar 100% de atendimento a demandas de imprensa e ser eleita, por 25 mil jornalistas, como a empresa que melhor se comunica;
- Obter média anual superior a 97% de matérias positivas nos diversos veículos de comunicação do País;
- Ter um valor atribuído à marca corporativa de mais de R$ 3 bilhões, figurando entre as 25 de maior valor no Brasil.

Precisa mais? Claro que sim, enfatiza o próprio articulador desse desempenho da Bunge Brasil, Adalgiso Telles, diretor de Assuntos Corporativos: “Reputação precisa ser construída dia a dia e ter consistência entre o que se comunica e o que se pratica. Uma boa comunicação pode fazer isso, mas não por



Adalgiso Telles – Bunge



Rogério Amato – Associação Comercial de São Paulo



Claudio Lottenberg – Hospital Albert Einstein

si só". Ela não cria o que não existe ou, como enfatiza Rogério Amato, presidente da Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo e da Associação Comercial de São Paulo, "não vende o que não tem". Reflete como "um espelho de longo prazo", diz Claudio Lottenberg, presidente da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein. E acumulada no tempo "forma um ativo inestimável: a reputação", acrescenta Franklin Feder, CEO da Alcoa no Brasil.

Cientes desse preceito, grandes líderes e corporações já compreenderam o lugar da comunicação. "Não é mais adjunta, é parte fundamental da gestão no processo de decisão", complementa Amato. Lugar tão nobre que integra uma das vice-presidências de um dos maiores bancos do País, subdividida em três superintendências, empregando 350 profissionais, como assinala Paulo Marinho, superintendente da Comunicação Corporativa do Itaú Unibanco. Ele deixa claro que tanto comunicação interna como externa fazem parte da mesma vice-presidência e, portanto, têm poder no *board*. Poder que Norberto Odebrecht imprimiu como cultura empresarial para o grupo que fundou: "Uma empresa são seus homens, negócios e a comunicação entre as pessoas", sentenciou ao exigir que todo líder tenha competência na área. E isso está totalmente impregnado em todas as empresas do grupo Braskem. "Comunicação é premissa, é estratégica", adiciona Nelson Letaif, diretor de Comunicação Empresarial e um de seus mandatários.

Além disso, essa nova comunicação tem uma abrangência nunca antes experimentada, vista hoje como um grande leque, sob as mais diversas denominações. Ela engloba ferramentas como assessoria de imprensa, comunicação interna, eventos, marketing, redes sociais e mídia digital. Essa abrangência leva a uma atuação geral e ao mesmo tempo segmentada. Embute ainda uma visão mais aberta. "Uma das facetas mais delicadas do processo de comunicação é o que nos parece lógico, mas talvez não seja para outra pessoa", adverte Luis Lacerda, sócio do Grupo Pontos de Conexão, detentor do famoso Bar Brahma, de São Paulo.

Com essa complexidade, prossegue Amato, a tarefa não é para amadores. "Mais do que pôr informação à disposição, é preciso compartilhá-la de forma ágil, sucinta e atrativa", diz Flavio Meneghetti, presidente da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave). A exigência de profissionalismo, no entanto, ainda está distante da realidade se traduzida nos contidos investimentos na área. Uma das exceções é a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa), com constantes aportes em comunicação, publicidade, relações públicas e marketing.



Franklin Feder – Alcoa do Brasil

Não se pode negar que a trajetória da comunicação avançou de forma significativa nos últimos anos. No entanto, nem sempre acompanhou lado a lado a velocidade do crescimento econômico de suas instituições. Com honrosas exceções, prevalece ainda um abismo entre o discurso e a prática. A boa notícia é que a conscientização de sua importância está presente na alta direção de todas as empresas ouvidas. O grande desafio agora é transformar boas intenções em ação.

Imagem e reputação

Reputação é "o alicerce que constroi a confiança entre a sua empresa e o ecossistema; a razão pela qual as pessoas e as organizações fazem negócios com você", define Edemir Pinto, presidente da BM&FBovespa. "Num mundo em que resultados se antepõem a princípios, a preservação da imagem guiada pela construção de uma reputação é o maior ativo institucional", agrega Lottenberg. Só será consolidada, porém, adverte Cyro Diehl, presidente da Oracle do Brasil, com uma conjunção de atributos, como os elencados por Edemir: transparência, governança, qualidade e integridade da



Christina Rufatto

Paulo Marinho – Itaú Unibanco

administração, cultura corporativa, sistemas de gestão de risco, práticas de negócio, solidez financeira e satisfação dos clientes. Portanto, "antes de comunicar, é preciso atestar se suas ações agregam valor à sociedade", conclui Franklin Feder.

E isso é inegociável, acima de interesses momentâneos, segundo Lottenberg, que usa a analogia da reputação como parte de um DNA: "Não será construída em um dia nem de forma oportunista e inconsistente, mas sim por quem se ocupa da perenidade institucional".

Manter a reputação de seriedade é vital para qualquer empresa, mais ainda para alguns segmentos que vendem serviços, ou confiança, como destaca Betina Moreira, diretora da UHY Moreira Auditores. Portanto, a comunicação fica com o papel de solidificar a identidade e disseminar a imagem, resume Luiz Valente, diretor geral da Hays do Brasil.

Mensagem para quem?

Não mudaram apenas as ferramentas – incluindo nomes nunca dantes navegados como *facebook*, *tablets*, *twitter*, *intranet*, *podcast*, *blogs*, *linkedin* –, mas também com quem fazer a ligação, com quem falar: os *stakeholders*. Antes bastavam apenas alguns formadores de opinião para atingir seu público-alvo. Hoje, sabe-se, como destaca Edemir, que reputação e confiança não se limitam aos clientes: "Influenciam a sua capacidade de atrair e reter funcionários, investidores e parceiros; afetam a sua relação com reguladores, grupos de pressão, mídia e as comunidades em geral".

Comunicação ganha assim uma missão árdua e ousada, assinala André Dias, presidente da Monsanto: "Cria uma legião de admiradores e apaixonados pelo que fazemos". Esse orgulho a que ele se refere não é apenas para vender produtos, mas para atrair e reter talentos, dilema hoje de todas as empresas diante do crescimento econômico e da mobilidade pessoal. "Benefícios e salários não bastam e aí entra a comunicação, ajudando a engajar colaboradores, atuais e potenciais, na missão da empresa".

Dessa forma, é indispensável ter uma comunicação integrada para garantir a homogeneidade da própria reputação, como assinala Wilson Borges, presidente da Zambon Laboratórios Farmacêuticos.

Comunicação Integrada

Esse é o moderno conceito, utilizado na sua essência pelo Itaú Unibanco, como reforça Paulo Marinho: "Atuamos numa plataforma que congrega estratégias de relações com imprensa e relações públicas, buscando sempre identificar e engajar os diversos públicos de interesse em prol da boa reputação. Na área de



Nelson Letaif – Braskem

comunicação corporativa também trabalhamos numa ligação umbilical com a área de marketing, a fim de criar sinergias que nos permitam uma consistência na linguagem e no conteúdo que construímos. Todos juntos estamos alinhados e comprometidos com o fortalecimento da reputação da empresa e seus negócios junto a colaboradores, clientes, acionistas, investidores, os Três Poderes, ONGs".

Com essa missão, desenhou-se um novo perfil de exigência profissional: multidisciplinar, define Nelson Letaif – ou multifacetado, nomeia Marinho: "Ele tem de pensar na comunicação de forma integrada e no relacionamento consistente com os diversos *stakeholders*, utilizando as diversas ferramentas disponíveis, desde o mais tradicional *press release* até ativações nas redes sociais".

Segundo Letaif, que lidera uma equipe de 50 profissionais em 35 unidades industriais no Brasil, cinco fábricas nos Estados Unidos e duas na Alemanha, a Braskem utiliza essa abrangência, mas de forma integrada com todas as áreas, da comunicação interna a relações institucionais, imprensa, comunidade. Isso



Luis Lacerda – Grupo Pontos de Conexão

implica “pensar em segmentação da comunicação para cada público e com focos diferentes”.

Versus ontem

Exceto em casos raros, como o da Apple, hoje é difícil haver identidade entre a empresa e seus dirigentes. Vinte anos atrás, lembra Rogério Amato, empresas tinham a cara e a alma dos donos, refletidas até nos produtos. Votorantim, Itaú, Pão de Açúcar, Bradesco, Metal Leve, Casas Bahia transmitiam a imagem de Antônio Ermírio de Moraes, Olavo Setúbal, Abílio Diniz, Amador Aguiar, José Mindlin e Samuel Klein. Esse ideário era absorvido por todos os colaboradores, vendedores, compradores, gerentes, diretores e até pela imprensa.

Sem esse elo, o primeiro passo é saber como diversos públicos percebem os valores da corporação. Ponto de partida: pesquisa, como a da Associação Comercial de São Paulo aos 117 anos, mantendo valores e tradições, mas com rejuvenescimento. “Estamos concluindo essa pesquisa para então unir talentos e gerenciar a comunicação de um modo mais consistente”, explica Amato, lembrando que a missão continua: “Arrumar; consertar; num processo permanente de comunicação, preparados para dar resposta rápida a qualquer estímulo externo para não colocar em risco a credibilidade”. Esse processo, entende, vai desde a criação de um produto, como é embalado, recebido na loja; como um telefone é atendido, como a nota fiscal é emitida, como uma reclamação ou contribuições internas são tratadas.

Isso significa comunicação interna

Aí não há melhor exemplo do que o do Grupo Pontos de Conexão.

Começa pelo nome, que nasce da rede de comunicação entre cliente, fornecedor, colaborador, músico, operário, diretoria. E vai até o uso intenso de tecnologia na própria operação: *Voip*, *sales news*, *Vpn*, sistema de câmeras e gestor de conhecimento.

Esses componentes ou, melhor, todo o sistema operacional de uma empresa (administrativo, financeiro, jurídico) era, até muito recentemente, desvinculado do que se entendia por comunicação. Hoje, porém, o eficiente e abrangente conceito engloba toda a organização, extrapolando os limites do



Fábio Meneghetti – Fenabrave

passado: “Informações que alimentam o processo administrativo e decisório da empresa, como dados de vendas, volume de produtos, estoque, controle de desperdício e consumo”, enumera Luis Lacerda. Com isso, pode-se avaliar imediatamente e, se necessário, de forma rápida corrigir o rumo.

Como administrador e consultor, Lacerda, sócio-diretor do grupo, insiste na criação de processos e protocolos inteligentes e específicos para cada demanda de distribuição de informação, independentemente do tamanho da organização ou do ramo de atividade. “Informação não tem asa e flui solta, se não for canalizada gera falta de entrosamento entre os departamentos: decisões tomadas unilateralmente, atrasos na implantação de novas diretrizes por ignorância dos envolvidos, dificuldades em se apontar responsáveis”.

Para Luís Lacerda, a ponta da excelência em atendimento

PLANIN
A agência que inova sua maneira de comunicar
SP 11 2138-8900 | RJ 21 2588-8237 | www.planin.com

A GENTE VIVE A REALIDADE DE CADA CLIENTE. INTEGRALMENTE.

Trabalhamos com o cliente
para gerar resultados únicos.

Esse é o nosso jeito de fazer
comunicação integrada.

In Press | PORTER NOVELLI

In Press oficina

In Press mediaguide

Acesse www.inpresspni.com.br e entenda como participamos da vida de nossos clientes.

RJ [21] 3723 8080 **SP** [11] 3323 1520 **BSB** [61] 3049 9550



Divulgação BM&FBovespa

Edemir Pinto – BM&FBovespa

é a troca de informações entre os departamentos de reservas, telefonia, programas de fidelização, eventos, marketing, programação musical e até o serviço terceirizado de *vallet*: "O manobrista precisa saber o que está acontecendo na casa, pois é o primeiro a receber o cliente e a informar sobre a programação, disponibilidade de vaga, existência de um evento ou até se tem porção de pastéis mistos". Por detrás dessa engrenagem, hoje bem azeitada, há um protocolo que, ele insiste, precisa ser constantemente monitorado: comunicados internos com informações relevantes que são direcionadas a todos os envolvidos, os quais têm de ser relembrados constantemente da missão de intercâmbio de informações. Esse entrosamento evita o que Lacerda considera o pior sintoma de fragilidade numa empresa: ser informada do que ocorre dentro dela mesma pelo cliente.

Além desse fluxo de mão dupla, ele destaca a importância da comunicação visual: sinalização incorporada ao espaço das operações com informações relevantes aos clientes e funcionários, de quadros de avisos e comunicados até elementos gráficos indicando o que é o que dentro do estabelecimento; monitores de tevê, totens, balcões, promotores, *folders*, jogos americanos. O uso dos *tablets*, hoje empregado para atender a clientes, também está nos planos do grupo como uma forma lúdica de comunicação, substituindo os cardápios e possibilitando interação.

Em outras palavras, as ferramentas tecnológicas devem ser utilizadas intensivamente, mas dentro de um planejamento sobre a sua capacidade de atingir o objetivo maior da comunicação: falar com o público certo da maneira adequada. Até por atuar no mercado da tecnologia da informação, a Oracle, segundo Cyro Diehl, tem inovação no seu DNA, "pois é o que nos diferencia e nos mantém na liderança". Interage com os colaboradores por meio de murais eletrônicos, *intranet* e televisão (Oracle TV People), a qual integra escritórios em vários estados: "Ganhamos em tempo e cobertura, mas, acima de tudo, reforçamos nosso compromisso com a sustentabilidade cortando o gasto de papel, antes usado na impressão dos murais". Apesar disso, a Oracle não dispensa reuniões presenciais, assim como a Bunge Brasil, que atinge 100% dos colaboradores com seus



Cyro Diehl – Oracle do Brasil

veículos de periodicidades e linguagens distintas, impressas e eletrônicas, complementadas pela comunicação face-a-face (Diálogo Diário com as equipes). Sem todos esses recursos, a comunicação, que antes precisa conhecer a estratégia do negócio e seus planos de ação, não cumpre o seu principal papel, segundo Franklin Feder: "Para que o funcionário lá na ponta opere o milagre de fazer acontecer".

Ferramentas tradicionais

Essa avalanche de novos instrumentos a serem empregados não significa, porém, descartar ferramentas tradicionais de comunicação e sim agregar. No relacionamento com imprensa, os famosos *press releases* ganharam na Oracle "novo formato, mais conciso e dinâmico, com *links* para *podcasts*, vídeos, e conteúdos adicionais". Além disso, para o público externo, a empresa criou a Oracle TV, canal que leva notícias a todo o

• Consultoria e suporte em licenciamento ambiental
• Mobilização social • Relações públicas
• Assessoria de imprensa • Comunicação interna
• Eventos • Publicações • Design
temple COMUNICAÇÃO
www.temple.com.br | (91) 3205.6500



Betina Moreira – UHY Moreira Auditores

"ecossistema". Fica atenta também aos *blogs* e incentiva a participação e interação de todos nas redes sociais. "Nosso objetivo é formar comunidades em torno de temas relevantes, como a integração do *software* com o *hardware* e com o iPad. Por *facebook*, *twitter* e *linkedin*, ampliamos nosso relacionamento com todos os que vivem da tecnologia", conclui Diehl.

Mesmo utilizando os mais tradicionais instrumentos de comunicação, os resultados só serão positivos se houver planejamento, como aponta o vice-presidente da Renault, Alain Tissier, ao comemorar o sucesso do último anúncio de investimento no final de 2011: "Nosso desafio era gerar visibilidade para esse anúncio e não apenas ser uma notícia qualquer". A empresa aproveitou a visita ao Brasil de Carlos Ghosn, CEO mundial, acompanhado de jornalistas franceses, e planejou todas as ações: visita à presidente Dilma Rousseff, em Brasília; assinatura do acordo com o governador do Paraná, Roberto Requião; coletiva de imprensa; e reunião com os seis mil funcionários.

Planejamento também é a tônica do Itaú Unibanco, segundo Paulo Marinho: "Atuamos diretamente com todas as áreas de negócios do banco, buscando entender as necessidades e demandas e propor estratégias adequadas para incrementar a reputação como um todo. Assim, estruturamos planos para cada área, com ações que permeiem o ano de forma organizada e consistente. Todos esses planos têm como pilar e orientação o plano institucional de marketing e de comunicação, que dá as definições para todo o conglomerado, de forma matricial".

Independentemente dessa evolução, que caminha rapidamente nas grandes corporações, a comunicação vista pela ótica de uma boa assessoria de imprensa ainda predomina na maior parte das instituições. E cumpre muito bem o seu papel de "ampliar a visibilidade da marca", como demonstra a percepção do presidente da MWM International, José Eduardo Luzzi. Ele comemora o espaço conquistado na mídia segmentada e na grande imprensa, mas não deixa de reconhecer as novas demandas do mercado. "O desafio é sair na frente com um conteúdo relevante utilizando a ferramenta mais adequada para atingir os diferentes públicos de maneira eficaz".

Timing, agilidade, também são palavras-chave para a Alcoa, que diz aprender com as redes sociais a se comunicar com os vários públicos.

As ferramentas mais tradicionais de comunicação continuam válidas, mas com a força da *web* 2.0 houve uma sensível mudança no direcionamento da comunicação, que passa a ser mais interativa entre a empresa, os consumidores e a comunidade em geral.


***Luiz Valente,** Hays do Brasil*

"Devemos estar abertos e atentos para acompanhar as novas tendências e o consumidor com maior poder de influência", ressalta Renato Teixeira, presidente da RE/MAX Brasil, que reconhece o papel fundamental da comunicação para o crescimento da rede em quatro décadas. Essa atenção é uma realidade na Hays no Brasil, segundo Luiz Valente. Além de produzir *newsletters* mensais para cada área de *expertise*, para colaboradores, clientes e parceiros, jornal semestral com abordagem mais aprofundada e específica e anualmente um Guia, também utiliza outras ferramentas, desde o tradicional relacionamento com a imprensa até *facebook*, *twitter* e *linkedin*. Esses canais são "uma extensão do escritório, onde agregamos valor, geramos debates e compartilhamos conhecimento".

Comunicação corporativa moderna precisa ter a "capacidade de integrar os diferentes canais de comunicação, incluindo redes sociais, num único local de acesso e de mão dupla, trazendo benefícios a todos os envolvidos", complementa Wilson Borges. Como a maioria, ele não prevê



Sérgio Zacchi/divulgação Monsanto

André Santos – Monsanto

aumento de investimento no setor, e sim mais foco para os recursos serem aproveitados de forma mais eficiente. No caso específico da Zambon, como outros grupos empresariais vivendo a fase expansionista brasileira, a busca de novos negócios, se efetivados, poderá gerar ampliação da área.

Isso nitidamente vem acontecendo em todos os setores de atividade e com empresas de todos os portes.

Expansão significa comunicação

Há três anos, Valdemir Dantas, presidente da Latina Eletrodomésticos, começou a sentir necessidade de se comunicar com um público institucional: fornecedores, entidades financeiras, concorrentes, investidores, distribuidores e entidades de classe. Até então, a comunicação era apenas com o consumidor final, com forte ação em publicidade. Ele já sente os efeitos positivos dessa nova área, que criou de forma estratégica ligada à Presidência. E o aprimoramento continua, agora focando nos diferenciais em inovação e sustentabilidade, e em ações nas redes sociais.

Alinhamento internacional

A evolução de todo o processo de comunicação, obviamente, acompanha a do mundo e, portanto, não podemos esquecer a nova ordem econômica chamada globalização. Assim, a palavra mandatória é alinhamento. Atuação global e sinergia com os países interligados são as regras da UHY Moreira Auditores e de gigantes como a Bunge, que no Brasil conta com uma equipe direta e mais o engajamento de 100 agentes de comunicação que atuam nas pontas – fábricas, usinas e unidades produtivas. A área faz parte do Comitê Executivo da empresa (composto pelo presidente e seus subordinados), participando de um grupo global de diretores corporativos de comunicação. Além disso, tem a responsabilidade por conduzir/coordenar alguns projetos em nível global.

Dessa forma, a empresa conta com cinco áreas correlatas: Comunicação Corporativa (Interna e Externa), Imprensa e Gestão de Crises, Marketing Corporativo (Campanhas, Eventos, Patrocínios e Doações), Sustentabilidade (programas em todas as áreas) e Relações Institucionais & Terceiro Setor, todas interligadas mundialmente. Para a Bunge, assim como para a Alcoa, não é simplesmente alinhamento: é consequência de um processo maior de globalização. A operação da Alcoa América Latina e Caribe conta com cerca de sete mil funcionários espalhados por Brasil, Suriname e Jamaica. “Essa operação necessita de uma rede estruturada de comunicação para informar, de



Wilson Borges – Zambon

forma clara e objetiva, conquistas, vitórias, resultados, novas políticas, cenários adversos, decisões estratégicas e outras circunstâncias do negócio”, destaca Feder. Uma falha nesse processo pode resultar em prejuízos financeiros e institucionais, além de causar insegurança entre os funcionários. “Além disso, hoje em dia não há mais informações apenas locais. O que é divulgado pode se transformar instantaneamente, no minuto seguinte, em notícia mundial, graças à agilidade e amplitude de cobertura das agências de notícias, televisão, rádio e, principalmente, da internet”, prossegue. Empresas privadas não escapam dessa onda. Qualquer episódio que aconteça em alguma das unidades globais tem repercussão imediata e, muitas vezes, pode interferir nos negócios da companhia.

Esse alinhamento não fica restrito aos “instrumentos de engajamento”, como denomina Paulo Marinho ao destacar as ferramentas de medição e acompanhamento da reputação do Itaú Unibanco. Associado ao Reputation Institute, tem com este um índice chamado *RepTrack Deep Dive*, que



Alain Tissier – Renault

mede anualmente a reputação do banco na sociedade, de forma comparada aos principais concorrentes.

BM&FBovespa: mais do que um *case*

A Bolsa é pra você, da BM&FBovespa, é o maior programa de educação financeira desenvolvido por uma bolsa em todo o mundo. Desde 2002, atendeu a 1,9 milhão de pessoas em seus programas presenciais e 1,6 milhão nos programas *online* (simuladores e *sites*). Mais de 70 mil domicílios por semana assistem ao programa *Educação Financeira* na TV Cultura. A campanha educativa *Quer ser sócio*, veiculada em tevê aberta, atingiu mais de dez milhões de pessoas, e o *hotsite* da mesma campanha registrou 1,1 milhão de visitas em 2011. Os vídeos educativos foram vistos por 3,2 milhões de pessoas *online* no *site* da BM&FBovespa.

O principal desafio de comunicação da Bolsa é mostrar ao público brasileiro como investir. Esse é um dos projetos prioritários da instituição e está totalmente inserido na sua visão estratégica. "Educar o público, principalmente sobre os riscos envolvidos no mercado de capitais, para termos investidores conscientes", resume Edemir Pinto, focando todo o conteúdo nos benefícios de uma vida financeira saudável, mas de forma lúdica e divertida.

Pesquisa realizada no ano passado mostra que a maioria dos investidores pessoa física considera a BM&FBovespa uma organização sólida (96%), confiável (97%) e respeitável (96%). No entanto, esse índice cai para 40% quando a pergunta é se o investidor conhece a organização. Entre o que chamam de não investidores, que é o público-alvo (famílias com renda acima de R$ 2,5 mil), 90% consideram a Bolsa uma instituição sólida, 95% respeitável e 88% confiável. Novamente, isso ocorre a despeito do pouco conhecimento sobre ela, porque apenas 16% dizem conhecer bem.

A mesma pesquisa mostra que 100% dos entrevistados com renda acima de R$ 2,5 mil, nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, dizem conhecer a existência de ações negociadas em Bolsa, o que mostra a enorme visibilidade desse mercado. No entanto, 68% declaram não saber qual é a maneira para investir. E mesmo entre os que dizem saber (32%), uma parcela de 15% acredita que é diretamente na própria Bolsa e não por meio de uma corretora.

Hit há 50 anos

"Nossa gente", programa destinado aos seis mil colaboradores da Alcoa, é um dos *cases* de maior orgulho de Franklin Feder. Uma política de gestão de pessoas, com processo de desenvolvimento profissional, que deu à organização pelo



José Eduardo Luzzi – MWM International

terceiro ano consecutivo o título de uma das 21 empresas-modelo pelo *Guia de Sustentabilidade* da Revista Exame, e uma das *100 Melhores Empresas para Trabalhar* do Instituto Great Place To Work.

O trabalho do time de comunicação corporativa para o "cidadão-funcionário" também tem a tônica da educação, como na BM&FBovespa. Nesse caso, sobre energia, matéria-prima para a produção do alumínio. "Mesmo sendo um tema difícil de destrinchar, pusemos o assunto em discussão de forma clara, interessante e com consistência," relata Franklin. As estatísticas de acesso revelam que um dos *hits* do momento é o *gadget* de energia na *intranet*. Mas nada o deixa mais animado do que falar do aprendizado de 2009: comunicar com frequência e transparência os desafios para superar a redução de cerca de 60% no preço do alumínio. O *case Juruti Sustentável: comunicação pelo engajamento social* foi projeto vencedor do *Prêmio POP de 2009*, concedido pelo Conrerp – Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas 2ª Região – São





PLANIN

A agência que inova sua maneira de comunicar

Só mesmo uma agência integrada para estar presente em todos os meios de comunicação. Nossas quatro unidades de negócios trabalham em conjunto para potencializar resultados, com ideias diferenciadas e inovação. Oferecemos comunicação completa e conectada para tornar nossos clientes únicos no mercado.

Comunicação Empresarial I Assessoria de Imprensa I Gerenciamento de Reputação I Treinamentos Comunicação Interna e Externa I Revistas, Jornais Corporativos e Relatórios Anuais I Mídias Sociais Campanhas Digitais I Sites, Newsletters e Projetos Web I Gerenciamento de Crises I Pesquisas Monitoramento de Presença na Web I Materiais Institucionais I Relatórios de Apoio à Decisão

PLANIN worldcom | PLANIN social media | PLANIN online | PLANIN análises estratégicas

WORLDCOM Public Relations Group

SP 11 2138-8900 | RJ 21 2588-8237 | www.planin.com

twitter.com/planin facebook.com/planincomunicacao



Renato Teixeira – RE/MAX Brasil

Paulo e Paraná. A mina de bauxita, no Pará, entrou em operação em setembro de 2009, mas já em 2004 a Alcoa contratou sua agência para elaborar um amplo plano de comunicação e relações públicas. A licença de instalação deveria ter o aval de todos os públicos de interesse da companhia. Foram impressas 21 mil peças, dirigidas aos mais diversos públicos, entre cartazes, convites personalizados, gibis informativos, calendários, e outros materiais; inseridas 500 chamadas em rádios locais, além de 100 exibições de vídeo institucional, quadro *minidoors* e 15 faixas em áreas estratégicas da cidade. Foram realizadas 70 reuniões com representantes de mais de 100 comunidades do município, além de vários setores da sociedade civil, ONGs, acadêmicos, poderes Legislativo e Executivo, do município-sede do projeto, Santarém; três audiências públicas, com a presença de até seis mil pessoas.

Cross Media em ação

Um exemplo recente do uso de diferentes ferramentas para comunicação foi o lançamento da última campanha institucional da Bunge Brasil, em novembro de 2011. Além de anúncios em mídias tradicionais, como tevê, rádio e impressa, "lançamos também um aplicativo para o *facebook* que convida o internauta, de forma lúdica e educativa, por meio de imagens e animações, a descobrir os caminhos de 150 alimentos diferentes, desde o campo até o consumidor final", explica Adalgiso Telles. Após "brincar" no aplicativo, o usuário do *facebook* passa a ter acesso a conteúdo exclusivo da Editora Abril, que apresenta curiosidades e dicas do setor de alimentos, atualizadas semanalmente. Em 30 dias de atividade, o aplicativo foi curtido por mais de 50 mil usuários do *facebook* e comentado por mais de 20 mil pessoas na rede.

Mix na comunicação

Analisar tanto a ação do Itaú Unibanco como a do Grupo Odebrecht / Braskem nos dá uma visão da diversidade, amplitude, abrangência de instrumentos. Desde *press releases*, coletivas, *chats*, *workshops*, a eventos. "Nossa área que atende a pequenas e médias empresas tem feito eventos em que, além da imprensa, clientes potenciais e outros públicos têm participado e com isso gerado relacionamento e novos negócios ao banco", destaca


Valdemir Dantas – Latina Eletrodomésticos

Paulo Marinho. Outro bom exemplo é o Itaú Masters Tour, torneio de tênis que promove disputas entre ex-atletas profissionais e atletas amadores em várias etapas pelo Brasil. É uma iniciativa que permite convidar clientes de diversas áreas de negócio do banco e assim gerar indiretamente relacionamento comercial.

Também para a Braskem as armas da comunicação ultrapassam as antigas fronteiras e chegam ao mercado de capitais, em que realiza encontros com analistas, imprensa e, assim, mantém um relacionamento estratégico com os investidores. Seminários para jornalistas, com a presença de líderes de área, já fazem parte do rol de instrumentos de várias empresas, mas Nelson Letaif lembra que hoje o universo é muito mais amplo, exigindo seminários também com clientes. O que todos, indiscriminadamente, devem ter em mente, finaliza, é que "precisamos, antes de mais nada, entender as demandas de cada público" e agir de forma pontual e focada. ■



CONHEÇA UM NOVO CONCEITO DE MONITORAMENTO DE NOTÍCIAS EM TEMPO REAL

Portal com layout customizado

Indexação de notícias com textos e imagens, 24 horas

Geração automática de books e relatórios

VIRTA VISION

Visualização em qualquer dispositivo móvel

Sinopses de matérias e artigos internacionais

Reports de formadores de opinião nas redes sociais



SAIBA MAIS

GREAT PLACE TO WORK® MELHORES AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO PARA TRABALHAR 2011

associada ABRACOM

VIRTA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA®

(11)3083-1242

contato@virta.inf.br

Comunicação dos emergentes

A fome agora é por cidadania, consumo e dignidade

Os milhões de miseráveis que nos envergonhavam como nação e que eram apenas estatísticas para índices cruéis de uma sociedade injusta, com poucos reais a mais no bolso a cada mês ganharam* status *e fizeram uma revolução no País. E agora, como se comunicar com eles?

Por ***Paulo Vieira Lima***

A mídia, sempre atenta aos nichos, continua a repercutir informações sobre os novos consumidores mas quase nunca mergulha profundamente no universo em que pessoas desse estrato social estão produzindo riqueza. É claro, elas consomem. Mas, é muito mais do que isso... Há um modo de pensar e agir específicos; há desejos e necessidades com características próprias e pouca ou nenhuma intenção de imitar a velha classe média.

Surgida de uma política de contenção de juros, expansão do crédito ao consumidor e medidas de proteção e renda mínima, há quem conteste a existência social dessa nova classe média. É que para ser identificada como classe, ela teria – entre outros requisitos – que contar com uma cultura própria, um pensamento, influir nos resultados que afetam sua própria vida e não ser somente um *target* perseguido para desembolsar dinheiro.

Mas já começa a se desenhar uma produção cultural, como o cinema nas periferias e várias manifestações de arte percebidas como fruto da vida que pulsa nas atividades desses emergentes. O fato é que, seja como for, a nova classe média, ao que parece, não quer ser vista como massa, rejeita ser imitadora de grupos sociais já inseridos no sistema estabelecido, tem personalidade e é muito mais que um enorme contingente de pessoas recém-chegadas ao mundo das compras e da contratação de serviços.



Nicole Barros, *NB Press*



Ulisses Dias – Toda Hora

Empresário emergente

A par da mobilidade social, surgiu um tipo de empresário antes tão pequeno como protagonista e que, agora, com volume de vendas em alta, passa a ser reconhecido como um ator social importante. Dentro desse cenário, as agências de comunicação encaram o desafio de encontrar uma linguagem que chegue a esse público na medida certa. Até as grandes corporações com apurada visão de marketing se alinham às micro e pequenas empresas tradicionalmente mais próximas da base da pirâmide social e são beneficiárias diretas da melhoria do poder de compra dos neoconsumidores. Várias segundas marcas são criadas por empresas de grande porte, as quais, preservando qualidade, tornam acessíveis produtos consagrados no mercado.

Nicole Barros, proprietária e diretora da agência NB Press, relata sua experiência em atender empresas em diversas faixas de renda e admite que o advento da nova classe média a levou a se amoldar para conquistar assessorados também envolvidos na sedução dessa faixa do mercado em franco processo de crescimento: "Um novo modelo de pauta surgiu impondo estratégias e planejamento para atingir esse *target* por meio de ações de assessoria de imprensa".

A empresária celebra seu êxito em ofertar qualidade e preços acessíveis a quem contrata assessoria de comunicação. Revela que se empenhou em compreender e expressar conceitos do consumidor, por meio de uma linguagem especializada. Elaborar pautas focadas na classe C – um dos estratos da chamada nova classe média – e trabalhar insistentemente o despertar do interesse da imprensa, comenta ela, resultaram no sucesso e crescimento da NB.

Quem também acredita na força dos emergentes e na indispensável presença das agências é Ulisses Dias, diretor geral da Toda Hora. Um de seus clientes é a Socialle, definida como *start-up* (empresa em evolução) na área de aplicativos para redes sociais. É Danielle Torres, diretora de Marketing da Socialle, quem avaliza a opinião de Ulisses. Há apenas oito meses no mercado, a Socialle tratou de se apoiar no trabalho de uma assessoria de imprensa, felizmente compreendendo o óbvio, que nem sempre é óbvio para

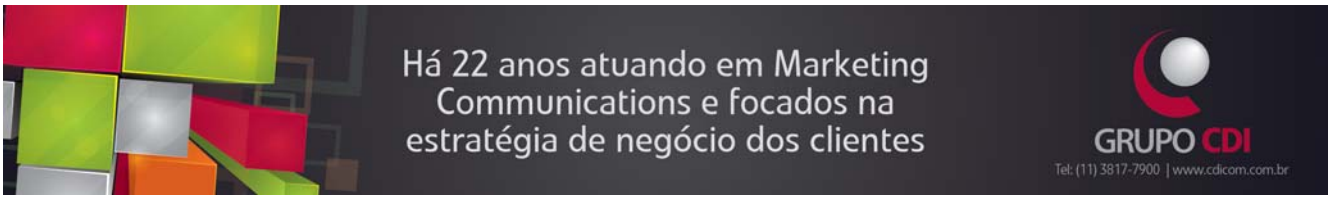


Khátia Pinto – Atelier da Ideia

muitos: o de que "este serviço não substitui publicidade. Estamos falando de uma atividade que depende da integração com outras áreas da comunicação".

Confundir publicidade com assessoria de imprensa é um erro antigo das contratantes e razão de um certo calafrio para quem é contratado. Mesmo grandes corporações cometem esse deslize. Não surpreenderia se uma empresa pequena e noviça em demandar serviços de assessoria fizesse o mesmo.

Khátia Pinto, sócia-diretora da Atelier de Ideia, não tem profissionais contratados e compreende a similaridade entre o consumidor emergente e as empresas de pequeno porte: "Como uma agência pequena, detectamos mais facilmente quais os seus anseios e necessidades". Para ela, "sem a cultura de comunicação corporativa, às vezes é mais trabalhoso explicar a abrangência do trabalho e suas vertentes. Como já conhecemos esse público, percebemos como



dizer e expor o que ele deve esperar exatamente da comunicação, esclarecendo que nem sempre há um resultado imediato". Diz ainda que "houve aumento na procura por serviços de comunicação por empresas que até então não imaginávamos. O setor realmente se aqueceu e isso se percebe pelas áreas de atuação como escolas, empresas de tecnologia da informação, de aquecimento e refrigeração, pisos, imobiliárias, entre outras".

A classe D vai ao Paraíso. Que inferno!

"Desde os anos 1990, o Brasil deixou de ser o país dos extremos e se tornou o país da classe média e o mercado se transformou. Afinal, são 91,8 milhões de brasileiros que compõem a classe média", afirma Khátia. Empresas surgiram, outras tiveram que se adequar para atender a essa demanda crescente. Também sentiram que não era bom negócio só ficar esperando os clientes. E isso refletiu-se na comunicação. Era necessário reforçar a imagem, mostrar os diferenciais e falar com os públicos de interesse. Com clientes de grande porte e organizações atuantes junto aos estratos mais simples da população, Mara Ribeiro, dona da Mara Ribeiro Comunicação, transita com experiência no universo da nova classe média e de empresas focadas nesse público. Nem todo o traquejo de anos de atividade impediu que ficasse pasma quando alguém voltando de viagem comentou sobre a presença de pessoas estranhas. Revoltado, o viajante incorporou Caco Antibes (personagem preconceituoso interpretado por Miguel Falabella na série



Mara Ribeiro – Mara Ribeiro Comunicação

Sai de Baixo, exibida pela Rede Globo nos anos 1990) e qualificou o ambiente como o verdadeiro retrato do inferno. Era o novo consumidor ascendendo aos prazeres de viagens turísticas e alterando o panorama até então frequentado quase que exclusivamente pelos endinheirados.

Mara é diretora e única responsável por sua agência e comenta que "mudar de condição econômica amplia a visibilidade do indivíduo perante seus pares e a sociedade como um todo. Trouxe uma consciência sobre a importância da comunicação. A assessoria de imprensa entra neste contexto de 'querer comunicar bem, e mais e melhor' para vender uma ideia, um produto, um serviço. Pessoas e empresas estão sendo mais vistas, reconhecidas, procuradas. Cresceu o número de profissionais autônomos pedindo ajuda para assessores".

De médicos a arquitetos, executivos e consultores, todos querem que se reconheça algo que eles realmente acreditam fazer melhor do que os outros. E a maioria faz. Teve chance de crescer, se informar, trocar, evoluir profissionalmente. E querem compartilhar o fato. Nem sempre, no entanto, a verba dedicada para comunicação ainda representa a importância que a mesma tem como ferramenta. A assessoria de imprensa é um instrumento importante, ainda, para aqueles que valorizam – além da comunicação como instrumento eficiente para alcançar públicos e metas – também os veículos de imprensa. Que sabem que quem faz a cabeça das pessoas ainda são os grandes veículos. E, neste caso, "ser fonte de imprensa, circular na mídia como fonte, faz parte das metas de quem acha que tem algo a dizer, que tem o que oferecer para melhorar a vida dos cidadãos e da comunidade, que se compromete com um crescimento responsável", argumenta Mara Ribeiro.

Demandas por comunicação se multiplicam

Na Ketchum, uma bem estruturada organização de padrão internacional, a sócia-diretora Regina Gobbo enfatiza que o novo consumidor também merece atenção, reproduzindo a reação de grandes corporações com visão desse mercado cada vez mais próspero.

Ela salienta que "a ascensão social e o crescimento econômico vivenciados em nosso País têm permitido a entrada de milhares de novos consumidores no mercado. Quando falamos do universo da comunicação corporativa, esse fato impacta diretamente no aumento da necessidade de diálogo entre a empresa e esses novos consumidores". Diz a executiva que "adicionalmente, como

consequência da entrada de mais consumidores no mercado, há um crescimento considerável dos contatos junto ao Serviço de Atendimento ao Consumidor das empresas, maior cobrança em relação às práticas de responsabilidade social e prestação de contas, além das menções espontâneas nas redes sociais. Esses são apenas alguns exemplos resultantes da ascensão da classe média que podem impactar diretamente na reputação das empresas". Para Regina, "é fundamental que empresas e marcas tenham um posicionamento bem definido, além de práticas de comunicação ágeis e precisas para conseguirem atender com sucesso aos anseios dos novos consumidores".

Mídia especializada para pequenas e médias

Se há similaridade entre os novos consumidores e as micro e pequenas empresas quanto à sua importância na economia, não é preciso recomendar que esses dois atores sociais recebam da mídia o mesmo tratamento. Os veículos de informação abrem espaço para mostrar o potencial de consumo entre os consumidores emergentes, mas o mesmo não ocorre quando uma empresa de pequeno porte precisa ser divulgada. Trata-se de uma dificuldade recorrente e que pode ser superada com proatividade da assessoria, a partir de uma boa estratégia que contribua para transformar essa micro ou pequena empresa em notícia, recomenda Kátia Penteado, da Vetor. Um dos caminhos mais seguros para isso é a aproximação com a mídia



Regina Gobbo – Ketchum

especializada. Tão logo o cliente da assessoria adquira *status* de fonte de informação, é natural que a mídia em geral a procure para obter dados para matérias. Será a fase em que é importante citar experiências bem sucedidas e que possam motivar para pautas exclusivas.

É incerto saber até quando vai durar o processo de fortalecimento do poder de compra nas camadas mais populares da sociedade brasileira. E ainda é incorreto considerar que esse imenso contingente de consumidores possa, realmente, ser designado como uma classe social. Isso por pouco tempo, a se confirmar que viceja nas periferias do País uma produção cultural livre de estereótipos e assimilável até por intelectuais guarnecidos de bom saldo bancário. É o caso de Reginaldo Ferreira Silva, conhecido como Ferrez, escritor, empresário de confecção e líder nas comunidades ao redor do Capão Redondo, na zona sul paulistana. Poeta e empresário da área da confecção, ele sabe abrir portas na mídia para divulgar sua produção e reconhece os efeitos positivos de ser citado pelos órgãos de comunicação como fonte confiável para a produção de notícias. Ferrez não tem assessoria de imprensa convencional, mas já admite que esse recurso facilitaria ainda mais sua proximidade com os veículos de comunicação.

Zita Carvalhosa é outro personagem importante na cena cultural da periferia, dirigindo a Kinoforum, organização que tem como um dos produtos o *Festival Internacional de Curtas de São Paulo* e que estimula o aparecimento de cineastas nos locais mais distantes do centro urbano, onde já existem cineastas realizando filmes com linguagem própria da antes chamada classe C. Portanto, a reclamada produção cultural começa a ir para as telas. Claro que a comunicação dessas atividades parece não ter sensibilizado, ainda, grandes exibidores do circuito comercial. Atentas, as assessorias de imprensa agem e gradativamente as matérias vão surgindo e mostrando que já existem fontes de informação credenciadas para falar sobre a questão cultural com o viés da classe média emergente. Exemplo é o advento do Cinema na Lage, na zona sul paulistana, onde são mostradas produções de quem vive e atua no universo do pessoal identificado como C/D/E.

No bojo de todos esses fatores está a constatação de que a comunicação que faz a boa imagem das grandes corporações pode se adequar à linguagem de um segmento da população que não quer só comida. Quer diversão, arte e um tratamento digno, o que representa um sinal de possibilidades de trabalho para quem trabalha com a atividade econômica que faz a ponte entre fontes de informação e veículos de comunicação. ■

Comunicação com os excluídos

Diálogos com os rincões do País

Fazer política social para as camadas mais carentes da população, onde estão os chamados excluídos, é um dos compromissos morais e eleitorais de todos os governos. Mas como se tem dado na prática o diálogo do poder com os brasileiros despossuídos?

Por ***Max Milliano Melo***

Existe um Brasil que vive uma revolução digital. As taxas de crescimento do acesso à internet são comparáveis àquelas registradas pela economia chinesa. Com o acelerado e irreversível processo de inclusão digital, 48% da população brasileira já têm acesso à internet, segundo uma pesquisa de Federação do Comércio do Rio de Janeiro em parceria com o instituto de pesquisa Ipsos, divulgada em novembro de 2011. Em 2007, esse índice era de apenas 27%. Embora de maneira tardia, o País entra de vez na era digital. À margem desse Brasil que se conecta vive uma outra nação, distante dos grandes centros tecnológicos, e afastada das telas dos computadores. Embora juntas as classes D e E somem mais de 95 milhões de pessoas – cerca de 40% da população brasileira –, esses dois grupos respondem por apenas 17% das pessoas com acesso à internet, segundo a mesma pesquisa.

Falar com esse público, disperso pelo País, escondido nas periferias e nos rincões interior afora, é um dos grandes desafios do Governo Federal. No leque das estratégias para levar a informação, o governo aposta em uma série de estratégias de comunicação, que vão desde pulverização de conteúdo em rádios do interior, contratação de carros de som para divulgar as informações em bairros mais pobres, até uma carona nas contas de água e luz que chegam mensalmente à casa de milhões de consumidores.

A Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (*Secom*), que centraliza boa parte desse orçamento, trabalha com um sistema de complementaridade. Utiliza simultaneamente uma série de veículos e estratégias para que a mensagem chegue ao cidadão em todas as partes do País. “Pensamos que assim como há pessoas que acessam a internet, há aqueles que ouvem o rádio ou veem a televisão. Não existe nas abordagens direcionamento especial em relação à classe social do espectador”, conta o diretor

do Núcleo de Comunicação Pública da Secom, Jorge Duarte.

As ações da Secom são estruturadas de maneira ampla, uma vez que as campanhas mais específicas estão a cargo das demais secretarias, ministérios e autarquias. Assim, dentro da estratégia de diversificação das abordagens da Presidência, convivem ações em veículos digitais como o Blog do Planalto e o *site* oficial da Presidência da República e ações em mídias mais tradicionais como a televisão e o rádio.

A Empresa Brasil de Comunicação (EBC), estatal que produz o conteúdo dos principais canais de informação do Governo Federal, é composta por duas emissoras de televisão, a TV Brasil – que embora tenha canais próprios em apenas dez municípios brasileiros é


Marcia Yukiko

Jorge Duarte – Secom-Pres. República

retransmitida pelos canais educativos de diversos estados e disponível no restante do País para quem dispõe de antena parabólica – e a TV Brasil Internacional, orientada para a América Latina e países de língua portuguesa. E também tem a Agência Brasil, que produz conteúdo editorial para livre publicação.

Oficialmente, os veículos têm independência editorial em relação à Secom, que mantém também a Rede de Televisão Nacional do Brasil (TV NBR), esta sim, diretamente ligada ao órgão da Presidência e com sua programação focada em eventos governamentais, como assinatura de convênios, além de atividades da Presidência da República e ministérios. "A TV NBR tem um papel importante por servir de fonte primária para outros veículos espalhados pelo Brasil", explica Jorge.

Televisão ainda é a grande prioridade

A atenção do governo à televisão na hora de se comunicar com a população independentemente da classe social é resultado, pelo menos em parte, da hegemonia desse



veículo nos lares brasileiros, qualquer que seja a classe social. Dados do último censo do IBGE mostram que em todas as regiões a televisão continua a ser o principal meio de informação e entretenimento das pessoas. Enquanto aproximadamente 31% dos lares brasileiros têm computador com acesso à internet, mais de 95% dispõem de aparelhos de televisão. A quantidade supera a de geladeiras, eletrodoméstico essencial incluído em 93% dos lares brasileiros.

O rádio, segundo veículo mais popular do Brasil, também está próximo da presença universal nos lares nacionais: 81,5% das casas têm aparelhos radiofônicos. O percentual permanece alto mesmo nas regiões tradicionalmente mais pobres. No Nordeste, enquanto os domicílios com internet somam 17%, os com rádio batem a casa dos 75%, percentual que reafirma a importância desse meio de comunicação na região.

Assim, a Secom mantém pelo menos oito emissoras AM e FM em todo o País, que transmitem em sinal aberto – possibilitando a retransmissão por emissoras locais. Duas delas, a Rádio Nacional do Alto Solimões e a Rádio Nacional da Amazônia, transmitem em AM, FM e em ondas curtas – sinal passível de ser captado por aparelhos distantes de torres retransmissoras. "Como qualquer produto jornalístico, temos cuidado em ser acessíveis, mas essa preocupação não é direcionada às camadas mais baixas. O objetivo é ser entendido por todos", conta Jorge Duarte.

Outros produtos avulsos fazem parte da malha de



Daiane Souza

Fernando Oliveira Paulino – UnB

comunicação do Governo Federal. Veiculado uma vez por semana, o programa de rádio *Café com a Presidenta* traz ao público um bate-papo entre a presidenta Dilma Rousseff e o jornalista Luciano Seixas. Durante seis minutos, ela fala sobre projetos do governo e suas ações em áreas de interesse nacional, como educação, saúde, segurança, entre outros. O programa é produzido pela Diretoria de Serviços da EBC e tem supervisão editorial da Secom. É transmitido via satélite, assim como o *Café da Manhã com o Ministro*, iniciativa semelhante com a participação de um dos secretários e ministros do Governo Federal.

Publicidade de utilidade pública

Segundo dados da ONG Contas Abertas, extraídos do Sistema Integrado de Administração, o Governo Federal pagou até setembro de 2011 R$ 219,3 milhões em campanhas de publicidade de utilidade pública – aquelas com o objetivo de informar, orientar, prevenir e alertar a população sobre temas específicos.

Se por um lado a estratégia da Secom da Presidência da República é pulverizar a informação em diversos canais para atingir a maior parcela possível da população – incluindo aquela que não tem acesso à internet –, a aposta na regionalização é outra tática adotada pelo órgão. Tanto que sempre que há anúncios importantes a serem feitos pelo Governo Federal país afora a Secretaria de Imprensa, em parceria com os ministérios, define como prioritária a divulgação junto aos veículos de comunicação locais, o que contribui para que a informação chegue de fato aos cidadãos.

"Trabalhamos um conceito geral de regionalização", afirma Jorge Duarte. Isso significa dizer que, dependendo da região onde uma determinada ação governamental vai ser divulgada, a linguagem e a forma de aproximação com o público são adaptadas para as peculiaridades linguísticas e culturais daquela região. "Um dos nossos grandes desafios é falar com o Nordeste e a Amazônia", relata o gestor público, lembrando que conceitos semelhantes são trabalhados com outros estratos da população: "Quando uma campanha foca os jovens, por exemplo, também temos o cuidado de usar uma abordagem mais próxima do universo deles".

Comunicação de guerrilha

Nas atividades do Ministério da Saúde, assim como em outros órgãos onde o contato com a população é direto, faz-se necessária uma estratégia mais afinada com o público a ser atingido. Campanhas importantes, como as temporadas de

vacinação de adultos, crianças e idosos, ou a prevenção de doenças como a dengue, só fazem sentido quando compartilhadas por todas as camadas sociais, independentemente da região geográfica ou perfil socioeconômico; daí a necessidade do órgão em criar uma ampla e diversa gama de maneiras de se comunicar com o cidadão, que consiga atingir tanto os moradores das áreas nobres das grandes cidades quanto o ribeirinho no interior da Amazônia.

A estratégia do Ministério da Saúde para chegar onde a população está é baseada na diversificação de meios de comunicação. Numa espécie de comunicação de guerrilha, adota, além das ações tradicionais em televisão, internet e rádio – que já atingem uma parcela considerável da população –, uma série de meios alternativos de contato com os povos excluídos da comunicação midiática moderna. "O Ministério da Saúde conta com um setor de parcerias que é responsável por articular os apoios às campanhas", explica Marina Mello, coordenadora de rádio do órgão.

Uma parceria com concessionárias de serviços básicos, por exemplo, leva informações de interesse público na área de saúde nas contas de água e luz para milhões de consumidores. As principais campanhas, como a de combate a dengue e a de prevenção da Aids, chegam mensalmente a domicílios por meio dessa estratégia. Outra iniciativa semelhante ocorre com as empresas de gás de cozinha. Nos rótulos dos botijões também são divulgados temas de saúde pública definidos pelo Ministério da Saúde.

Outra iniciativa relevante na área é a rádio *web*. Batizada de Web Rádio Saúde, produz conteúdo de utilidade pública que chega com relevância e de forma gratuita às redes sociais e a mais de três mil emissoras de rádio de todo o Brasil. "No caso das rádios, a agência prestadora de serviço nos manda todo mês um balanço do aproveitamento das matérias produzidas por nossa equipe", explica Marina. "Para se ter uma ideia, em fevereiro de 2012, foram produzidas pelo Núcleo de Rádio do Ministério da Saúde 106 matérias, que tiveram mais de 16 mil *downloads*. Essas reportagens foram distribuídas para 937 emissoras de rádio, que alcançaram 729 municípios de todo o País".

Além das rádios comerciais, o Ministério da Saúde também mantém contato direto com emissoras consideradas comunitárias. Segundo a definição do Ministério das Telecomunicações, estão incluídas nesse grupo aquelas transmissoras AM e FM com alcance de até um quilômetro que têm programação voltada para temas socioculturais em comunidades restritas, como pequenas localidades – vilas, bairros e vizinhanças. "Todas as rádios que desejam receber o conteúdo em áudio podem se cadastrar e receber os nossos boletins diariamente, inclusive as rádios comunitárias", completa Marina.

Capilaridade do rádio

Utilizar a estrutura das cerca de 11.976 rádios comerciais, comunitárias e educativas registradas no Ministério das Comunicações também é o que faz o Ministério da Educação (MEC). Além de produzir matérias e campanhas para veiculação em emissoras de todo o Brasil, a exemplo do que faz o Ministério da Saúde, o MEC também coordena a Rede Nacional de Comunicadores da Educação. O sistema fornece subsídios como sonoras e *spots* de rádio para que os profissionais possam produzir reportagens para os veículos locais.

O sistema trabalha o conceito de comunicação descentralizada. Assim, a rede fornece, além de material que pode ser utilizado diretamente nas reportagens locais, uma série de subsídios para que o comunicador possa entender melhor o assunto e encontrar o enfoque adequado à região em que está inserido. O objetivo é apoiá-lo na produção diária de notícias sobre educação. Dessa forma, na área *Trovão*, os comunicadores encontram textos de notícias e avisos que podem ser aproveitados na íntegra ou adaptados. Em *Spots*, podem ser acessadas as campanhas sobre os programas e ações do Ministério da Educação. A ferramenta dispõe ainda de um serviço que permite aos



profissionais regionais localizar o volume de recursos financeiros destinados pelos programas do MEC a cada município brasileiro.

Para estimular a utilização, o Ministério da Educação envia o material às principais rádios do País. "Mantemos atualizado *mailing* das principais rádios das capitais e regiões metropolitanas", explica a assessoria de imprensa do Ministério. "Aqui, abre-se ressalva à dificuldade de acesso às demais rádios no interior do País, que não têm cadastro junto ao Ministério das Comunicações e/ou não informam contatos", complementa a assessoria.

Embora o material também seja utilizado por emissoras que não constam de seu *mailing*, o MEC não tem como checar essas veiculações, pois o *clipping* de que dispõe é geral e não detalha o que foi gerado pelo portal. Vale ressaltar que o alcance de ações e de programas também é aferido por meio do Censo Escolar da Educação Básica, que aponta, por exemplo, a evolução de matrículas e o rendimento escolar; e, internamente, por meio de avaliação periódica do corpo técnico do ministério.

A medição indireta da eficácia das campanhas – baseada nos resultados expressos nas salas de aula – só é possível porque o ministério conta com outra ferramenta para a veiculação de informações relevantes e campanhas: os mais de 193 mil estabelecimentos de ensino básico espalhados pelo País. Muitas vezes é por meio deles que o MEC chega às comunidades mais distantes. "O público-alvo da educação é a comunidade escolar; portanto, a escola, seja ela municipal, estadual ou rural, é por excelência o canal legítimo de divulgação das políticas públicas de educação", esclarece a instituição.

Assim, além de capacitar e munir de ferramentas os comunicadores locais, que podem utilizar informações nas comunidades espalhadas pelo País, por meio de parcerias com secretarias estaduais e municipais de Educação, os materiais de divulgação, avisos e campanhas são direcionados para professores e outros profissionais de educação, e deles, para os alunos. Nesse caso, a informação flui do MEC para as redes de ensino e destas para as respectivas unidades de ensino.

Brasil sem miséria

De todos os órgãos do Governo Federal aquele que mais intimamente está ligado aos excluídos do mundo digital é o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). Responsável pelo programa *Brasil sem Miséria*, carro-chefe das políticas públicas de combate à miséria e à pobreza extrema, o público-alvo mais frequente do ministério são os definidos como miseráveis, isto é, com renda diária de menos de um dólar, e os beneficiários dos programas sociais federais, em especial o *Bolsa Família*, que conta com mais de 13,3 milhões de famílias recebendo mensalmente R$1,5 bilhão em benefícios.

Diferentemente dos demais ministérios, em que a principal estratégia para se comunicar via rádio é baseada no oferecimento de conteúdo gratuito para as emissoras locais, o MDS mantém um trabalho de veiculação ativa, isto é, o próprio ministério compra espaços publicitários em rádios espalhadas pelo País para a divulgação de seu material. "Verificamos a região que precisamos atingir e utilizamos as rádios cadastradas no banco de veículos da Secom", explica João Flávio Maciel, coordenador de Publicidade do MDS.

Pelo Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico), o ministério consegue aferir exatamente em que regiões de quais municípios estão as pessoas com as quais precisa falar. Quando muitos beneficiários – ou possíveis beneficiários – dos programas sociais administrados estão em determinada região, o órgão compra espaço publicitário nas rádios locais para veicular seus avisos. "Trabalhamos com um público pobre ou extremamente pobre, que muitas vezes tem dificuldade até de entender o que é preciso fazer. É necessário que alguém explique tudo para ele", conta João Flávio.

Assim, algumas ações do MDS – na maioria das vezes ligadas ao recadastramento de benefícios, chamada de novos beneficiários e esclarecimentos sobre regras dos programas sociais federais – precisam ser elaboradas de acordo com as



A sua fonte precisa falar com milhões de pessoas com apenas uma entrevista?

Então procure a maior agência de notícias para rádios do Brasil

2 mil rádios afiliadas em todo o Brasil

Emissoras afiliadas em 1.300 municípios com alcance potencial de 120 milhões de brasileiros



O que oferecemos:

- Gravação de matérias prontas para veicular
- Distribuição para uma rede de 2.000 rádios afiliadas
- Veiculação em, no mínimo, 200 rádios por matéria
- Relatórios qualitativos com data, horário, rádio, cidade, estado e população de onde a matéria foi veiculada

AGÊNCIA RADIOWEB

A MAIOR AGÊNCIA DE NOTÍCIAS PARA RÁDIOS DO BRASIL

10 ANOS

www.agenciaradioweb.com.br

PORTO ALEGRE
Rua São Manoel, 456 | Cj. 404
B. Rio Branco | CEP 90620.110
Tel.: (51) 3302.4620

BRASÍLIA
SHS | Quadra 06 | Complexo Empresarial Brasil XXI
Bloco C | Cj. 220, 221, 222, 223
CEP 70316.109 | Tel.: (61) 3328.4466

SÃO PAULO
Av. Paulista, 807 | Ed. Winston Churchill
Cj. 2121, 2122, 2123 | CEP: 01311-100
Tel.: (11) 3266.3515

especificidades de cada caso, de maneira bastante didática. “Fazemos o material de modo que ele chegue prontinho à rádio e o locutor só precise ler no ar”, explica, lembrando que assim como os ministérios da Educação e da Saúde, o MDS também mantém sistemas ao estilo “agência de notícias”, onde o material é colocado à disposição de veículos de todo o País, gratuitamente.

Algumas características culturais dos grupos mais pobres dificultam a efetividade das ações do Ministério do Desenvolvimento Social. “Trata-se de um grupo de alta mobilidade. Essas pessoas mudam muito, e descobrir onde estão na hora em que precisamos é um desafio”, afirma João Flávio. Assim, para mitigar o problema, a pasta conta com a parceria dos governos estaduais e municipais na localização dessas pessoas.

Desde o final de 2011, o MDS tem lançado mão de uma forma curiosa de comunicação, bem tradicional nas cidades de interior: os carros de som. A Secom da Presidência da República regulamentou o uso dessa ferramenta e a primeira experiência usando os veículos equipados com alto-falante que percorrem as ruas da cidade foi posta em prática durante o recadastramento dos beneficiários do *Bolsa Família*. Assim, entre os dias 1º e 5 de dezembro, esses veículos percorreram 77 municípios dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Sergipe, Pernambuco, Pará, Maranhão, Ceará, Bahia, Alagoas, Piauí e Paraíba conclamando a população a renovar seu cadastro no programa social. Somados, os carros de som transmitiram cerca de 1.034 horas durante os cinco dias em que a ação foi posta em prática.

Para o ministério, esse tipo de iniciativa tem a vantagem de permitir uma abordagem ainda mais específica do que a veiculação em rádios, por exemplo. “Pelo CadÚnico nós descobrimos quais os endereços dos beneficiários que ainda não se recadastraram e, a partir dessa informação, mandamos os carros para os bairros e às ruas específicas onde vivem essas pessoas”, completa o gestor. Todo o processo é acompanhado via satélite pelo Ministério do Desenvolvimento Social em Brasília, para garantir que as rotas determinadas pelos órgãos sejam respeitadas.

Rejeição à internet

Além do acesso ainda precário à internet em algumas regiões, há outro fator que reforça a necessidade da utilização de meios alternativos de comunicação. É a desconfiança de uma parcela considerável da população em relação às informações do mundo digital. A *Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil*, feita em 2010 pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil – organização formada por membros do governo, do empresariado, do Terceiro Setor e da comunidade acadêmica, responsável pela governança da internet nacional – mostrou que pelo menos 37% da população não utilizam serviços governamentais disponíveis na *web* mesmo que tivessem acesso.

A principal razão pela rejeição dos portais de serviços na internet conhecidos como eGov, é a desconfiança em relação à segurança. Pelo menos 39% dos entrevistados afirmaram que a possibilidade de vazamento de dados é uma das razões que os afastam do relacionamento com o governo via internet. A falta de acesso e a dificuldade de interagir com os *sites* do governo também foram apontadas como causas da baixa aceitação desse tipo de serviço. Atualmente apenas 35% dos brasileiros usam serviços públicos *online*.

Direito à comunicação

O professor de Políticas de Comunicação da Universidade de Brasília (UnB) Fernando Oliveira Paulino lembra que além de uma estratégia importante para implementação de políticas públicas e divulgação das ações governamentais, o acesso à comunicação é um direito de todo e qualquer cidadão. “A Declaração Universal dos Direitos Humanos determina o direito à liberdade de expressão tanto no que se refere ao acesso a informações públicas, como a



produção e a emissão de conteúdos", afirma o pesquisador.

Mesmo que a informação não esteja incluída no grupo de direitos sociais expressos na Constituição Federal – como a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, e a assistência aos desamparados – o direito de ser informado está, de maneira indireta, expresso na Constituição. "Como o Brasil é criador e signatário da Declaração Universal, incorporando a liberdade de expressão na Constituição Federal de 1988, é fundamental que os Três Poderes da República estabeleçam políticas públicas de comunicação para assegurar a prática desse princípio para os cidadãos, independentemente de renda ou condição social", completa o especialista da UnB.

Para Fernando, além de uma atenção especial aos veículos tradicionais de informação, respeitar o direito da população de comunicar e ser comunicada passa pelos estímulos à inclusão digital: "O acesso à internet deve ser percebido como um instrumento de acesso à cidadania, por possibilitar o uso por todos os cidadãos das chamadas ferramentas de governo eletrônico, e também como um direito à informação e à comunicação, por promover interação direta com os poderes municipais, estaduais e federais".

A principal iniciativa governamental nesse sentido é o Programa Nacional de Banda Larga (PNBL), o *Brasil Conectado*, que pretende estimular a inclusão digital por meio de três pilares: a expansão da cobertura do serviço para localidades ainda não atendidas por internet banda larga; a elevação da velocidade disponível, melhorando a qualidade da conexão brasileira; e a redução do seu preço, para que mais pessoas possam pagar pelo serviço.

O plano pretende criar uma rede nacional de fibra ótica que até 2014 deverá interligar 25 capitais e o Distrito Federal com mais de 30 mil km de cabos. Além disso, o PNBL deve colocar à disposição planos de internet mais baratos, a um custo mensal de R$ 35 com um *megabite* por segundo (Mbps) de velocidade de conexão. Como algumas unidades da Federação, como São Paulo, Pará e o Distrito Federal, aprovaram cortes no ICMS para os usuários destes planos, o preço do pacote cai para R$ 29,90. O projeto recebe críticas, no entanto, por estipular uma cota máxima de 400Mb de *downloads* por mês. A quantidade é pouco maior do que a necessária para baixar um filme de cerca de 40 minutos com resolução média. Além disso, o plano não estipula metas de qualidade no sinal de internet. Segundo as leis atuais, por razões técnicas que podem afetar o sinal de internet que chega aos usuários, cada operadora é obrigada a fornecer apenas 10% da velocidade de conexão estipulada em contrato.

Luz gera renda

A Eletrobras é responsável pelo gerenciamento do programa social do Governo Federal *Luz para Todos* e, ao conduzir esse programa, também criou possibilidades de geração de renda para as comunidades, como conta Carla Castelo Branco, gerente de Comunicação e Relacionamento com a Imprensa: "A nossa comunicação está empenhada em transformar as comunidades com as quais nos relacionamos em consumidores fieis, que tenham boas experiências com a nossa marca. O programa *Luz para Todos*, por exemplo, cresceu no País inteiro, dando espaço para os CCP – Centros Comunitários de Produção, que têm o objetivo de promover a implantação de pequenas unidades produtivas para atender a cooperativas e associações locais, respeitando a vocação produtiva do grupo, bem como as características do mercado da região na qual se instalam. A combinação permitiu que muitos brasileiros tivessem não só acesso à luz elétrica, indispensável para o desenvolvimento, mas também que pudessem transformar a energia em renda. No Brasil inteiro já temos 14 CCPs, atendendo 1.124 famílias". Nesses centros comunitários são produzidos farinha, leite e até vinho, o que, segundo Carla, permite a melhoria da condição de vida das populações regionais, com atividades ligadas diretamente ao negócio da empresa – geração e transmissão de energia elétrica. ■





A energia está em todos os lugares. É ela que faz o mundo girar, que faz você chegar cada vez mais longe. E para ir além, e construir um futuro melhor, é preciso pesquisar, inovar, pensar diferente. É preciso trabalhar juntos, para gerar mais energia. E mais energia quer dizer uma vida melhor para todo mundo.



Venha fazer com a gente.
Pegue o seu lugar no futuro.
www.petrobras.com.br/venhacomagente

PETROBRAS
O DESAFIO É A NOSSA ENERGIA

Ministério de
Minas e Energia

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

A moderna comunicação interna

Embaixadores da marca

Falar, e muito, e mais ainda, com os funcionários deixou de ser uma obrigação das empresas. Elas agora querem e precisam dialogar com seus colaboradores. Tê-los como embaixadores da marca ou porta-vozes dos negócios, passou a ser uma grande vantagem

Por ***Martha Funke***

A comunicação interna não é mais a mesma. Ainda bem. A imagem de patinho feio da comunicação, nascido para divulgar um discurso de mão única em contraposição basicamente às mensagens do trabalho organizado na imprensa sindical, fica cada vez mais distante: perde espaço na medida em que iniciativas criativas colaboram para ambientes de trabalho aderentes a missão, valores e estratégias corporativos, enquanto conceitos como governança, transparência e interação com *stakeholders* passam a ter maior peso no resultado final da organização. Atualmente, a atividade é cada vez mais valorizada nas empresas graças ao reconhecimento de seu impacto em relação a quesitos mais ou menos tangíveis relacionados à força de trabalho, como satisfação dos funcionários ou índices de retenção.

Apesar das dificuldades de aferição, o impacto da comunicação na rentabilidade é indicado por levantamentos como o do *Guia Você S/A Exame – As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*, da Editora Abril, que em 2011 fez 15 anos e hoje é realizado em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA). De acordo com Juliana De Mari, diretora de Redação do Guia e das revistas Você S/A e Você RH, a rentabilidade média de 16% sobre o patrimônio líquido das 150 líderes desse *ranking* supera em cinco pontos percentuais o índice médio registrado pelas 500 empresas participantes da lista de *Melhores e Maiores* da revista Exame – 11%. Claro que a comunicação interna não é a única responsável por isso, mas sua influência nos resultados cresce ao longo dos anos, como a pesquisa mostra.

O levantamento avalia quatro categorias: *Estratégia e Gestão*, *Liderança*, *Políticas e Práticas* e *Cidadania Empresarial*. Embora as duas primeiras sejam fortemente relacionadas à comunicação, a análise da atividade está centrada principalmente no primeiro elemento, que retrata como a empresa dissemina missão, valores e principais

estratégias e identifica os meios para as informações fluírem, levando em conta que a comunicação tem papel fundamental para criar o relacionamento das pessoas com a estratégia e, na prática, fazê-la acontecer. A categoria tem peso de apenas 20% na composição geral dos resultados, mas foi a de maior salto de pontuação nos últimos cinco anos, passando de 60,69% para 74,14% de avaliação positiva pelos empregados. “Isso quer dizer que a comunicação, de fato, passou a ter importância maior nas organizações”, diz Juliana. “As empresas estão entendendo que não adianta ter plano estratégico, missão e valores e deixar isso pregado na parede. O funcionário, desde o topo até embaixo, tem de saber o que fazer e qual o papel dele”.

A comunicação interna da Volvo mostra-se exemplar nesse sentido. “Mais do que fazer canal e informar o que acontece, acreditamos em entender os porquês”, diz Marcos Greiffo, responsável pela Comunicação Interna da companhia. No ano passado, a indústria repetiu a posição conquistada em 2008 e ficou em primeiro lugar no levantamento da Você S/A graças a indicadores fornecidos pelos funcionários, como os 94,8% que declararam se identificar com a empresa e os 87,8% que afirmaram estar satisfeitos e motivados. A transformação de discurso, estratégia e políticas em prática é um dos motivos.

Segundo o executivo, a posição estratégica de sua área está em parte calcada na



Juliana De Mari – Você S/A e Você RH

herança de transparência da matriz sueca da companhia: “Antes mesmo de produzir seu primeiro veículo no Brasil, a empresa já editava uma publicação para funcionários, o jornal O Viking”. Ele reconhece, porém, o salto ocorrido nos últimos dez anos graças ao cenário que exige maior aprofundamento da informação e soma maior interação entre as pessoas, seu crescente poder de opinião, demandas inéditas de funcionários e surgimento de novas tecnologias: “Não adianta só o funcionário saber que será lançado um novo produto ou serviço. Ele precisa entender como isso vai ajudar nos negócios, o alinhamento com as estratégias da empresa e o impacto no seu dia a dia. O detalhamento é fundamental para levar valores e cultura”.

Para Greiffo, a solução se apoia em canais de comunicação bem estruturados, com planejamento editorial e frequência garantida por muita disciplina. Viking, por exemplo, é hoje uma revista bimestral, com textos mais longos e profundos. Os programas da tevê corporativa seguem a mesma linha. Jornais abordando qualidade de vida são entregues na casa dos funcionários, *newsletters* sobre assuntos emergenciais ajudam a prevenir rumores e eventos tratam de assuntos mais estratégicos. O mural presente em 40 pontos tem um responsável exclusivo e é atualizado diariamente, com uma edição semanal no ar toda segunda-feira. A *intranet* publica informações em tempo real. Nada revolucionário, mas tudo funcionando, com mescla bem dosada de velocidade com profundidade e apoio da pesquisa de clima para apontar demandas de entendimento, estratégias e oportunidades a serem clareadas. O executivo lembra que tudo isso exige amadurecimento suficiente da organização e dos colaboradores, já que nem sempre os temas são positivos e é necessária a disposição de falar sobre questões espinhosas e seu impacto negativo, localizando a contribuição de cada um. “Precisa ter coragem”, acredita.

Canais estruturados

Em um grupo internacional com raízes brasileiras, a comunicação interna é fundamental, como explica Renato Gasparetto, diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa da Gerdau: “A comunicação interna visa integrar, com informações alinhadas e consistentes, mais de 45 mil colaboradores que estão em



14 países, entre Américas, Europa e Ásia. O desafio é integrar o público interno – reforçando a cultura corporativa Gerdau – com um sistema estruturado e organizado por mensagens consistentes por meio de mídias locais e globais".

Os processos estruturados também apoiam a comunicação interna do Itaú Unibanco, sustentada por uma área centralizada de *endomarketing*. Com mais de 100 mil colaboradores em 19 países, recentemente a instituição promoveu a definição de processos e o treinamento das equipes de comunicação da América Latina, onde se concentram mais de 80% dos empregados de fora da matriz. Entre os veículos, a prioridade é dos meios eletrônicos, por somar agilidade, penetração e menor impacto ambiental. O e-mail é utilizado intensamente. "Uma ferramenta de grande alcance, eficaz, rápida, produtiva e acessível", descreve a diretora de Marketing Institucional Andrea Cordeiro. Um portal integrado, resultante do processo que colocou em um só ambiente os diversos portais corporativos anteriores, traz informações e acessos úteis para o dia a dia, como desenvolvimento profissional, benefícios e informações pessoais, além de ferramentas e funcionalidades para apoiar a gestão de pessoas. A tevê corporativa é atualizada diariamente e está disponível ininterruptamente nos principais polos administrativos, onde painéis luminosos funcionam como mídia de alto impacto para suportar grandes campanhas institucionais e totens sustentam campanhas corporativas. A publicação mensal Revista Itaú Unibanco reúne as principais diretrizes, conteúdos estratégicos e acontecimentos da empresa.

Além dos veículos, uma extensa agenda formal de encontros incentiva a comunicação de mão dupla, pela qual os funcionários não só escutam, como também se expressam, tiram dúvidas, questionam e propõem melhorias. Entre eles, Andrea destaca o *Encontro entre Líderes*, anual, com o presidente do Conselho de Administração, Pedro Moreira Salles, o presidente executivo Roberto Setúbal e todos os gestores da organização, para apresentar os principais desafios da empresa no ano; e o programa *Portas Abertas*, reunião sem pauta específica em que colaboradores escolhidos aleatoriamente discutem com as altas lideranças temas como pontos que acreditam devam ser melhorados ou outros assuntos de interesse do grupo. O *ombudsman* é outro canal pelo qual os colaboradores podem direcionar questionamentos e denúncias sobre condutas não alinhadas aos princípios da instituição. "Em 2010, esse serviço atuou em aproximadamente 2.500 casos e seu *blog* registrou cerca de 37 mil acessos", enumera Andrea. A avaliação de resultados, além da pesquisa de clima organizacional, tem apoio de instrumentos de mensuração dos canais, que geram indicadores como número de e-mails abertos, *links* clicados, números de acesso, períodos e seções com mais acessos, e a cada dois anos é realizada pesquisa específica para avaliar de forma quantitativa e qualitativa a percepção dos colaboradores sobre os canais de comunicação.

Falar e escutar

O composto de comunicação do Itaú Unibanco colaborou para a empresa figurar em 2011 em todos os *rankings* de qualificação de empresas como boas empregadoras – além da FIA, avaliações do mesmo naipe são feitas pelo instituto Great Place to Work (GPTW), com publicação dos resultados na revista Época, e pela consultoria Aon Hewitt, cujos resultados indicando as melhores empresas em gestão de pessoas são publicados no jornal Valor Econômico. O GPTW inclui em sua avaliação questões como multiplicidade de canais e interações pessoais. A diretora de Marketing do GPTW Viviane Rocha explica que a metodologia avalia nove práticas culturais em torno da confiança dos funcionários – inspirar colaboradores, falar com sinceridade, escutar, agradecer, desenvolver, cuidar, contratar e receber, celebrar e compartilhar – e ressalta o falar e a criação de mecanismos para escutar o funcionário como práticas importantes para a excelência do ambiente de trabalho: "É por meio dessa comunicação que as relações de confiança são fortalecidas".


Em 25 anos a CDN fez história...
e vai mais longe

cdn25anos 1987•2012
cdn comunicação corporativa
www.cdn.com.br

agência mood3



Ao abrir o capital, há 10 anos, a CCR mais uma vez abria novos caminhos.

O maior desafio dos pioneiros é ter a coragem para dar o primeiro passo. E a CCR deu esse passo em 2002, quando marcou o mercado brasileiro de ações, ao ser a primeira empresa a ingressar no Novo Mercado da BM&FBovespa, seguindo as mais rígidas regras de governança corporativa, transparência e ética. A abertura de capital impulsionou tanto a CCR quanto o Novo Mercado, que se consolidou como referência das bolsas de valores em âmbitos nacional e internacional.
Com seu pioneirismo, a CCR desbravou um novo caminho.
Quem acreditou chegou lá.

CCR 10
NOVO MERCADO
BM&FBOVESPA

CCR. É POR AQUI QUE A GENTE CHEGA LÁ.

CCR

Ponte NovaDutra ViaLagos RodoNorte AutoBAn ViaOeste RodoAnel Renovias ViaQuatro STP Controlar Actua Engelog EngelogTec SPVias

www.grupoccr.com.br

Ela acredita que a área de comunicação interna tem o desafio de compartilhar informações para deixar claro o que se espera da equipe, em diferentes linguagens, para os diversos públicos, por meio de multiplicidade de canais: “Mas sempre que possível, o líder deve dedicar parte de seu tempo para fazer a comunicação pessoalmente.”

Tudo claro e transparente

Em 2011, o destaque do *ranking* do GPTW no tema Comunicar coube à Losango, empresa de serviços e produtos financeiros do grupo HSBC que apresenta os requisitos indicados por Viviane. São mais de dez veículos formais para estimular junto aos colaboradores o entendimento de seu próprio papel na estratégia da empresa, além da comunicação interpessoal. Um deles é o *Bate-papo com o Hilgo*, *tour* do CEO Hilgo Gonçalves por todo o Brasil. O executivo também pode ser acessado pelo e-mail batepapocomhilgo@losango.com.br. A área de comunicação, que se reporta diretamente ao principal executivo da empresa, é uma das responsáveis pelo índice de 86% de engajamento detectado em pesquisa interna de clima organizacional – reflexo, segundo Rosângela Villa-Real, gerente de Comunicação Institucional da empresa, do comprometimento dos colaboradores, estimulado por comunicação clara, direta e transparente.



Marcos Greiffo – Volvo

“Ao longo dos anos comprovamos que o sucesso de nossa estratégia de negócios está relacionado à habilidade dos colaboradores em entendê-la e realizá-la”, justifica Rosângela. Segundo ela, a comunicação interna é uma das responsáveis pelo clima organizacional e tem como missão informar, reconhecer e motivar, para promover integração, coesão e produtividade. Um desafio para uma empresa presente em mais de 2,6 mil municípios de norte a sul do País, superado com apoio de mídias massivas como a tevê corporativa, exibida também na *intranet*, com programação composta por mensagens do presidente, entrevistas de funcionários (cujas fotos compõem o cenário), projetos em andamento e iniciativas em áreas como desenvolvimento, qualidade de vida e responsabilidade social; e a emissora *Estação Losango – a Rádio dos Guerreiros*, com dez minutos semanais de programação apresentada por funcionários e transmitida via satélite para todas as unidades da companhia. A área também se incumbe de ações de reconhecimento, como *Guerreiro do Mês*.

O círculo virtuoso ganha força

Juliana De Mari observa que o estudo da FIA aponta como tendências na comunicação interna a força de novas ferramentas, com destaque para o e-mail corporativo e para a comunicação pessoal. Também estão na mira novos meios, como as redes sociais. Outra questão é a linha de subordinação, que começa a sair de Recursos Humanos para o topo da companhia, a exemplo do que ocorre na Losango. O correio eletrônico, antes disponível quase que exclusivamente para executivos e áreas administrativas, hoje está disseminado no nível operacional e começa a chegar ao chão de fábrica, com acesso estimulado por totens e salas equipadas com computadores. Na carona, a *intranet* agora também se dirige a todos os níveis. Mas o que mais chama atenção, diz ela, é a popularização de modelos calcados em contatos face a face, como os *Cafés com Presidentes* e as agendas de reuniões periódicas, permitindo a dirigentes antes encastelados e com visão determinada por seus executivos uma percepção em primeira mão do clima dos funcionários e a oportunidade de serem os porta-vozes das principais diretrizes da organização. Reflexo decorrente são os *blogs* internos.

Histórias relevantes | Marcas relevantes | Diálogos relevantes
fundamento comunicação corporativa
análises | treinamento | eventos | digital | design

"Os líderes, incluindo vice-presidentes e executivos, estão dando a cara para serem questionados e comunicar o ponto de vista da empresa", aponta Juliana. Para os gestores de comunicação interna, a tendência traz um novo papel estratégico – a preparação de lideranças que possam assumir o posto de canal de comunicação junto a funcionários para disseminar estratégias e valores da organização. A área, de acordo com a diretora, vai ter que "editar" os executivos para a empresa e a empresa para os executivos, já que estes trocam o papel de meros pontos focais de recebimento de informações pelo de canal, e isso em ambientes em que a postura passiva não funciona mais e um contexto em que definir pautas para reuniões e municiar o dirigente com informações importantes é só o começo do processo.

Juliana avalia que o crescimento do diálogo seja responsável pela criação de um círculo virtuoso, benéfico tanto para a empresa como para o funcionário. A organização usa os canais para divulgar de estratégia a políticas de gestão de pessoas, depois ouve o colaborador por canais como reuniões, *blogs* ou pesquisas e pode ainda criar espaços formais para programas de melhoria e inovação que aumentam o engajamento e, de quebra, estimulam a inovação e a rentabilidade. Processos desse tipo, apoiados em comunicação do começo ao fim e em reconhecimento, ajudam a



Vivian Bialski – DuPont

reter o empregado; segundo Juliana, enquanto o índice médio de *turn-over* do mercado bate em 48,4%, o número entre as melhores da FIA é 17% – a medição é feita pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego.

Inclusão de todos é fundamental

A DuPont já entendeu o recado. A linha de subordinação direta à Presidência é tradição na empresa que, nos últimos anos, vem trocando o posicionamento de indústria química pelo perfil de organização de ciência, tecnologia e inovação. A comunicação acompanha o movimento e vem se tornando mais inclusiva, diversificada e pessoal. Uma das medidas foi a ampliação dos canais, já que a plataforma eletrônica dominante no passado não alcançava boa parte dos funcionários em fábricas ou em funções externas, sem acesso a e-mails corporativos. Outra foi apostar na criatividade. "O que determina o sucesso em comunicação interna não é quantidade de canais ou verba, mas como eles são usados", defende a diretora de Comunicação Corporativa para a América Latina, Vivian Bialski.

Depois de ouvir o cliente interno, uma das novidades foi a *newsletter* (antes bimestral, hoje mensal), com conteúdo mais perene e linguagem ágil; outra, o mural digital. Mas a estrela da casa é o Canal DuPont, tevê corporativa que exibe mensalmente vídeos estrelados pelos próprios funcionários, em que os temas de interesse são tratados por meio de bom humor e *scripts* criativos, que colaboraram para quebrar o gelo da comunicação antes caracterizada como *top down*, distante e hierárquica. Colaboradores se inscrevem para abordar temas como as metas de alimentação frente ao crescimento populacional até 2050 caracterizados de William Bonner e Fátima Bernardes, o casal de apresentadores que por vários anos marcou o *Jornal Nacional* da Rede Globo, ou para participarem do Coral do Canal, capaz de adaptar letras de músicas populares como *Ai, se eu te pego*, de Michel Teló, para estimular valores corporativos como segurança ou respeito pessoal.

A criação de eventos com participação de lideranças e periodicidade definida foi outro projeto relevante. Além do café da manhã com o presidente, depois que as pesquisas mostraram a demanda dos





Rasângela Villa-Real – Losango

funcionários por mais proximidade com a área de Recursos Humanos, nasceu o *Café Expresse*, que reúne mensalmente a diretora da área com grupos de dez a 15 colaboradores selecionados por ondas, como estagiários, operadores de fábricas ou novos funcionários. A área também coordena o *Conexão DuPont*, evento trimestral em todos os *sites* com a presença dos presidentes da empresa no Brasil e na América Latina e aberto a todos os empregados, para anunciar os resultados. "Tudo isso contribui para a comunicação agressiva de diretrizes e valores e para o bom clima organizacional, que, por sua vez, colabora com os resultados", resume Vivian.

A preocupação em fazer com que a informação atinja a todos os colaboradores também está presente na Eletrobras, como explica Carla Castelo Branco, gerente de Comunicação e Relacionamento com a Imprensa: "Estamos acabando de modelar o processo de comunicação interna das empresas Eletrobras com a ajuda de consultoria externa. Nosso desafio é promover a integração do discurso empresarial para os quase 30 mil empregados, criando neles a noção de pertencimento a uma mesma instituição e, ao mesmo tempo, preservando as especificidades de cada uma das empresas, principalmente no que diz respeito aos aspectos regionais. As empresas Eletrobras estão em todo o Brasil e, desde 2010, atuam também internacionalmente. O planejamento dessa comunicação e a definição de ferramentas que nos auxiliem nesse processo foi prioridade no trabalho que vem sendo feito desde o ano passado. Os indicadores desse processo também já estão sendo definidos, considerando as variadas interfaces da comunicação interna nas áreas de gestão e capacitação de pessoas. Os desafios são grandes, mas acreditamos que podem ser vencidos com foco na comunicação direta, face a face e no papel do gestor nesse processo de comunicação".

Redes sociais

O crescimento de novas ferramentas apontado por Juliana De Mari é estimulado pela chegada ao mercado de trabalho dos nativos digitais da geração Y, com menos de 30 anos e criados sob o signo da internet, para quem tevê, computador, telefone móvel e, mais recentemente, redes sociais são tão essenciais quanto energia elétrica ou água. O McDonald's, que emprega no Brasil 40 mil funcionários, dos quais 85% têm menos de 25 anos, sabe disso melhor do que grande parte das organizações, pois está em seu DNA empregar jovens, estimulá-los e, claro, aprender com eles. Vários são os programas e projetos adotados pela companhia focados nos jovens funcionários. Uma das iniciativas foi turbinar a tevê corporativa, que já alcança 100 restaurantes e até o fim do ano



Hélio Muniz – McDonald's

deve chegar a 70% das 600 unidades no País. O conteúdo recebeu tratamento especial para se tornar aderente a um público hoje formado por jovens representantes das classes C e D em ascensão, bem mais tecnológicos, digitais e interativos do que há poucos anos. "Ele chega com sonhos de consumo, conta em banco e capacidade de crédito, está no caminho da faculdade. Não podemos dar para ele só boletins sobre planos de saúde, é muito rasteiro", diz o diretor de Comunicação Corporativa Brasil, Hélio Muniz. Para fazer com que a informação chegue ao funcionário em linguagem que ele curta, explica o executivo, a programação inclui de *clipes* de Beyoncé a notícias e pacotes de treinamento acionados pelos gerentes.

Para Muniz, a tevê deve se transformar em breve no principal veículo de comunicação com funcionários, já que as pesquisas mostram que agora a mensagem chega a eles como deve. A constatação pode fazer com que veículos mais tradicionais, como a revista McNews, migrem para plataformas digitais: "A tevê pegou na veia. A revista não tem identificação com eles.



Andrea Cordeiro – Itaú Unibanco

Atinge nossos objetivos de divulgar as informações, mas elas não são passadas para o público do jeito que ele gostaria de ver". A reformulação pode imputar à revista papel mais integrador, com maior inclusão de empregados. Outra preocupação de Muniz com essa massa de jovens 2.0 é relacionada às redes sociais e à capacidade tanto de acesso cada vez mais rápido à informação quanto de produção de conteúdo.

Um dos desafios é passar informações em velocidade suficiente para não criar o que ele chama de vácuos de conteúdo e, ao mesmo tempo, tirar proveito da capacidade de o público interno se transformar em embaixador da marca, já que na prática é com ele que o consumidor tem contato nos restaurantes – o que não pode ser comprometido por falta de informação ou insegurança em relação a missão e métodos da organização. "Seu papel na defesa da marca é tão grande quanto o de um executivo", lembra Muniz. "Antes, nosso foco como porta-voz era só o executivo, que falava com a grande mídia. Mas o funcionário fala com o cliente, que é meio de comunicação por redes sociais". O desafio é ainda maior na medida em que os trabalhadores são também participantes dessas mesmas redes, com enorme capacidade de comentar sobre o emprego em que passam boa parte de seu dia. Para fazer de cada funcionário um porta-voz e habilitá-lo a lidar com esses meios, uma das ações foi contar com palestra sobre interação com a internet ministrada por Marcelo Tas, apresentador do *CQC*, da Rede Bandeirantes. Em breve surgirão outras iniciativas, como materiais educativos (e uma outra de maior peso, sobre a qual o executivo faz segredo, mas prevista para ser lançada ainda no primeiro semestre de 2012).

Funcionário faz acontecer

A Telefônica (agora Telefônica | Vivo) já foi além. Com mais de 70% da população interna composta por nativos digitais, voltou-se para a colaboração dos funcionários na construção de conteúdos, concentrados em plataformas digitais. Uma das medidas calcadas no conceito 2.0 e no papel multiplicador do empregado foi a possibilidade de as notícias publicadas na *intranet* receberem questionamentos e comentários, enriquecidas ainda pela



Cesar Rua – Telefônica | Vivo

criação de botões *Curti*, *Não curti* e de compartilhamento de notícias publicadas na *intranet* com colegas e, para alguns temas selecionados, até mesmo em perfis pessoais nas redes sociais *facebook*, *twitter* e *google+*. A inovação foi antecedida pela capacitação, também aqui orientada por Marcelo Tas, apoiada por instrumentos como Manual de Conduta, *hotsite* explicativo e monitoramento de perfis externos para identificação de comentários.

O impacto da iniciativa, adotada no início de 2011, pode ser medido pelo que aconteceu no último Carnaval: pressionada de tal forma na rede pelas mensagens de seus colaboradores, a companhia voltou atrás em uma medida relacionada a mudanças no calendário de feriados. "A comunicação interna não pode ficar fora da explosão das redes sociais. No caso da Telefônica, até mesmo por inovação ser um de seus valores", diz o gerente de Canais Internos e Digitais, César Rua, que em 2011

Ogilvy Public Relations
5 ANOS DE BRASIL
Construindo a reputação de nossos clientes.
Contato: renata.saraiva@ogilvy.com - 55 11 3769.8708

apresentou a estratégia em evento corporativo no México – o Brasil é o primeiro mercado a adotá-la. Segundo ele, o orçamento apertado foi contornado com sistema desenvolvido pela parceira iThing e conquista paciente de espaços junto à área de sistemas. No ano passado, em média, considerados apenas os cerca de sete mil funcionários da Telefônica (depois da integração com a Vivo a equipe passou a somar cerca de 20 mil integrantes), foram cerca de 300 compartilhamentos mensais, em média, no *facebook* e mais 100 no *twitter*. O número de comentários também chegou à média de 300 a cada mês. O botão *Curti* foi acionado mais de três mil vezes em um mês; o pico do *Não curti* foi 2,4 mil cliques.

Além da rede, o cardápio de novas mídias inclui tevês de plasma distribuídas pelos elevadores e mensagens por SMS, já que todos os colaboradores contam com linhas funcionais. A interação foi enriquecida com a criação do *Repórter da Hora*, papel assumido por empregados dispostos a contribuir com conteúdos como a cobertura de um evento, por exemplo. No caso de textos e fotos, a área de Comunicação Interna fornece o equipamento e orientações básicas, recebe o material eletronicamente, edita e o põe no ar. Para vídeos, promove miniconcursos para selecionar os materiais. Os comentários sobre as matérias publicadas na rede são públicos. "São barrados aqueles ofensivos, com linguagem chula ou em desacordo com princípios de atuação do código de ética", diz o executivo. As respostas, entretanto, podem ser reservadas e dirigidas por e-mail.

Geração Y demanda nova abordagem

Também aderente à tecnologia por sua própria natureza, a IBM há alguns anos aposta na estratégia que batizou de *social business* – e ela própria é o melhor *case* do conceito que vende para seus clientes. Seu ambiente interno é tão colaborativo que hoje, ao redor do mundo, a corporação conta com cerca de 46 mil *blogs* internos, mais de 62 mil comunidades *online* e 19 mil conferências via *web* por mês. "Achamos mais fácil institucionalizar a 'rádio-corredor' do que fingir que as coisas não são ditas", descreve a gerente de Comunicação Interna, Flávia Apocalypse. Além disso, no ano passado, quando os funcionários foram convidados a comemorar o centenário da empresa doando um dia de trabalho voluntário, o plano de comunicação interna incluiu a criação de um aplicativo no *facebook*, o *Mapa do Voluntariado*, para inclusão de oportunidades, gerenciamento de participantes inscritos, divulgação de projetos e troca de mensagens sobre o trabalho. Como a geração Y também invadiu a IBM – cerca de metade dos funcionários no Brasil têm menos de 30 anos –, outras iniciativas nesse sentido estão em estudos. "Em 2012, o *social business* vai invadir a comunicação interna", promete Flávia.

Mas a inovação da área não se restringe ao uso de meios colaborativos e redes sociais. "Não temos mais a missão de apenas informar, mas de formar e capacitar a força de trabalho e de vendas", diz Flávia. Segundo ela, a tarefa envolve a realização de eventos e a elaboração de pacotes de capacitação para todos os vendedores da empresa, colaborando para seu alinhamento com o negócio. Outra meta é fazer com que os funcionários conheçam a IBM, compreendam a conexão entre seu trabalho e os resultados da empresa e tenham orgulho da capacidade da corporação. A estratégia é transmitida por meios e táticas que incluem a comunicação pessoal – e um dos focos é o gerente, considerado um dos responsáveis pelo clima da organização.

"Ele tem papel de comunicador. Se conseguirmos ajudá-lo com as informações adequadas, e se ele for claro e objetivo, o funcionário se sentirá inserido, bem informado e engajado, mesmo quando o assunto não é positivo", explica Flávia. O raciocínio gerou este ano a criação de pacotes de informação para gerentes com vídeos que os ajudam a falar com seus times: "Sabemos do papel do líder como agente de comunicação e apostamos nele". E o exemplo vem de cima: trimestralmente, o presidente da companhia se reúne com a liderança para passar as diretrizes para o período seguinte, revisar as ações do trimestre anterior e reconhecer os times de melhor desempenho, com mensagens consistentes e transparentes. O encontro é simultâneo para cinco cidades, por videoconferência, envolvendo cerca de 600 gerentes. Mais um indicador das mudanças que impactam a comunicação interna atual: se antes o que "vinha de cima" era um discurso pronto para consumo, hoje é necessário construí-lo em colaboração com todas as instâncias da companhia. Um desafio para o qual os profissionais da área estão se mostrando bem preparados e são cada vez mais reconhecidos por isso. ■



Sempre primeira, sempre Maxpress

A Maxpress é uma empresa especializada em pesquisa e tratamento de informações para relacionamento com públicos segmentados e de interesse de uma organização. Sua experiência e sucesso comprovam-se ao longo desses 20 anos atuando no mercado. Com liderança absoluta, seus serviços são utilizados por mais de 1.000 empresas e agências de comunicação.

Atualmente a empresa conta com uma ampla gama de produtos e serviços que sistematizam e facilitam o trabalho dos profissionais, com soluções eficientes na área de comunicação, da gestão do conhecimento e do reconhecimento.

Maxpress – 20 anos em constante desenvolvimento.

Maxpress 20 anos

Sempre o primeiro, sempre Maxpress

Simples é melhor

Quem hoje não participa das redes sociais está morto. Mas quem as frequenta, mas não calibra seu conteúdo também pode estar a caminho do ostracismo e da irrelevância. Complexo? Complicado? Nem tanto. Com simplicidade e ousadia chega-se lá

Por ***Manoel Fernandes****, com a colaboração da equipe do Anuário*

Jeremiah Owyang é analista na consultoria americana Altimeter Group. Ele tem como principal atribuição oferecer para empresas caminhos seguros e estruturados na construção de estratégias digitais. Diante desse desafio, divide algumas visões com os milhares de leitores que acessam seu *blog* diariamente em busca de respostas para as mesmas questões. Um dos artigos mais interessantes do analista tenta construir uma matriz de como as empresas podem integrar tecnologias de redes sociais aos seus *sites* corporativos. Na sua avaliação, há oito passos. Desde a completa negação desse universo, e por consequência a permanência da marca na irrelevância digital, ao movimento mais ousado, que vai transformar o portal empresarial numa rede social.

"A questão aqui é bem simples: ou você é irrelevante ou entende o que está acontecendo ao seu redor", afirma o cientista-chefe do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, Silvio Meira, autor de um interessante artigo que analisa a matriz de Owyang (http://bit.ly/cZ8lru). "Aquela ideia do 'fale conosco' ou 'mande um e-mail que a gente responde' está morta. Os *sites* precisam ter um DNA social na sua árvore de informação", afirma o cientista.

Esse raciocínio de Meira é complementar ao modelo que o professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e diretor de Inteligência do Portal Terra para a América Latina, Marcelo Coutinho, vem estudando nos últimos tempos. Na avaliação dele, enquanto as informações nas redes sociais trafegam a 100 km por hora, os *sites* corporativos estão viajando a 10 km por hora, como se estivessem num grande engarrafamento na cidade de São Paulo. "As empresas deveriam agregar em seus endereços corporativos as informações de negócios ou relacionadas à marca que circulam livremente nas redes sociais", afirma Coutinho. "E quando a marca não reunir condições para produzir um bom conteúdo, deve buscar de quem tem e faz melhor."

Essa foi a escolha da Editora Abril quando decidiu modificar o modelo de construção de um dos seus portais de notícias, o M de Mulher, hoje o maior *site* feminino do País e um dos maiores do mundo. Com limites internos para produzir aquilo que melhor sabe fazer, a Abril entendeu que poderia reunir ao portal o conteúdo de *blogs* especializados que seguissem a sua linha editorial.

E assim nasceu a Rede de Blogs M de Mulher, que aglutinou no seu ponto máximo 100 *blogs* associados. A empresa manteve seus rígidos critérios de qualidade editorial na seleção dos *posts* que entravam no M de Mulher. “Na época, foi uma experiência única, porque inovamos ao trazer boas informações para dentro do nosso padrão editorial”, afirma Kaíke Nanne, atual *publisher* do Núcleo de Comportamento Feminino da Abril e criador do M de Mulher quando dirigia o Núcleo de Populares.

Outras empresas também seguem caminhos semelhantes. A americana DSW vende sapatos para homens, mulheres e crianças e permite que qualquer pessoa faça comentários sobre seus produtos dentro da própria página corporativa. A Levi’s permite que os seus clientes comprem *jeans* que foram “curtidos” pelos seus amigos no *facebook*. A empresa permite a entrada no sistema de visualização a partir do usuário do *facebook*. Feita a conexão, é possível perceber quais as peças com a melhor avaliação e quais aquelas preferidas dos seus amigos. “De certa forma, irei comprar na Levi’s aquilo que a minha comunidade gosta ou mesmo que ninguém ainda levou para casa”, afirma Aloisio Sotero, um dos maiores especialistas em comércio eletrônico do Brasil. “Além da operação comercial, a Levi’s tem à disposição um Focus Group Social diário e fica mais sofisticada a cada dia”.

De acordo com essa lógica, os *sites* corporativos precisam obedecer a algumas regras para garantir boa repercussão no universo digital. O primeiro deles é estruturar um bom vocabulário de indexação das suas palavras-chave dentro



Marcelo Coutinho – Portal Terra

dos serviços de busca, como o *google*. Não adianta ter um bom portal se ele não é encontrado por quem busca informações importantes sobre o negócio da marca nas redes sociais. Outro ponto é desenvolver um plano editorial para o conteúdo com agenda de publicações e medição de resultados. O *site* deve ter ainda uma estratégia de dispersão bem estruturada para garantir um bom alcance da sua mensagem no universo digital. Fazer algo sem essa receita pode comprometer o investimento e gerar frustração nas expectativas criadas dentro da companhia. Nesse ponto, simples é recomendável e quanto mais conectado ao mundo social melhor será para a empresa.

Um outro olhar

Complexo ou simples, a chegada do mundo digital provocou uma minirrevolução no campo das agências de comunicação, que se viram compelidas a entrar no jogo, sob pena de ficar fora do mercado. Mesmo algumas que não demonstravam qualquer cacoete para mergulhar no universo digital o fizeram não só buscando ampliar negócios e rendimentos como também para sinalizar um posicionamento de modernidade, de vanguarda. As que já vinham batendo de primeira nesse campo, sequer titubearam, entraram logo de sola criando divisões, montando equipes, indo atrás de oportunidades que as transformassem em pioneiras. Esse movimento, que conta aproximadamente cinco anos, hoje praticamente perdeu o caráter de diferencial, como se ter uma *pegada* digital fosse agora uma *commodity* do setor. O diferencial é não ter uma visão digital agregada ao atendimento. Mais ou menos como tem que ser responsabilidade social. Não é algo estanque, que precise ter uma unidade própria, mas sim uma característica do trabalho da agência. Todas as áreas e todas as equipes têm que conhecer a linguagem e o mundo digital, para, em suas ações, contemplar esse mundo no planejamento geral, como se deve fazer com a responsabilidade social. Se até alguns anos atrás as respostas a uma pergunta sobre como as agências encaravam a então nascente comunicação digital vinha recheada de adjetivos, compromissos, intenções, de que as empresas estavam atentas à modernidade e por isso destinavam boa parte de suas atenções e investimentos ao campo digital, hoje essas mesmas respostas mostram grande naturalidade, típicas de quem já incorporou na alma o processo.

“O mercado está solicitando a inclusão em redes sociais, e as agências estão respondendo às demandas”, afirma Claudia Rondon, sócia-fundadora da RP1. Mas, segundo ela, a discussão sempre volta a um ponto: de que forma a empresa se vê e como espera ser vista nas redes sociais? Há, de fato, a

intenção de seguir uma estratégia, de acordo com o posicionamento da empresa, ou seria apenas uma vontade de seguir a tendência? “As empresas que respondem a essas questões estão em busca de uma presença diferenciada, que gere conteúdo de qualidade e crie um relacionamento além do digital”.

Kiki Moretti, diretora-presidente da In Press Porter Novelli, por exemplo, diz ver “um movimento interessante no universo digital”. Segundo ela “os clientes começam a entender que as agências estritamente digitais não conseguem oferecer conteúdo no mesmo nível de qualidade que as agências de comunicação”, e, por causa disso, “a direcionar a contratação para o nosso mercado. Relacionamento e diálogo são quase uma propriedade nossa. Estão no DNA de relações públicas. Temos, é claro, desafios nesse campo que ainda precisam ser vencidos, como falta de mão de obra qualificada, salários hipervalorizados e a falta de metodologia eficaz de medição de retorno de investimento (ROI)”.

Para Rosâna Monteiro, sócia-diretora da Ketchum, digital é o grande assunto dos últimos anos e deve continuar sendo nos próximos: “O uso intensivo das redes sociais trouxe uma grande revolução para com isso as agências de comunicação se viram forçadas a se reinventar, oferecendo novos serviços e reformatando as suas ofertas habituais. O principal desafio é justamente a mudança de patamar frente aos clientes, mostrando-se capaz de atender a novas demandas e desenvolver ferramentas inovadoras para levar as informações aos diversos públicos”.

Luciana Vidigal, sócia-diretora da Perspectiva, destaca que “o maior desafio é fazer bem feito, com planejamento e estrutura, além de ter coragem de aprender com as experiências *real time* e ter muito cuidado com as consequências. Precisamos abraçar essa oportunidade com visão estratégica e com a cautela de aplicar todo o conhecimento que adquirimos depois de tantos anos de experiência e relacionamento com os diversos públicos. Desbravar não é ser aventureiro, mas pioneiro, inovador. É isso que o segmento digital nos pede nesse momento”.



Kaike Nanne – Editora Abril

Mas qual seria de fato o principal avanço nesse campo? Para Maristela Mafei e Patricia Gil, diretora-geral e diretora-associada, respectivamente, da Máquina PR, é o da mudança de paradigma na definição de estratégias de comunicação. “Foca-se o alcance a grandes audiências e, de maneira quase concorrente, ao indivíduo consumidor conectado a uma rede virtual”, assinalam, garantindo que “o desafio é encontrar a medida de cada uma dessas ações e inovar com a rapidez necessária. O desenvolvimento para aplicativos, por exemplo, tem que ser feito e apresentado ao mercado com prazos muito exíguos. A agência que não mostrar esse ritmo e essa energia de transformação não será reconhecida por seus clientes e não conseguirá atrair os talentos dos quais precisará para acompanhar esse novo mundo tecnológico”.

Para as empresas, atuar no mundo digital hoje em dia é fundamental, como conta Carla Castelo Branco, gerente de Comunicação e Relacionamento com a Imprensa da Eletrobras: “Temos, hoje, atuação no *twitter* e no *facebook* e definimos padrões de relacionamento diferentes em cada um deles. A interação e a atualização constante das informações têm resultado em aumento significativo do número de seguidores na rede. Só no *facebook* a empresa passou, nos últimos seis meses, de um total de 490 ‘fãs’ para quase 12 mil usuários ‘curtindo’ sua página. As mídias digitais também têm recebido especial atenção em nossas campanhas publicitárias, já que nos permitem atingir com precisão públicos-alvo determinados, com elevada relação custo-benefício. Além disso, estreitamos o relacionamento com o público infanto-juvenil, com o lançamento do *site Na Trilha de Energia*, inteiramente criado pela nossa equipe de comunicação, que esclarece questões sobre a energia elétrica e seu uso, eficiência energética, e serve como base para pesquisas sobre o assunto. A tendência é que com todas essas ferramentas a aproximação com os públicos da empresa se dê de forma mais rápida pela internet do que fora da rede, o que nos traz desafios ao mesmo tempo em que permite uma visão mais clara das oportunidades de melhoria.” ■

Reputações em perigo

Campeã de escândalos, Brasília é um celeiro de denúncias e o paraíso para o jornalismo investigativo (ou nem tanto). Não faltam malfeitos para ilustrar as manchetes. Como lidar com esse ambiente contaminado, fazendo uma comunicação ética e profissional, separando o joio do trigo?

Por ***João José Forni***

"Não há um dia sequer sem alguma pauta que não possa implicar situação de crise". O desabafo de um secretário de comunicação, em Brasília, resume, com certo exagero, o dilema de trabalhar no setor público e lidar com a reputação de assessorados ou organizações.

Viver todos os dias sob os holofotes da mídia e da sociedade – essa parece ser a missão (ou sina, quem sabe) de quem aceita ser assessor de comunicação de órgãos públicos em Brasília. Por que na Capital Federal seria diferente de outras cidades? Brasília é há mais de cinco décadas, o centro político do País. Acaba sendo o estuário de muitas crises políticas e reverberadora de escândalos, tanto no âmbito nacional quanto local. Governo Federal, Congresso Nacional e administração local passaram por momentos muito difíceis nos últimos anos, expostos na mídia com denúncias graves. No caso do Distrito Federal, a *Operação Caixa de Pandora*, depois de derrubar o governador, preso e denunciado, varreu o que restou do governo local e contribuiu para manchar ainda mais a imagem da cidade. Em certos momentos, em 2010, Brasília viveu um autêntico desgoverno, com sérias ameaças de intervenção pela Procuradoria Geral da República.

Tudo isso somado, a concentração de ministérios, autarquias, empresas estatais, mais o Congresso Nacional e os principais tribunais do Judiciário, contribui para a fama de ser a Capital do País um reduto de pessoas com reputações sempre ameaçadas ou já trincadas. O que, sem dúvida, é um exagero.

Para Inácio Muzzi, diretor da CDN em Brasília, "a cidade é formada mais por políticos despreparados e cheios de vícios nefastos do que o contrário. A cada legislatura chegam à cidade deputados oriundos da política municipal ou das assembleias legislativas. Nenhuma das realidades prepara bem o político para o que enfrentará em Brasília".

Nesse universo, diz Inácio, são ameaças constantes o ostracismo, provocado pela falta de estatura do político, e o escândalo inapelável,

decorrente da ausência de sensibilidade para a moral pública: “A imprensa nacional atuante em Brasília é bastante diversa das imprensas regionais, normalmente dominadas pelos interesses políticos e econômicos das elites locais. Na capital, geralmente não prospera a contenção das denúncias. Elas são combustível na grande política e muitos interesses empurram os incautos para a fogueira da moralidade”. Isso acaba afetando de forma injusta a reputação das centenas de autoridades, milhares de servidores públicos de Brasília, que são, em sua maioria, competentes e sérios. Cumprem a missão, alguns até com sacrifício pessoal, e não merecem ser postos numa cesta comum de iniquidades. Além disso, Brasília acaba levando a fama, por reputações que já chegam à cidade abaladas por deslizes cometidos no passado nas regiões de origem.

Reputação é poder

Mas por que reputação passou a ser um ativo tão importante?

Reputação tem a ver com as expectativas da sociedade em relação a pessoas ou organizações. Por princípio, não se deveria esperar de alguém, no exercício de um cargo de confiança, utilizá-lo para desviar dinheiro público; ou um secretário ou gerente beneficiar-se do cargo para manipular licitações ou aparelhar a máquina pública com parentes e apaniguados.

Reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública. É ativo difícil de medir, mas que os contribuintes acreditam deveria constituir o capital simbólico de um servidor público, principalmente se for autoridade. Portanto, uma ameaça à reputação, por causa de denúncias, tenham ou não procedência, quebra essa expectativa. Daí ser tão importante e estratégico o trabalho da comunicação. Tanto para quem está no poder ou no exercício de um cargo de confiança, quanto para a massa de servidores que integram a máquina pública.

Nesse sentido, a comunicação é o tônico que contribuirá de forma decisiva para a construção e o fortalecimento da imagem de pessoas e instituições. A soma desse trabalho de comunicação com a percepção da sociedade é que constrói a imagem de pessoas, instituições e governos.

Por que a reputação das autoridades desperta tanto apetite da mídia? Vigiar autoridades, em qualquer lugar do mundo tem sido ao longo da história um dos esportes favoritos da imprensa. A nova mídia sofisticou o escrutínio público. Não é preciso que um ato suspeito seja publicado na mídia tradicional para se tornar visível. Novas formas de jornalismo, hoje produzido até mesmo pelo cidadão comum, acabam expondo comportamentos e ações antes restritas a uma pequena parcela de público.

Outro fator que contribui para esse escrutínio: o cidadão está mais consciente politicamente, de olho no comportamento dos detentores de cargos públicos. “Cada vez mais a mídia se torna a arena decisiva em que as relações entre políticos e seus interlocutores do campo político mais amplo são criadas, sustentadas e, ocasionalmente, destruídas”, diz o professor da Universidade de Cambridge (Inglaterra) John B. Thompson, autor de “*O escândalo político”.*

“Os escândalos não necessariamente destroem a reputação e enfraquecem a confiança, mas têm a capacidade de fazer isso”, diz Thompson. Mas, dada a visibilidade de quem aceita entrar na arena política, “a reputação é um recurso muito frágil, que pode ser fácil e totalmente destruído”.

Naturalmente, pela própria característica da sociedade atual, muito mais vigilante, as notícias negativas ganham uma visibilidade maior. Ser honesto, ter um comportamento correto, até por ser uma obrigação, não é tema que mereça holofotes. Mas o contrário disso, ou seja, os deslizes, estes sim, não interessa quem haja descoberto, acabam se tornando acontecimentos midiáticos.

Os políticos usam a mídia, e agora as redes sociais, para construir um estoque daquilo que o sociólogo Pierre Bourdieu chamou de “capital simbólico” diante do eleitorado, pelo contínuo gerenciamento da visibilidade e da forma como é apresentado à sociedade. Visibilidade negativa, por comportamentos mal explicados, transforma essa exposição em desgaste político, às vezes fatal. E aí, adeus imagem pública.

Na era da visibilidade midiática, as autoridades públicas e políticos querem ter o máximo de exposição. Mas, como diz o professor Thompson, isso pode ser uma armadilha. Quanto mais visíveis se tornam as pessoas públicas, mais vulneráveis

também ficam. Mais interesse da mídia, da opinião pública, da sociedade. É mais ou menos o que acontece com as celebridades. Lutaram muito para ter fama e chegar aos holofotes e, quando chegam, para o bem e para o mal, lamentam a falta de privacidade e a facilidade como se veem envolvidas em escândalos.

Essas necessidade e risco também contaminam o trabalho das assessorias de comunicação. À primeira vista, não parece fácil o trabalho de quem cuida da imagem e da reputação de pessoas com alta visibilidade, quando a imprensa e a sociedade têm olhos e ouvidos sempre atentos e antenados para detonar reputações.

Risco de trabalhar a reputação

Como trabalhar para manter ou melhorar a boa imagem de ministérios, autarquias ou estatais que vivem sob holofotes? Como trabalham os profissionais de comunicação para preservar a reputação de autoridades que podem estar hoje nas páginas políticas ou econômicas e amanhã, muito perto das manchetes policiais?

Haveria uma certa prevenção do mercado em relação aos que aceitam lidar com esse ativo intangível, frágil e, muitas vezes, já arranhado, no setor público? Talvez. Mais no passado do que hoje. Uma prevenção até certo ponto injusta. Ou seria correto o preconceito, principalmente em relação a profissionais que assessoram políticos em cargos públicos? Não é opinião consensual em Brasília. Ao contrário.

"Fiquei agradavelmente surpreso com a qualidade dos profissionais de comunicação que trabalham no governo", assegura um administrador muito próximo da administração atual. "Eles se preocupam mais em explicar o problema, quando há uma denúncia, do que supostamente defender a reputação da autoridade. Os profissionais defendem reputação nesse sentido, comprometidos com a área onde trabalham e evitando se envolver em disputas pessoais ou políticas". Segundo esse administrador, em muitos casos, se os assessores não têm uma resposta para dar eles evitam polemizar. Ou seja, vão tratar de outra coisa. "Aprenderam a conviver com esses problemas e não se comprometem mergulhando de cabeça na defesa da autoridade no nível pessoal". O compromisso deles é institucional e isso parece ser um consenso entre os profissionais de comunicação que constroem uma carreira no serviço público. "De modo geral, são sérios e corretos, quando tratam de temas polêmicos".

O papel da assessoria

Para assessores de Brasília ouvidos por este Anuário, orientar a autoridade, mesmo nos momentos de crise de reputação pessoal, independentemente de julgamentos, é obrigação da área de comunicação. "O dirigente público acusado tem direito à defesa; deve e precisa defender a gestão, e o profissional de comunicação, se está nessa missão, tem obrigação de ajudar. Precisa saber separar a ação política da autoridade, da pessoa do ministro, do governador".

Para assessores com anos de experiência em crises, "a área de comunicação não tem interferência nesses processos desgastantes de 'fritura' de autoridades. A decisão de afastar ou demitir tal autoridade, quando em cargo de confiança, tem um rito processual e, em muitos casos, decorre de uma ação política".

A comunicação tem outro peso, o julgamento político não é dela. Antes de uma apuração rigorosa, não compete à comunicação opinar ou decidir sobre o caso, até porque, na maioria das vezes, está distante do processo. Só a investigação, que não é atribuição da comunicação, tem a capacidade e a obrigação de dar respostas.

Para Eliana de Araújo, assessora de imprensa do Ministério das Comunicações, "a forma de trabalhar é procurar encarar todas essas questões com transparência e profissionalismo. Esconder dados ou evitar contato só maximizam um problema quando ele surge. Não é tarefa fácil, mas também nem um grande problema".

Inácio Muzzi entende que "cada caso é um caso. Depende do grau de exposição do posto ocupado pelo político, da reputação formada ao longo de anos de atividade, da disposição sincera para implementar as mudanças necessárias".

Assessores experientes também concordam que administrar esse dia a dia de pressões, pautas apressadas e denúncias não é o pior dos mundos. Eles aprenderam a sobreviver no ambiente político sem constrangimentos profissionais, mesmo com as dificuldades inerentes ao tipo de atividade que desempenham. Há um consenso, em Brasília, de que a maioria dos assessores se preocupa em dar as informações, prestar um serviço

à sociedade e ao mesmo tempo ajudar a imprensa a cumprir suas pautas. Não há conflito, mesmo quando a pauta é negativa. Até porque isso faz parte da vida de um profissional nessa atividade.

Vida de assessor

Para Marcone Gonçalves, ex-assessor de imprensa e setorista de Economia, em Brasília, assessores de comunicação que aceitam trabalhar para políticos em cargos executivos com passado suspeito sabem que de certo modo ficarão fora da linha de tiro, no caso de eventuais denúncias, pois essas autoridades tem um estafe próprio, que as acompanha ao longo da carreira, integrado por amigos, assessores jurídicos, políticos e secretários-executivos.

É esse o grupo que entrará em campo para defender a reputação dessas autoridades e dificilmente há nele jornalistas. Portanto, fazer esse tipo de assessoria não chega a ser um problema grande. Eles farão a parte deles, com o zelo profissional que se espera, tratando de preservar a própria reputação se houver malfeitos e estes chegarem à opinião pública.

Para Marcone, a "panelinha" que ajudou esse político a galgar o posto acaba sendo a instância de decisões ligadas à sua reputação: "Quando recorrem às agências de comunicação ou a profissionais de fora, é porque a vaca já foi pro brejo e não há mais reputação alguma a ser administrada". Não raro, políticos que ocupam cargos em Brasília já trazem na bagagem agências de comunicação locais ou nacionais para lhes prestar assessoria pessoal. Pagas



Eliana de Araújo – Ministério das Comunicações

para traçar uma estratégia, têm experiência em lidar com crises e familiaridade com aquela autoridade. Sentem-se, portanto, confortáveis para defendê-la, mesmo em situações terminais.

Para Inácio Muzzi, "a assessoria sairá ilesa se trabalhar profissionalmente. O repórter movimenta-se num escândalo tocado pela indignação, pela competição com órgãos concorrentes e pelos fatos que vão se sucedendo. A assessoria que não procura enganar o repórter e que lida com a reportagem dentro da regra de respeito e da lógica preserva a sua reputação, independentemente do cliente a que esteja servindo".

A maioria dos profissionais de comunicação está lá porque quer, diz um assessor experiente. Eles têm cargo de confiança, mas confiam nos assessorados e desse modo acabam vestindo a camisa da organização em que trabalham. E não se pense ser essa uma imagem pejorativa. Ao contrário. "Os assessores com esses perfis são muito profissionais", asseguram jornalistas que têm contato diário, por exemplo, com assessorias da Esplanada.

Não se pode generalizar e achar que os assessores embarcaram numa aventura que pode dar certo ou não. Eles entendem ser um trabalho importante, principalmente pelo momento que vive o País. E assumem o compromisso de colaborar, tanto com o assessorado quanto com a mídia, para manter a sociedade informada.

Geralmente, a imprensa preserva a assessoria, cuja reação instintiva é ficar calada durante episódios em que a imagem do assessorado está tão comprometida a ponto de não valer a pena brigar com a imprensa para o defender.

Mas seria essa (ficar calada) uma atitude correta, num momento tão delicado e explosivo? Não há um consenso. Segundo assessores com anos de experiência, "uma abordagem profissional e institucional evitaria muitos desgastes. Um assessor de comunicação não poderia violar a consciência, pois o emprego ou o contrato são efêmeros, mas a reputação é permanente. E sem credibilidade, o assessor perde a utilidade".

Para esses, um assessor mais preocupado em preservar a boa relação com a imprensa do que em cumprir a obrigação deve mudar de atividade. Não há como atuar em meio ao embate político que caracteriza o setor público sem ter que confrontar versões muitas vezes sustentadas inconsistentemente por grupos partidários ou da mídia. "Os esclarecimentos têm de ser levados à sociedade, com a ênfase necessária, independentemente dos interesses pessoais ou profissionais que venham a ser contrariados", dizem.

COMUNICAÇÃO É O NOSSO NEGÓCIO

Mega Brasil

A MARCA

- Do maior e mais importante Congresso de Comunicação Corporativa da América Latina
- Da primeira *radioweb* com foco na Comunicação
- Do primeiro jornal eletrônico a cobrir a Comunicação Corporativa
- Do único Anuário a produzir uma radiografia do mercado da Comunicação Corporativa do Brasil

www.megabrasil.com.br

E como o pessoal da comunicação do governo vê isso? De acordo com Jorge Duarte, que está há oito anos na Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom), atualmente como diretor do Núcleo de Comunicação Pública e convivendo com dirigentes e coordenadores de comunicação do Governo Federal, "a reputação de um órgão público ou dirigente é construída pela sociedade, a partir de informações disponíveis e da diversidade de interpretações formadas a respeito dessas informações. Um dos nossos papéis é dar acesso, transparência e fornecer subsídios, inclusive argumentos, para que a imprensa possa fazer um relato preciso dos acontecimentos e a sociedade, um julgamento justo".

Para outro profissional, que já passou por redação e assessorias de ministérios e Presidência da República, "o objeto de trabalho das assessorias de governo são as políticas públicas, não as pessoas e suas reputações. É diferente, talvez, da comunicação no meio parlamentar ou artístico, no qual agente e ação se confundem. Essa é uma diretriz permanentemente reforçada nos órgãos públicos, para que a ação de comunicação seja de governo ou pública, sem personalismo. Eventuais ganhos ou perdas de imagem das autoridades serão consequência do desempenho das políticas sob sua gestão e da forma como os públicos percebem esse desempenho". Entretanto, ressalta, a imagem precedente da autoridade interfere na avaliação das políticas públicas.

Se positiva, desarma os espíritos para uma avaliação mais equilibrada dos resultados da gestão. Quando negativa, predispõe desfavoravelmente os públicos para os resultados. Essa imagem pode mudar significativamente ao longo do tempo, a depender das disputas políticas e econômicas em curso. E essas variações não têm, necessariamente, relação com o desempenho objetivo da autoridade frente às políticas públicas.

A diferença entre as duas posturas pode ser vista quando há ataques a autoridades, tendo por pano de fundo fatos anteriores ao exercício do cargo. Nessas situações, observa-se uma defesa de caráter mais pessoal de quem é atacado, muitas vezes com uso de assessorias externas, sem proeminência da estrutura de comunicação do órgão.

O olho da opinião pública

E como a sociedade vê esse embate? O cidadão sabe separar a imagem da instituição pública da imagem do governador, do ministro, do secretário. "As pessoas têm clareza de que se trata de uma atuação transitória. Notícias negativas contra determinada pessoa ligada ao governo, por exemplo, nem sempre migram para a instituição. Quanto melhor a reputação dessa instituição, quanto mais credibilidade na mídia e na sociedade ela tem, mais difícil confundir essa reputação institucional com a do titular. A opinião pública consegue diferenciar essas informações", diz um assessor.

A aparente dificuldade ou constrangimento de trabalhar com políticos também não seria um problema. "Nunca vi um ministro político como obstáculo para um bom trabalho de assessoria de imprensa. Às vezes é até mais fácil, porque o político tem uma noção melhor da necessidade de se comunicar com a população", diz Eliana de Araújo. "Não é raro as assessorias de governo conseguirem informações mais rapidamente com os ministros do que com os técnicos, que veem a comunicação como a última prioridade. Muitas vezes matérias negativas para o governo acabam sendo veiculadas pela dificuldade de as assessorias obterem as informações técnicas a tempo de responderem aos veículos de comunicação", conclui.

Viver sob os holofotes

Vale a pena trabalhar sob permanente vigilância, risco e até crises? Segundo grande parte dos assessores, não chega a ser um problema, porque as crises são passageiras. Há um estado permanente de tensão, porque os grupos políticos se digladiam. É da natureza de entidades políticas. Quando alguém passa algum tempo sem crise, principalmente se essa pessoa está cotada para algum cargo ou recebendo elogios dos pares ou na imprensa, sinalizando uma ameaça política aos adversários, certamente, em algum momento, vai aparecer alguma coisa na imprensa.

Esse é o cenário. Permanente tensão. Muda somente a temática. Nesse caso, existem duas situações. Uma, cuidar da imagem da autoridade. Outra, preservar a comunicação institucional daquela repartição. O

assessor profissional, disposto a fazer um trabalho sério, preocupado com a reputação da organização, procura fazer esse equilíbrio. Para isso, valem muito o bom senso e, claro, a experiência. Nesse caso, não adianta tirar o corpo fora e fingir não ser com ele. Quem está lá é para trabalhar, na calmaria ou nos momentos tumultuados. Para isso, o melhor é ter um plano previamente pronto, uma estratégia delineada no começo da gestão. E um amplo conhecimento do assessorado e do órgão público. É um conselho que, se seguido, evita muitos dissabores futuros e contribui para preservar muitas carreiras.

Existe desgaste nessa relação? "Acho isso inevitável se não houver profissionalismo, e digo referindo-me à imprensa também. Basta pegarmos os casos de denúncias não comprovadas e que, mesmo negadas pela autoridade, são veiculadas. É muito provável o desgaste entre as partes envolvidas", admite um experiente assessor.

Risco da imagem

As crises de reputação representam um perigo não apenas para o envolvido. Há sempre o risco de contaminação da imagem da instituição, que precisa ser administrado. Nessa hora distingue-se quem é profissional e quem está lá atendendo a agendas pessoais, comprometido pessoalmente com o assessorado. Quando o assessor faz a escolha errada, sempre existe o perigo de os dois morrerem abraçados. É nesse particular que, muitas vezes, se pode diferenciar a atuação profissional da dos



Inácio Muzzi – CDN

franco-atiradores, os caçadores de vagas na Esplanada. Começou o vendaval, estes se escondem.

O contrário também pode acontecer. Os fatos negativos ou suspeitas têm mais a ver com a organização do que com a autoridade. Ou seja, a reputação da instituição está ameaçada. O bom gestor sabe o que fazer nessa hora, se realmente estiver comprometido em preservar a imagem dela.

Em última instância, a reputação institucional deve sempre ser preservada. As soluções nem sempre são simples ou fáceis, porque os governos são lentos para tomar decisões. Muitas vezes o titular, presidente da empresa ou ministro, não tem autonomia para demitir, afastar ou punir. Sequer para apurar. Depende de articulações políticas, do humor ou do cacife de quem indicou. Ou da indicação de um substituto. São decisões que envolvem muitos interesses políticos e demoram a ser tomadas. Mexer em certos vespeiros poderia não ser conveniente para o momento político. Bem, nesses casos, se a disposição for esclarecer, o assessor profissional vai passar a ter muito trabalho.

Pressão em nível máximo

Em 2011, o País foi sacudido por uma sequência de demissões no Governo Dilma. Na maior parte, os casos começaram com denúncias na mídia. E o que se viu em praticamente todos os escândalos?

Reações na maioria das vezes frágeis e emocionais e a negação das irregularidades, que não conseguiram na maior parte das vezes evitar a queda. No entendimento de profissional experiente em comunicação de governo, a transparência, o esclarecimento aberto e proativo são as melhores armas para se enfrentar uma crise de reputação, sabendo-se, porém, que dificilmente a situação voltará ao ponto de origem. Salvo raríssimas exceções, no máximo será possível minimizar o dano sofrido. A superação plena do dano terá que ser obtida com outras ações futuras.

As denúncias, vale registrar, têm motivações muitas vezes não jornalísticas, tantos são os interesses em jogo no xadrez político. Algumas vêm com dossiês, outras com documentos e algumas a partir de denúncias anônimas sem qualquer comprovação. Como enfrentar um e outro?

"Com transparência, agilidade e, quando for o caso, com provas e dados que demonstrem a fragilidade ou a improcedência das denúncias. Isso nem sempre impedirá um jornalista de publicar a matéria, mas certamente deixará para ele o ônus da postura ética, no caso de extrapolar e bancar a publicação de informações

infundadas", pontifica um dos assessores mais experientes de Brasília.

"Já vimos casos de reputações destruídas pela mídia e anos depois o jornalista confessar que errou, sem que houvesse nenhuma punição. Isso também não é aceitável numa democracia", diz Eliana de Araújo.

Há um outro aspecto importante sobre a origem dos petardos. "Se você não responde adequadamente a uma acusação séria feita por um veículo pequeno, por exemplo, no futuro algum de peso poderá resgatar essa informação – em outro contexto que justifique a pesquisa – e dar outra conotação, com graves prejuízos", adverte um assessor de comunicação do governo, lembrando, em outras palavras, que a reação deve levar em consideração a gravidade do que se comenta, e não o poder de fogo de quem faz o comentário.

"É preciso ter em conta que, com o advento da internet, os tempos em que a notícia envelhecia rapidamente ficaram para trás. Se antes ela perdia a validade já no dia seguinte, quando o jornal virava embalagem de peixe ou bananas, hoje é escrita com diamante, é para sempre", ressalta. Do mesmo modo, no passado, o prazo para resposta, para elaborar uma versão, podia levar dias. Até semanas. Hoje, com a velocidade da informação, não há mais essa possibilidade. A *web* e as redes sociais mudaram o curso do tempo.

Outro aspecto interessante diz respeito à transparência. Quanto maior for ela numa ação de governo, maior a participação popular e, em consequência, maior a pressão por resultados, boas práticas etc.. Não deixa de ser um círculo virtuoso, que tem como maior beneficiária a própria sociedade. Por isso, não é sem razão que a cada ano que passa surgem movimentos nessa direção em vários governos, tanto em nível federal quanto nos estaduais e municipais. Bem diferente dos tempos do governo militar, entre 1964 e 1985, quando, apesar de acontecerem também em grande quantidade, os escândalos e denúncias, com raras exceções, vinham à tona.

Temos aí, pois, um contexto que sinaliza a importância das democracias liberais para a liberdade de expressão e pensamento, impactada adicionalmente pelo confronto político, interesses em jogo e maior quantidade de atores participando do processo, e, de outro lado, o valor que a reputação tem num ambiente de plena abertura política, como o que vivemos desde então no País. Tudo isso somado e confrontado com a força e a visibilidade dos meios de comunicação, e estamos diante de um cenário em que não há reputação que resista por muito tempo se estiver trincada.

"Muitas decisões de afastamento de autoridades são consequência do clima político e não necessariamente da comprovação de culpa. A comunicação tem o papel de dar transparência, dar acesso e informar a posição da organização e dos dirigentes, e a imprensa deve apurar e dar as diferentes versões. Mas o julgamento é dos tribunais, dos órgãos fiscalizadores e, claro, da sociedade", diz Jorge Duarte.

A produção da noticia

No entendimento de Marcone Gonçalves, "as denúncias da imprensa estão, quase sempre, muito perto da verdade, pois elas não são feitas pela imprensa – um canal de denúncias – mas por grupos e pessoas". Como em comunicação importa mais o que as pessoas entendem do que aquilo que se quis dizer, ele admite não haver uma regra uniforme de ação: "Há um conjunto de fatores a considerar: a sequência da agenda do assessorado, as informações disponíveis, quem alimenta as denúncias, a estratégia de comunicação junto a uma rede de apoio e uma análise muito cuidadosa da imagem dele por meio de auditoria, recurso que pouquíssimos profissionais são capazes de oferecer".

Nessa hora, sobressai o profissionalismo de uma assessoria. Se o assessor entende estar lá para concordar com tudo que o assessorado pensa, não vai ajudar muito. Assessor competente conhece a missão e diz claramente o que deve ser feito de forma isenta. Embora a decisão final caiba sempre ao assessorado, a assessoria pode ou não concordar com essa postura. Se não concordar, deve dizer. E trabalhar para o assessorado seguir o melhor caminho. Na prática, não é fácil agir assim. Existem inúmeros interesses nas indicações para cargos em Brasília. Em muitos casos, os assessorados, não confiando nos profissionais que os rodeiam, contratam empresas de comunicação do mercado. Ajuda? Em muitos casos, sim. Mas nenhuma empresa, e

tampouco o melhor profissional do mercado, tem o condão de fazer milagres.

Se as notícias negativas são inconsistentes, uma boa assessoria consegue amenizar e até neutralizar seus efeitos, desde que atue com transparência e rapidez. Afinal, tanto quanto uma mentira, também uma reportagem inconsistente não se sustenta. Se a denúncia procede, como tem acontecido em alguns casos ocorridos na história recente em Brasília, a única saída é esclarecer o que for possível, com toda a transparência.

Sessenta por cento dos interlocutores acreditam que as fontes mentem numa situação de crise. Porta-vozes de crise, portanto, já começam com um alto índice de desconfiança. A premissa seria: ao explicar uma crise, o interlocutor está omitindo alguma coisa. Isso toma uma dimensão maior quando a denúncia é grave. Mas em todos os casos vale o conselho do jornalista Dick Morris, autor de *El Nuevo Principe*: "Não há como ganhar na cobertura de um escândalo. A única maneira de sair vivo é falar a verdade, aguentar o tranco e avançar".

Com vasta experiência na imprensa dos EUA, Morris lembra que, quando ela abre um escândalo, tem munição guardada para os dias seguintes. Os editores fatiam a matéria, pedaço a pedaço, para a cada dia haver uma nova revelação. De nada adianta querer suturar o escândalo com uma negação reativa, pois virão outras logo depois, desmoralizando a defesa. E outros veículos entram com fatos novos, para reforçar as denúncias. Naturalmente, fala-se aqui de casos mal explicados, aqueles em que "o passado me condena".

Para Morris, a chave é não mentir. O dano de mentir é mortal: "Uma mentira leva a outra, e o que era um incômodo passa a ser obstrução criminal à Justiça". A força de um escândalo é a sua importância política. As pessoas perdoam muito mais aqueles fatos sem relação com o ato de governar. Nas crises, é preciso atuar e acompanhar a reação do público: "Se os eleitores se mostram verdadeiramente escandalizados com o que se diz que a autoridade fez, é melhor que não tenha feito. Roubar dificilmente se perdoa".

A era das redes sociais

Hoje, o grande desafio das áreas de comunicação é a rapidez e a agilidade das informações. Com o jornalismo *online* e as redes sociais, as áreas precisam estar sempre de prontidão, as intervenções devem ser cada vez mais rápidas para reverter o quadro de crise que às vezes pipoca em segundos e explode em meia ou uma hora. Um vídeo de um *free-lancer* ou uma foto enviada pelo celular podem causar tanto estrago quanto uma divulgação em telejornal de audiência nacional. "Se você não estiver preparado para neutralizar esses bombardeios, o tema pode virar uma crise. Se você for eficiente, acaba ali mesmo. Para isso, é preciso ter autonomia, iniciativa e coragem também", conclui um experiente assessor.

Quando se trata de reputação, a resposta não comporta rodeios e espera. É preciso ser ágil, rápido e claro. Prática um tanto quanto incompatível com os governos. Por natureza, eles são burocráticos, hierarquizados e medrosos. O que representa um grande risco para quem trabalha com reputação. A defesa dificilmente combina com meias-palavras. Tem que ser definitiva. Se analisarmos os casos mais recentes, veremos respostas, na maior parte das vezes, evasivas, inconsistentes e demoradas. Uma receita, portanto, de como não conduzir uma crise de reputação.

Entre tapas e beijos

A crítica de que a imprensa tem predisposição contra governos de modo geral, ou de que parte da imprensa não simpatiza com o atual grupo detentor do poder, não encontra respaldo na maioria dos assessores. É uma queixa recorrente. Quem está no poder não gosta de ser criticado. Tem mania de perseguição e acha que sempre está com a razão. O problema seria mais de competência e de "folha corrida" do que de ideologia. "Não vejo predisposição, nem preconceito, nem a tentativa da esquerda ou da direita dominarem o universo. O que ocorre é uma incapacidade dos profissionais – por razões materiais, de formação e de mercado – de tratar as pautas de forma mais aprofundada", garante um coordenador de comunicação em Brasília.

"Isso exigiria, por parte das assessorias, uma capacidade

Acesse **www.anuariomegabrasil.com.br** e conheça os guias setoriais

de resposta mais profissional do que a oferecida hoje. Por isso elas trabalham sem ter a menor noção do que faz um fato se tornar notícia e de como ela é produzida pela mídia, um critério elementar para atuação minimamente segura", diz ele. "Hoje, vivemos uma situação em que repórteres apuram informações que não conseguem entender junto a fontes desqualificadas (inclusive em pesquisas rasteiras pela internet) a fim de elaborar matérias que serão consumidas por pessoas com grande dificuldade de leitura. É um processo de *orkutização* da mídia que resulta em cobertura ideológica de assuntos policiais, em cobertura policial de assuntos políticos e, caso mais grave, de extrema economia de jornalismo no caso do jornalismo econômico", afirma outro.

Para Inácio Muzzi, "em qualquer área de cobertura da imprensa o negativo é prioritário. O positivo deve ser a regra e, portanto, não é notícia. Faz parte do exercício do poder a observância do comportamento moral admitido como aceitável pela opinião pública. A reputação moral e profissional é produto corrente nas campanhas eleitorais e, portanto, pauta obrigatória da imprensa que cobre a política". Experientes profissionais, que transitaram por várias repartições públicas em Brasília, dizem que "em geral, os esclarecimentos não mudam a versão inicial das denúncias. Ouvir o outro lado é apenas o cumprimento de um requisito formal, não uma ação do repórter em busca do genuíno esclarecimento. Por isso, a resposta raramente modifica o lide de uma matéria, já previamente concebida. No máximo, ela será publicada em um box ou inserida no pé do texto,



Jornalista Marcone Gonçalves

mostrando o 'outro lado'".

Para Eliana de Araújo, essa predisposição para pautas negativas, quando se trata de autoridades públicas, é uma prerrogativa da mídia em geral, brasileira ou não: "Os governos são sempre vistos com desconfiança, exceto por alguns veículos engajados politicamente, em que a orientação é bastante clara".

O maniqueísmo histórico da imprensa é um consenso entre os assessores. Admitem haver, em geral, uma predisposição contra governos por parte da mídia. Muitas críticas feitas contra Lula, hoje repetidas em relação a Dilma, foram feitas contra FHC (especialmente após a desvalorização cambial de 1998, que afetou pessoalmente os jornalistas). O viés varia entre veículos, e entre profissionais dentro dos veículos. Essa predisposição da imprensa em relação aos governos, no Brasil, teria até raízes históricas, asseguram. Durante a ditadura militar, havia um alinhamento da mídia – ou dos jornalistas – contra o regime, e valia tudo para se obter o desgaste do 'inimigo'. No fim da década de 1980, o quadro começava a mudar quando surgiu o caso Collor. Voltou-se à luta de todos contra o 'mal maior'.

Collor representava aquilo que os jornalistas sempre condenaram. E, reconheçam ou não os profissionais da área, houve um alinhamento de grande parte da categoria com a candidatura Lula na ocasião – não compartilhada, obviamente, pelos donos dos veículos. Isso fez com que uma nova geração de jornalistas, formada longe do maniqueísmo da luta contra a ditadura, voltasse a ser bafejada por outro tipo de maniqueísmo, do qual tem se mostrado refém.

Mas, além da questão temporal, uma certa postura niilista e cínica sempre esteve no DNA da profissão, que aceita como naturais essas expressões: "Se o cachorro morde o homem, não é notícia, mas se o homem morde o cachorro, é notícia"; "notícia é aquilo que se quer esconder, o resto é armazém de secos e molhados", ou "o resto é propaganda"; "numa matéria é importante separar o joio do trigo e publicar o joio". De resto, essa é uma questão polêmica que permeia todos os *media trainings* de autoridades públicas em Brasília.

A surdez da mídia

E quando as notícias negativas são improcedentes? Uma crítica recorrente à imprensa é ela se outorgar o poder de apurar, julgar e, muitas vezes, condenar. Não dar margem ao contraditório. Como diz um jornalista americano, "as denúncias saem aos gritos, mas as respostas, aos sussurros". Quando saem.

Quando a denúncia não procede, é preciso montar uma estratégia de informação capaz de abastecer, de imediato, diferentes canais em um tempo similar ou mais

curto do que aquele das denúncias. É crucial nesse momento a capacidade de reunir dados, segmentá-los, identificar fontes, provocar outros porta-vozes e movimentar a mídia com uma agenda adequada para a situação. A contrainformação, pura e simples, ainda que apoiada em fatos verdadeiros, aparece apenas como um argumento falacioso.

Há um clamor generalizado das fontes públicas, principalmente quanto à divulgação precipitada de fatos negativos. E não é exclusividade da mídia brasileira. Acusação ou suspeita, tornada pública, causa um dano difícil de reparar, a curto prazo, independentemente da veracidade da notícia. No máximo, se conseguirá minimizar os danos. Reputação é um ativo muito frágil.

Para Eliana de Araújo, "sempre há um grande desgaste, principalmente quando a denúncia não procede, a autoridade nega com veemência, traz documentos comprobatórios e, ainda assim, a matéria é publicada". Neste caso, só resta à autoridade procurar reparação na Justiça. A relação nunca voltará a ser a mesma e haverá um distanciamento por um período que pode ser curto ou longo, dependendo do perfil da autoridade.

É importante, pois, toda questão relevante ser esclarecida além do veículo original da denúncia, de modo a ficar registrada no "éter", para pesquisas futuras de qualquer cidadão. O registro do posicionamento, não importa se publicado ou não, tem muitos aspectos positivos que vão da satisfação ao público interno até o esfriamento da notícia. Se a matéria contém erros intencionais ou por deficiência na apuração, a correção expõe o repórter. Matéria errada ou equivocada não pode passar em branco. E serve para futuras ações judiciais, se for o caso.

A transparência nessa situação é de um valor inestimável. Quem cumpre a missão de maneira correta não nada tem a esconder. Não há, portanto, porque evitar a exposição ou temer a publicação de qualquer fato. Relação transparente com a imprensa e atuação profissional baseada na ética e no respeito às expectativas do contribuinte ainda permanecem como o grande ativo tanto de autoridades quanto de celebridades ou do mais humilde servidor na defesa da própria reputação. ■

13 anos construindo uma agência de comunicação completa e criativa para grandes clientes

Assessoria de Imprensa
Gerenciamento de Crise
Media Training
Publicações
Geração de Conteúdo
Comunicação Interna
Comunicação Digital

perspectiva Comunicação

www.perspectivabrasil.com.br @perspectivapr 55 11 3706 3333

CLIENTES

ABICAB | AGÊNCIACLICK ISOBAR | AKZONOBEL | APAE DE SÃO PAULO | GRUPO CHRYSLER | CIB | CRIACITTÁ | DROGARIA SÃO PAULO | FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS
G2 BRASIL | JOHNSON & JOHNSON | JOHNSON CONTROLS | LA GRACIA | M.CASSAB | MARIN'S | QG PROPAGANDA | ROBERT HALF | SINDIRAÇÕES | TATERKA | TINTAS CORAL

Os consultores

Eles existem e começam a se organizar

Em várias atividades, a experiência, o talento, a inteligência e a capacidade levam muitos profissionais a enveredar pelo caminho da consultoria. Chegou também a hora da comunicação corporativa?

Por ***Wilson Baroncelli***

O Brasil tem talentos inigualáveis no campo da comunicação corporativa. E não é outra a razão do excepcional desenvolvimento que o setor tem vivido ao longo das últimas três décadas. Se hoje o País está num patamar altamente qualificado e reconhecido nesse campo, deve-o em grande medida às suas instituições e ao grupo de profissionais que a ele se integrou, transformando-o numa das escolas mais valorizadas e competitivas do mundo. Isso é facilmente constatável ao se mapear o mercado nativo, em que os talentos despontam tanto diretamente nas organizações, em cargos cada vez mais próximos – quando não integrantes – do *board*, quanto no segmento das agências de comunicação, que se transformou num verdadeiro celeiro de empreendedores.

Quando o assunto são as alternativas de mercado para esses talentos fora de empresas ou agências, a coisa não é bem assim. O que fazer, por exemplo, na maturidade, em que, na plenitude da capacidade intelectual e ainda com muito vigor físico, o executivo tem na idade um entrave para obter um emprego tradicional? Ou quando, mesmo relativamente jovem, os desafios de um emprego não cabem no seu perfil? Ou ainda quando esse cidadão enjoou da vida corporativa ou do estresse do trabalho na atividade?

Em circunstâncias normais, com bagagem profissional, capacidade de analisar e discernir de forma segura os intricados e complexos processos de comunicação, sabedoria de quem enfrentou com sucesso situações adversas, esse profissional é um candidato natural a consultor, atividade que pode lhe permitir seguir sua jornada na área e na sua própria profissão, com ganhos financeiros e de qualidade de vida superiores. E melhor: em vez de pôr fim a um ativo, às vezes de décadas, dele abrindo mão no seu melhor momento intelectual e profissional, transformá-lo num bem valioso para o mercado, para as organizações, para a sociedade e, obviamente, para

o País. Mais do que justa, esta é uma condição sábia de aproveitamento dos grandes talentos.

Para discutir esse mercado e suas alternativas, o *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa* reuniu na sede da Abracom, em São Paulo, no dia 19 de janeiro deste 2012, consultores de ampla e variada *expertise*: Antonio Alberto Prado, Eduardo Octaviano, Gilberto Galan, Izolda Cremonine, Lena Miessva (também coordenadora Editorial do Anuário), Nemércio Nogueira e Valdeci Verdelho, com mediação de Carlos Carvalho, diretor-executivo da Abracom, e coordenação de Eduardo Ribeiro, diretor da Mega Brasil e *publisher* da publicação. O foco principal da mesa-redonda foi discutir como consolidar no Brasil um mercado para essa atividade, não em concorrência, mas sim em sinergia e adição às áreas de comunicação corporativa das organizações públicas e privadas e às agências de comunicação, muitas delas, aliás, também com competência nesse campo, mas que se destacam sobretudo pelo amplo espectro de produtos e serviços que oferecem tanto no plano estratégico quanto na diversificada operação da comunicação.

Uma constatação óbvia e preliminar é a de que há que se ver o consultor como um aliado, como um profissional preocupado em lutar sempre pelas boas práticas de mercado; em elevar a qualidade da atividade e de quem (empresas e pessoas) nela atua; em recomendar rigor na contratação dos parceiros, para deles extrair o que de melhor podem oferecer – tendo em vista que ele próprio, na função precípua de consultor, não se proporá a fazer a operação, mas sim indicará que ela seja feita e que caminhos vê como os melhores e mais adequados para as estratégias da organização. Ou seja, ele pode ter um papel decisivo na ampliação de negócios e do próprio mercado.

Isso, em teoria. Na prática, a atividade é incipiente. Quase inexiste no mercado brasileiro. São poucos os profissionais que dela sobrevivem.

Os debates na Abracom também se propuseram a gerar reflexões, instigar o mercado, causar uma zona de desconforto nos profissionais, para que não se atenham apenas ao hoje, mas tentem vislumbrar o amanhã, o futuro. Pois potencial existe: se há apenas alguns anos estávamos diante de um mercado desorganizado, economicamente irrelevante, às voltas com uma grande crise de identidade, hoje nos vemos diante de um setor organizado, que por ano cresce entre 15% e 20% e fatura quase R$ 2 bilhões.

Parceiro das agências

Ao dar as boas-vindas aos participantes em nome da Abracom, Carlos Carvalho não apenas justificou porque considerava lógico fazer a reunião na sede da entidade como elencou algumas atividades que – na sua opinião, mas com a qual todos concordaram – um consultor da área pode desempenhar: "O consultor é hoje um grande parceiro das agências e dos diretores de comunicação das empresas, fazendo interface com o CEO. Creio que é uma tendência que vai se amplificar no nosso mercado para algumas atividades. Por exemplo, a procura por uma agência. A falta de conhecimento dos comitês de compras das empresas sobre o nosso mercado muitas vezes leva a contratações equivocadas, que são ruins para todos. São vários os exemplos de incompatibilidade do diretor de comunicação e a agência que o atende porque não era aquele perfil que ele queria. Em diversas empresas a área contratante não participa do processo. Imagino que para casos como esses nos próximos anos vamos ter consultores ajudando as empresas a contratar agências que sejam mais adequadas ao seu perfil. Na questão do planejamento estratégico de comunicação o papel dos consultores vai ser cada vez mais relevante dentro das empresas. Quem está na operação do dia a dia muitas vezes tem dificuldade de um olhar mais panorâmico, mais crítico, da organização. E a agência muitas vezes também tem dificuldade de fazer esse papel, de chegar para o CEO e falar com sinceridade sobre cenários adversos, erros no processo etc.. O consultor, por natureza, tem liberdade de apontar falhas e propor correções de rumo. Nesse sentido, para as agências de comunicação o papel da consultoria é relevante. O consultor não é um concorrente, mas um parceiro estratégico dela no atendimento ao seu cliente. Por isso, faz todo o sentido essa reunião aqui. E a Abracom não só se propõe a divulgar trabalhos nesse campo, como já analisa a possibilidade de criar um fórum específico para a atividade de consultoria. Acho importante frisar que esse é um nicho que pode ser ocupado tanto por profissionais maduros quanto por outros



Antonio Alberto Prado

"Temos aí um nicho interessante, o de pronto-socorro de gestão de crises de comunicação. E esse é o nosso desafio: encontrar nichos onde possamos atuar"

mais jovens, como opção de direcionamento de carreira. Gente que não quer ser dono de agência, com 40, 50 funcionários, mas que tem uma habilidade especial para esse tipo de atividade, que se mostra não só crescente como estratégica para as organizações".

Saber diferenciar a atividade do consultor da de uma agência é fundamental para que o mercado se entenda e some esforços, segundo entende Gilberto Galan, profissional que já dirigiu a comunicação de empresas como Kodak, Citi, Embraer e HP e que há anos se dedica à sua Galan & Associados, sendo ainda do Conselho Deliberativo da Aberje. Para ele, as agências não podem em hipótese alguma concorrer com os consultores. "Acho um pouco desconfortável dizer isso aqui na Abracom, que é a casa das agências, mas elas se propõem a fazer tudo, o que é impossível. Vejo aí uma oportunidade para o consultor trabalhar com as agências em nichos específicos. Por exemplo: um dos principais em que atuo é relações governamentais. Poucas agências – e o próprio Brasil – têm especialistas nisso. É um campo enorme. Há um mercado em que você pode atuar como se fosse uma butique. Acho que os termos são esses: nicho e butique. Outros setores que estão crescendo muito são os de comunicação com os investidores – não relações com investidores, que é atribuição de finanças –, fusões e aquisições, onde o profissional pode dar uma contribuição mais focada, mais de butique, mais personalizada. Se você contrata uma agência, trabalha com diversos níveis de profissionais. Quando a empresa contrata um consultor externo, está contratando o profissional. Provavelmente vai tratar sempre com aquele profissional e ter um atendimento muito mais personalizado e ele vai utilizar naquele trabalho toda a experiência que acumulou ao longo da carreira".

Antonio Alberto Prado (ex-presidente da Aberje e que após uma bem sucedida carreira na grande imprensa, em veículos, como o jornal O Estado de S. Paulo e a revista Visão, migrou para o campo da comunicação corporativa, em empresas como Bayer, Odebrecht e Veracel), é um tanto cético em relação à expansão e consolidação da atividade, pois, segundo analisa, os clientes em geral só contratam um consultor quando precisam resolver problemas e não como um conselheiro para o dia a dia, o que seria, na visão dele, o ideal. Ele usa como exemplo o que diz ter ouvido certa vez de um empresário: consultor é como advogado; só o procuramos quando necessário, mesmo não querendo. E arremata: "Temos aí um nicho interessante, o de um pronto-socorro de gestão de crises de comunicação. E esse é o nosso desafio: encontrar nichos onde possamos atuar. Temos em geral a facilidade de resolver problemas imediatos, de produzir conteúdos diversos (discursos, palestras etc.), de atuar em eleições de entidades de classe, entre outros serviços".



Eduardo Octaviano

"A 'impressão digital', a marca de quem a empresa está contratando, também influi no preço dos serviços de consultoria, assim como diversos outros fatores"

A missão do consultor

E o que pensa quem já esteve na grande imprensa – em veículos como o jornal O Estado de S. Paulo, TV Cultura e a BBC de Londres –, tendo depois atuado como executivo de comunicação corporativa de empresa multinacional (Alcoa), montado sua própria agência de Comunicação e Relações Públicas (a RP

portal dos Jornalistas

A vitrine do jornalismo brasileiro



As notícias atualizadas das redações

Centenas de perfis biográficos dos mais importantes jornalistas brasileiros

Mais de 30 comunidades jornalísticas, com as principais editorias e funções editoriais

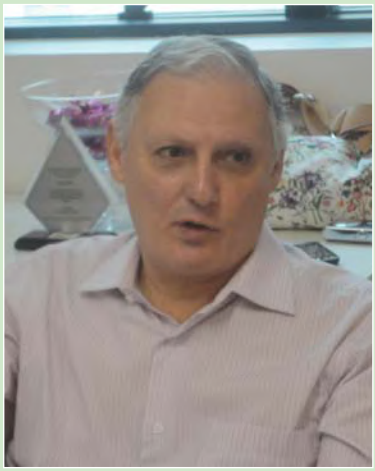
Usufrua!

www.portaldosjornalistas.com.br

Um projeto com a assinatura

Jornalistas&Cia

Consulte nosso Departamento Comercial: (11) 3861-5283 / silvio@portaldosjornalistas.com.br



Gilberto Galan

"Quando a empresa contrata um consultor externo, está contratando o profissional, que vai utilizar naquele trabalho toda a experiência que acumulou ao longo da carreira"

Consult, onde começou a atuar como consultor), voltado a ser executivo (Villares e Alcoa novamente), para finalmente se dedicar exclusivamente à consultoria? Com esse currículo, Nemércio Nogueira, com tríplice formação (Jornalismo, Relações Públicas e Propaganda), vê uma dificuldade para explorar esses nichos: "É que precisamos ser, por dever de ofício, *low profile*. Ou mesmo *no profile*. Quanto menos aparecermos, melhor. Não podemos sair por aí dizendo ter feito isso e aquilo. Temos que encontrar outro jeito, uma forma mais institucional de promover, divulgar esse trabalho". Ou seja, vem daí a dificuldade em se consolidar como consultor sem poder fazer publicidade disso – uma contradição de ofício, digamos assim. E ele até exemplifica, lembrando de um *job* que realizou anos atrás para a Petrobras, a preparação de um exame de seleção de relações públicas para a empresa, que chegou espontaneamente a ele: "Eu não conhecia ninguém lá, mas para minha surpresa assim mesmo fui contratado". Sobre isso, Galan lembra ainda da tradicional exigência dos clientes de confidencialidade do contrato. Ou seja, ainda que deseje falar sobre seus clientes e trabalhos, o consultor se vê impedido por razões contratuais. O jeito, segundo entende, é conquistar clientes pela competência, pelo relacionamento, pela indicação e, adicionalmente, em casos especiais, pela prospecção. "Por essa razão, vejo um grande mérito nesse trabalho que o Anuário está se propondo a fazer, projetando a nossa atividade e os profissionais".

Para Izolda Cremonine – diretora da C&M Comunicações, fundada em 1981, e professora na Escola Superior de Propaganda e Marketing e da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, ambas em São Paulo e, assim como Nemércio, também com tríplice formação em Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade –, o consultor pode ajudar na elaboração do *briefing* antes da contratação de agências por mesas de compras, argumentando que se for bem feito, o mais próximo possível do que a empresa quer, a margem de erro será menor e a possibilidade de escolha, maior. Essa é uma atitude preventiva. Fazer *briefing*, aliás, segundo entende Izolda, "é muito difícil, deveria haver cursos, literatura sobre isso". Para ela, porém, uma questão importante que ainda se mantém é o desconhecimento sobre o trabalho de consultoria: "É preciso pensar no que



Izolda Cremonine

"A divulgação, essa visibilidade, essa identidade, a partir dos conceitos que estão sendo discutidos aqui, é que nos tornará conhecidos pelos nossos clientes"

queremos. E o que queremos? Ora, valorizar a atividade, reconhecê-la, fazer com que seja respeitada e desenvolvida dentro de determinado patamar. E qual seria eventualmente a nossa missão? Quase que a de José de Anchieta: catequizar, conscientizar, divulgar, o que for. O princípio continua o mesmo. De que forma podemos fazer isso? Exatamente o que estamos fazendo aqui. Cada vez mais a consultoria tem que ser pauta de matérias, *workshops*, aulas, painéis. E se a Abracom tem condições de criar esse capítulo, seja lá qual nome tenha, para grupos de discussões ou banco de informações, tanto melhor. A divulgação, essa visibilidade, essa identidade, a partir dos conceitos que estão sendo discutidos aqui, é que nos tornará conhecidos pelos nossos clientes".

Eduardo Ribeiro lembra, a propósito, que o Anuário quer



Lena Miessva

"A construção de uma carreira, a experiência acumulada é fundamental no exercício da consultoria"

ser uma bandeira desse segmento por entender a grandeza que ele representará para o todo, tanto que além dessa estratégica mesa-redonda estreia este ano o *Guia Brasileiro de Consultores em Comunicação Corporativa* (**N. da R.**: disponível em versão digital no *site* do Anuário).

Como, porém, ainda há falta de debates, de estudos, de mais reflexões sobre essa atividade, permanecem a respeito dela muitas dúvidas, incertezas e incompreensões, a ponto de haver consultores que não se apresentam como tais, pelo mau uso que se faz do termo.

Já vimos esse filme, com outros protagonistas, os relações públicas. Na década de 1960, e até meados dos anos 1980, essa atividade enfrentou preconceitos de toda a sorte, em função de confusões conceituais provocadas, não por quem estava no mercado, mas pelo quadro político. Foi um período em que as autoridades de plantão, a serviço da ditadura militar, utilizavam a comunicação como via de mão única, para reforçar o autoritarismo de então. Romper essa barreira e livrar a atividade de RP desse caráter autoritário e subalterno foi o desafio que os profissionais com formação na área enfrentaram – e continuam a enfrentar – para recuperar prestígio e auto-estima, o que vêm fazendo desde a redemocratização do País. Hoje, apesar de alguns resquícios, já se tem sobre essa atividade a imagem correta e, mais do que isso, o testemunho de quão importante ela é para a democracia e para os relacionamentos dos agentes sociais e econômicos.

E se no passado chegava-se a fazer blague com o termo relações públicas, algumas vezes da forma mais rasteira possível, hoje distorção semelhante de imagem, embora talvez mais amena, sofrem os consultores. "Não mais se ouve falar em vendedores, corretores de imóveis; todos são 'consultores'", diz Galan. "Também assim se autodenominam os desempregados em comunicação; enquanto não conseguem trabalho fixo, estão fazendo 'umas consultorias'", lembra Izolda.

Vale aqui recorrer à etimologia para expor o termo consultor a partir de suas origens. Consultor vem do Latim *consultare*, que significa "receber o conselho de". O termo é relacionado a *consulere*, "aceitar um conselho, considerar maduramente", originalmente "chamar junto" (*com* = "junto" + *selere* = "reunir").



Nemércio Nogueira

"Precisamos ser, por dever de ofício,* low profile*. Ou mesmo* no profile*. Temos que encontrar outro jeito, uma forma mais institucional de promover, divulgar esse trabalho"

Imagem é posicionamento

Galan lembra que a distorção de imagem acaba por colocar a atividade num cenário depreciativo: "Por isso, considero prioritário difundir com precisão o que vem a ser a atividade de consultoria e o papel do consultor. Não podemos deixar que prevaleça no mercado a imagem de que ele seja um profissional que esgotou suas possibilidades de carreira, como alguém que não tem mais emprego e vai, por exemplo, ser motorista de táxi (sem desmerecer os motoristas de táxi). Esse tipo de consideração é terrível e deturpa de uma forma desastrosa a nossa imagem".

"É tanto desgaste, Galan, que o melhor talvez fosse assumirmos de vez a identidade de agência de comunicação, até porque, juridicamente, os consultores



Valdeci Verdelho

"O posicionamento é a questão-chave e na medida em que haja consultores trabalhando e se colocando efetivamente como tais, não concorrendo com agências, isso contribuirá para qualificar e dar nobreza ao termo"

já são agências, só que com foco mais especializado", opina Antonio Prado.

Nitidamente provocador, Prado consegue subliminarmente acirrar os ânimos, levando o grupo, em coro, a discordar frontalmente dessa posição, por entender que o trabalho de consultoria é especializado, não caracteriza concorrência com as agências e precisa ser cada vez mais valorizado, particularmente em termos conceituais, caminho que certamente virá a contribuir para o resgate do termo.

"O posicionamento é a questão-chave", intervém Valdeci Verdelho, que em agosto de 2011 deixou, após mais de 15 anos, a Andreoli MSL Brasil, onde era vice-presidente, justamente para atuar como consultor: "Aos 60 anos, deixei a agência para me tornar consultor. E é nesse posicionamento que acredito e não nesse modelo de se vender como agência. Precisamos, isso sim, qualificar o termo. O exemplo dos RPs foi muito bem lembrado. Hoje a imagem desse profissional foi depurada. E o mesmo se dará conosco. Na medida em que haja consultores trabalhando e se colocando efetivamente como tais, não concorrendo com agências, isso contribuirá para qualificar e dar nobreza ao termo. Tem a ver com a atitude e o posicionamento que se adota no mercado". Valdeci, que, segundo garante, já coordenou mais de 500 *media trainings* para executivos, também atuou na grande imprensa, em veículos como Estadão, Folha de S.Paulo, IstoÉ e Exame, na imprensa sindical, foi redator do Dieese, consultor de comunicação em áreas de governo e professor de jornalismo na ECA-USP.

Nemércio concorda, afirmando que, apesar das idas e vindas de sua carreira, seu posicionamento sempre foi o de consultor: "Fazer *release*, evento, qualquer um faz. Contar rolhas, também. Mas consultoria é outra coisa, é um *chip*. Eu me considero um *chip*. Consigo me inserir em qualquer *software*, em qualquer *hardware*. Essa sempre foi minha proposta de trabalho. Faço outras coisas quando não há consultoria. Quando comecei com esse posicionamento, em 1986, talvez fosse cedo. Hoje, as perspectivas são maiores, porque não se pode comparar o Brasil e o mundo de hoje com o de 1986. É outro planeta. O Brasil é o melhor lugar do mundo para se estar, não só na nossa atividade. Participar da Abracom é muito bom e a entidade só tem a ganhar com isso. Aliás, deveria mudar a sigla para Abracon, com 'n'", brinca, citando a sílaba inicial de consultoria em lugar de comunicação.

Se é preciso valorizar e qualificar a atividade, um dilema é como fazê-lo com as limitações de divulgação que a natureza desse trabalho impõe. Aí entra uma característica fundamental para o reconhecimento pelo mercado: sua marca, a impressão digital nos trabalhos que faz, sua postura ética, crenças, honestidade, pontualidade, serenidade. "Junto com a competência profissional, são a postura pessoal e seus valores que lhe dão o reconhecimento e a possibilidade de trabalhar nessa área", sentencia Izolda. "O mercado está hoje mais maduro, mas a marca é essa. Não é possível ser consultor aos 17 anos, não pela idade, mas porque com 17 anos as pessoas ainda não fizeram nenhuma grande bobagem na vida. Temos que acumular primeiro um monte de bobagens, um monte de besteiras para ir aprendendo".

Mas seria a idade, afinal, condição indissociável para o exercício da atividade de consultoria?

Devagar com o andor... Os cabelos brancos muitas vezes ajudam e a experiência também, mas há um consenso entre os integrantes da mesa-redonda de que: 1) a senioridade não deve ser medida pela idade; e 2) a consultoria não pode ser entendida como crepúsculo profissional. Eduardo Octaviano afirma, a propósito, "conhecer excelentes profissionais de comunicação que não chegaram ainda aos 50 anos e mandam muito melhor do que vários cinquentões que estão por aí. E é preciso ficar claro que não estamos aqui advogando em causa 'etária' própria".

Falar linguagens diversas

A tese ganha a imediata anuência de Lena Miessva, a mais nova do grupo em idade, que desenvolveu toda a sua carreira em comunicação corporativa, tendo passado por organizações como Pão de Açúcar, Souza Cruz, Bayer (com o próprio Antonio Prado), Cargill, Boehringer Ingelheim, Otis, Orsa e que há cerca de três anos atua como consultora especializada em sustentabilidade e gestão do reconhecimento: "Percebo que muitos profissionais com 20 anos de carreira já se sentem confortáveis para aconselhar. E o cliente quer ouvir. Portanto, essas pessoas podem ser mais jovens. Mas uma coisa que considero fundamental para isso é a construção de uma carreira. É a experiência".

Para Valdeci, experiência conta, mas diz brincando que é preciso "separar o sênior do senil". E novamente introduz outra característica que considera fundamental para a atividade: "Não basta querer ser consultor. É preciso ter perfil. Para mim, uma coisa define esse profissional: ele não é a pessoa que fala, mas a que é ouvida. Sabe ouvir e consegue ser ouvido. Tem consistência no que diz, nas opiniões que emite, nos valores em que crê e compartilha. Quando você se coloca na frente do cliente de forma independente e diz que vai recomendar aquilo porque é melhor para ele e não porque a agência precisa vender, isso cria nele a percepção de que você é uma pessoa confiável e passa a te ouvir".

"Não podemos ser só o 'cara da comunicação'", lembra Nemércio. Os consultores, segundo considera, têm que falar uma linguagem que o engenheiro, o advogado, o médico e o cientista entendam; e tem a obrigação de entendê-los na linguagem deles: "Precisamos ter condições de conversar com todos de uma forma produtiva. É o beabá".



Carlos Carvalho

"O consultor não é um concorrente da agência, mas um parceiro estratégico dela no atendimento ao seu cliente"

A propósito, Valdeci chama a atenção para um dado interessante: até uns 15 anos atrás, conhecia a maioria dos *heads* de comunicação, porque havia trabalhado com quase todos em alguma empresa ou redação. Isso mudou radicalmente; hoje esses *heads* são advogados, engenheiros, administradores: "É um novo interlocutor, mais permeável a conversar com um consultor, principalmente porque muitas vezes não tem *background* em comunicação".

Significa então que um profissional com formação na área teria restrições em contratar um consultor? "Bem – diz Valdeci – é muito difícil um colega com quem você trabalhou te ver como consultor e, mais do que isso, trabalhar com você nessa função, contratá-lo. Talvez haja aí também uma questão de ego, sei lá. Mas o fato é que vejo nessa chegada de profissionais com outras formações uma boa oportunidade e acho, além disso, saudável podermos ter um relacionamento com profissionais de várias formações. Nada contra os colegas, mas houve essa mudança e hoje a realidade é essa".

Carlos Carvalho aproveita para ressaltar que tanto a Abracom como a Aberje vêm trabalhando e valorizando essa diversificação. Uma vitória nesse sentido, diz, foi um recente edital de concorrência da Secom da Presidência da República que trocou a exigência de "jornalista" (com X anos de profissão) por "profissional de nível superior com vivência em gestão de comunicação pública". Pode ter qualquer formação.

Na mesma linha, Eduardo Ribeiro afirma que o trabalho de consultoria será cada vez mais importante porque as fronteiras estão mudando demais: "As delimitações de campos de atuação em áreas como comunicação corporativa (ou relações públicas, se preferirem), propaganda, marketing, recursos humanos etc. estão cada vez mais fluidas e indefiníveis. Eu diria até que vivemos hoje, em nosso segmento, e até em vários outros, a era das fronteiras movediças, em que quem faz uma coisa hoje poderá estar fazendo outras, em termos de portfólio, amanhã. E para a empresa, o cliente, não importa a nomenclatura de quem o atenda. O que ele quer é ter bons fornecedores, capazes de satisfazê-lo em todas as suas necessidades. Penso que o consultor, nesse sentido, é o elemento-chave para uma organização, porque tem – ou

deveria ter – a capacidade de enxergar o cenário e traduzi-lo em forma de boas recomendações e bons conselhos para seus clientes".

Se há dificuldades com a imagem da atividade, com as limitações para a sua divulgação, com a identificação de nichos, o que dizer quando o tema passa a ser remuneração? Como cobrar pelo intangível? Difícil, um desafio. Há inúmeros fatores que precisam ser levados em consideração, como a experiência, a quantidade de horas contratadas, a complexidade da consultoria, a mais-valia individual. Não há como fugir do tradicional "cada caso é um caso", o que pressupõe que seja qual for o parâmetro que se adote ele nunca conseguirá refletir esse conjunto de fatores. Eduardo Octaviano lembra que a 'impressão digital', a marca de quem a empresa está contratando, também influi no preço.

Carlos Carvalho enfatiza que a questão da remuneração é crucial tanto para consultores quanto para a venda de inteligência estratégica por parte das agências: "Embora muitas olhem os consultores com desconfiança – com medo de concorrência ou porque, numa situação de crise, sintam aquele desconforto porque o CEO chamou o consultor e entram em pé de guerra –, deveriam aliar-se a eles. Existem práticas internacionais bem consolidadas, em que o consultor é chamado para isso. Estamos elaborando um guia de contratação de serviços de comunicação corporativa, um guia de referência, que vai mostrar passo a passo o que são, como se precifica e um glossário. Ele terá um capítulo sobre consultoria: como contratar, o momento de contratar, como harmonizar consultoria e agência no mesmo atendimento".

Mais troca de experiências

Por fim, o debate volta-se para a questão da capacitação, uma das mais complexas e que tem merecido atenção redobrada de instituições como Aberje e Abracom, com seus cursos, parcerias, intercâmbios. Valdeci resume: "É bom termos experiência, *background*, mas não acredito em iluminação suprema. Acredito muito em estudo, pesquisa. Creio que quem nos contrata quer experiência, mas quer também alguém permanentemente atualizado. Hoje os clientes me perguntam sobre redes sociais, que decididamente não são a minha praia. Tenho que estudar, que entender minimamente isso. A questão da nossa contínua capacitação é relevante e precisa ser um tema permanente de discussão".

Ao encerramento da mesa-redonda, todos se dizem otimistas com as perspectivas da atividade, acreditam que devem fazer com mais frequência essa troca de experiências e ressaltam os principais pontos que, acreditam, devam continuar a ser objeto de discussões e ações por todos os interessados nesse mercado:

- A consultoria é uma grife e os consultores uma marca; um e outro sobrevivem da qualidade do trabalho e da reputação, portanto devem zelar também por sua própria reputação e não só a dos clientes.
- No campo da comunicação corporativa, a consultoria e os consultores ainda não são percebidos como uma atividade estratégica, porque pouco se conhece dessa atividade. É preciso melhorar a comunicação com o mercado para que se amplie a percepção de seu custo-benefício – tanto para as organizações quanto para o setor como um todo.
- Embora não seja uma atividade para iluminados, a consultoria exige experiência, vivência, capacidade de interlocução e, sobretudo, planejamento para nela se atuar.
- É fundamental incentivar mecanismos de divulgação institucional da atividade, tendo em vista as limitações comerciais e limites éticos para a divulgação pessoal.
- O aprendizado contínuo e a boa gestão das carreiras são fatores que precisam ser cultivados de forma perene.
- Imensamente dependente de *jobs* e contratos avulsos e temporais, os consultores e outras forças de mercado devem empenhar-se na consolidação de uma nova prática, de um novo cenário, que abra caminho para contratos de longa duração.
- Os consultores, sempre que possível, devem investir parte de seu tempo em atividades que agreguem valor ao seu trabalho e *status* à atividade, como, por exemplo, dar aulas, escrever artigos, coordenar pesquisas etc.. ■

Na versão digital do Anuário, além da íntegra da versão impressa,
você terá acesso a seis guias setoriais, produzidos exclusivamente para o ambiente *online*
Acesse **www.anuariomegabrasil.com.br**

AQUI A COMUNICAÇÃO VIRA NOTÍCIA



A primeira radioweb focada em Comunicação

Programas diários de debates e entrevistas
Boletins informativos de hora em hora
Colunistas renomados
Correspondentes em várias capitais brasileiras
Correspondentes internacionais em 4 países

www.megabrasil.com.br/radio

Desafios da nova comunicação corporativa

Diretores de comunicação de grandes grupos apontam tendências do setor à luz da globalização, mesa de compras, redes sociais e o dilema atual entre contratação de 'superagências' ou butiques

Por ***Eugênio Araújo***

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e a Mega Brasil Comunicação reuniram, numa ensolarada manhã paulistana de janeiro, na elegante avenida Angélica, na sede da entidade, seis diretores de grandes grupos empresariais: Camargo Corrêa, CPFL, Johnson & Johnson, Natura, Rhodia e Tetra Pak. Além da bagagem profissional do seleto time, o peso econômico que representa não deixa dúvidas sobre a importância do encontro: a soma do faturamento anual das organizações supera a marca de R$ 140 bilhões (equivalente ao Orçamento do Estado de São Paulo para 2012). Durante 100 minutos, os profissionais avaliaram os procedimentos de algumas agências "muito grandes, tentaculares, mas que não conseguem atender de forma adequada a seus muitos clientes"; defenderam a presença do profissional com visão holística, de bom texto e muito conteúdo para auxiliar os projetos; e revelaram os maiores desafios de uma nova comunicação corporativa que passa a integrar, cada vez mais, a cúpula decisória.

Estudo recente do Databerje, o Instituto de Pesquisa da Aberje, explica claramente porque o setor ocupa atualmente o epicentro das organizações. É que a imagem do chamado mundo corporativo passa a depender, cada vez mais, da percepção do público quanto a valores como ética, transparência, respeito e sustentabilidade. Não por acaso, pesquisa do Instituto revelou que 75% dos presidentes de grandes empresas passaram a dedicar pelo menos uma hora por dia ao diálogo com seus públicos. Motivo: a comunicação, definitivamente, já não é mais assunto exclusivo de jornalistas, publicitários ou relações públicas.

"Diante desse quadro, a questão central é: qual a nova narrativa que deve ser adotada, como medir os resultados das ações de comunicação e como fica o relacionamento clientes e agências?", provocou Paulo



Marcello D'Angelo – *Grupo Camargo Corrêa*

"Precisamos ter respostas mais ágeis diante das redes sociais e do ambiente* web*"

Nassar, professor doutor da ECA-USP e diretor geral da Aberje. Ele coordenou o encontro dos diretores, ao lado de Eduardo Ribeiro, diretor da Mega Brasil e *publisher* deste Anuário.

Para Marcello D'Angelo, diretor de Comunicação do Grupo Camargo Corrêa, o avanço tecnológico tem transformado todas as áreas das empresas. Sobretudo o setor de comunicação, fazendo crescer a velocidade das demandas. "Precisamos ter respostas mais ágeis diante das redes sociais e do ambiente *web*", pontuou, ao lembrar que integra uma organização efetivamente global, com 62 mil funcionários e presente em 19 países. "Por isso, torna-se difícil hoje estabelecer a diferença simples entre comunicação externa e interna. Não faz mais sentido. Vamos, sim, seguir o caminho de, por exemplo, criar um perfil no *facebook* entrando em todos os países onde estamos". Ressalta Marcello, porém, que o *drive* da comunicação não muda. Qual seja, a gestão da informação. Tanto no ambiente interno quanto externo.

Nesse sentido, o maior desafio, para o diretor da Camargo Corrêa, continuará sendo o gerenciamento do conteúdo geral. Claro, mantendo a tradicional relação com a mídia, com a imprensa. Em sua visão, a produção de conteúdo é o aspecto mais importante. Rompe fronteiras e precisa ocorrer em tempo real. Mas para que os desafios sejam vencidos e as metas atingidas, Ele entende que, na relação com as agências, fornecedores e parceiros, o ponto-chave se resume a uma simples palavra: confiança.

"Decidimos então concentrar as demandas em menos agências, por uma questão prática: garantir a visão interdisciplinar das decisões e atuar com estratégia". Acredita ele que as empresas não podem perder tempo com dezenas de contratos e precisam reduzir a burocracia: "O ideal é concentrar as demandas de comunicação em apenas um fornecedor. Há muitas vantagens nessa ação: é mais barato, mais dinâmico e mais ágil. Algo fundamental no mundo novo, intensamente conectado".

Elisa Prado, diretora de Comunicação da Tetra Pak, concorda parcialmente com Marcello. Entende que o ponto-chave é trabalhar o posicionamento da empresa com todos os fornecedores. "Nesse sentido, deve-se definir, antes de tudo, quais são as estratégias", diz, ao considerar que, atualmente, os públicos precisam ser informados de tudo e o tempo inteiro. E cita sua principal necessidade neste (ainda) começo de década: "Falta alguém especial. Um sênior com visão realmente ampliada, que some experiência e competência".



Elisa Prado – *Tetra Pak*

"Falta alguém especial. Um sênior com visão realmente ampliada"

Se fosse combinado, não haveria tanta sinergia entre o que Elisa falou e o que disseram os sete consultores na mesa-redonda similar feita na Abracom (ver capítulo anterior). Era a defesa, de peito aberto, da figura do consultor, que existe para ajudar as empresas, seja no seu cotidiano ou em ocasiões especiais. E ao ouvir o comentário seguinte de Elisa, isso fica ainda mais evidente. Ela contou que, certa vez, ao enfrentar um ambiente de crise com um cliente forte na área financeira, teve a oportunidade de contar com um consultor com muita visão e sensibilidade e isso contribuiu para que tomasse decisões corretas e no *timing* adequado. Seu nome? Sidnei Basile, jornalista com carreira brilhante na Gazeta Mercantil e que esteve à testa de projetos importantes no Grupo Abril, falecido no início de 2011.

"O que estamos falando, e eu acredito nisso, é que realmente há espaço para a



Rodolfo Guttilla – *Natura*

"Há espaço para a artesania, o que, no momento, é o que faz a diferença na comunicação"

artesania, o que, no momento, é o que faz a diferença na comunicação", ressalta Rodolfo Witzig Guttilla, presidente do Conselho Deliberativo da Aberje e diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais da Natura Cosméticos, em contraponto à colocação de Marcello D'Angelo. Rodolfo diz que sua organização passou a procurar agências menores, "que conheçam muito bem as necessidades regionais, as singularidades, a realidade local". Foi além: "Agora buscamos a 'regionalização da regionalização', focar em cidades com 200 mil habitantes, e sem esquecer que temos um universo de 60 milhões de consumidores no Brasil". Afinal, acentua, na hora da comunicação efetiva um paulista pode não lidar bem com um cearense: "Não cola".

Talento *rides again*

Em linha semelhante de raciocínio, Augusto Rodrigues, diretor de Comunicação Empresarial e Relações Institucionais da CPFL Energia, foca o centro da questão no profissional gabaritado que estaria "por trás dessa artesania". Para ele, o talento torna-se fundamental. Mais ainda: exige uma visão integrada e percepção apurada dos novos desafios – do mercado e da empresa para a qual trabalha. "Não sinto hoje muita segurança em relação às ferramentas que as agências podem efetivamente nos dar", comenta, ao sinalizar que em sua opinião a solução é investir em equipes próprias, com dedicação integral, reforçando as áreas com inteligência competitiva. Nesse sentido, alinha seu pensamento com a questão dos recursos humanos. "Insisto: é hora de contar com profissionais realmente parrudos, com salários altos sim, para garantir visão estratégica". Mas admite que os caminhos ainda estão indefinidos, meio nebulosos: "Por isso, não sei se devemos ou não prescindir das agências, das consultorias. Acho que vale a pena refletir sobre estas hipóteses".

"No nosso caso, uma multinacional com sede no exterior, não tenho dúvidas, pois é difícil tocar o nosso trabalho de maneira eficiente sem uma boa e forte agência", comenta Ana Cláudia Pais, diretora de Comunicação e Sustentabilidade da Johnson & Johnson no Brasil. Mas conta que há necessidade de ajustes, de calibrar estratégias e ações de acordo com o novo momento: "As coisas estão mudando e as agências de comunicação precisam acompanhar a realidade". Exemplifica ao informar que, hoje, não basta mais cuidar apenas da relação com a imprensa, embora este ponto continue sendo relevante. O trabalho atualmente exige



Augusto Rodrigues – *CPFL*

"Precisamos de profissionais que resolvam. O momento exige pessoal muito mais qualificado do que no passado"

relações amplas com instâncias de governos, braços reais e virtuais com as comunidades, monitoramento das redes sociais.

Ao concordar com o ponto de vista de Ana Cláudia, a diretora de Comunicação Corporativa da Rhodia para a América Latina Odete Duarte dá a receita para o ajuste na relação com os fornecedores: "Precisamos do trabalho de agências que tenham realmente uma visão estratégica, mas poucas apresentam esta qualidade. Uma especializou-se bem em *branding*; outra trabalha razoavelmente as relações com a mídia; existem as novas que, invariavelmente, tratam com desenvoltura os contatos com as comunidades". Odete vai direto ao ponto: sua organização precisa mesmo é de um fornecedor (ou fornecedores) que entenda as necessidades do grupo empresarial e o ambiente do mercado e que, efetivamente, ajude na obtenção dos resultados, a vencer os desafios e atingir as metas.

Notícia quente não tem hora marcada





Ana Cláudia Pais – *Johnson & Johnson*

"As coisas estão mudando e as agências de comunicação precisam acompanhar a realidade"

Política e estratégia-mãe

Nesse cenário de alta competitividade e busca incansável de eficiência e liderança, Paulo Nassar lança mais uma provocação: quais os níveis admissíveis de terceirização da inteligência? Mais ainda: há risco em terceirizar, delegar a orquestração política do grupo empresarial? "Nada de delegar", adianta-se Odete Duarte, da Rhodia: "Para garantir as estratégias precisamos, mais do que nunca, estar junto dos parceiros e com um detalhe fundamental: que estes colaboradores entendam muito bem o nosso negócio". A diretora da Rhodia reforça que a organização não abre mão da definição de pressupostos e acentua que a política, a base dos trabalhos, começa sempre na matriz. A partir dessa realidade é que a agência pode colaborar com o processo, segundo a estratégia-mãe.

Na CPFL, para que a roda gire numa mesma direção, sem desvios da política traçada, Augusto Rodrigues diz que o grupo decidiu reduzir quadros e contratar gente mais competente. "Precisamos de profissionais que resolvam. O momento exige pessoal muito mais qualificado do que no passado".

Marcello D'Angelo avança recorrendo a um *case* real para marcar o posicionamento da Camargo Corrêa sobre a eventual "terceirização de estratégias". Há pouco tempo teve necessidade de administrar grave problema trabalhista e político em Jirau (Rondônia), um dos maiores projetos ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). A crise potencializada pelo movimento e depredação do patrimônio ocorreu num campo de trabalho com mais de 20 mil operários. "A agência local, pequena, não suporta um baque desse tamanho", revela, ao comentar que muitas vezes a Diretoria de Comunicação passa um *briefing* completo, alinhando políticas e estratégias: "Mas elas acabam voltando com um plano para vender sabonete, xampu...".

"Nada contra, de nossa parte achamos muito bom!", brinca Rodolfo Guttilla, da Natura, grande fabricante de cosméticos, num dos momentos mais descontraídos do debate. Logo após, completa, após um "falando sério": "O fato é que se torna muito difícil trabalhar num País com marcos regulatórios tão instáveis". Quanto às estratégias e políticas, casadas com o dilema "grandes ou pequenos fornecedores", ele não deixa dúvidas: "Nosso amplo plano de comunicação está ancorado num processo híbrido: temos, sim, uma grande agência a nos auxiliar,



Odete Duarte – *Rhodia*

"Para garantir as estratégias, precisamos, mais do que nunca, estar junto dos parceiros e com um detalhe fundamental: que estes colaboradores entendam muito bem o nosso negócio"

e agências-satélites com focos e apelos regionais". E conclui, satisfeito: "Olha que tem funcionado muito bem".

Odete Duarte conta que na Rhodia também há espaço para o fornecedor com agência pequena: "Mas, nesse caso, é fundamental um quadro de colaboradores mais sênior, com foco". No caso das grandes, analisa: "Muitas agências fortes estão repletas de clientes, pegam tudo, mas acabam não atendendo como deveriam cada um em particular". Augusto, da CPFL amplia o coro: "E, na hora da crise, queremos o comandante da agência, o líder, o sênior, que nem sempre está ou se mostra disponível".

Paulo Nassar aproveita o gancho para outra provocação: "Vocês pagam bem a esses profissionais? "Veja: é preciso avaliar bem caso a caso", adianta-se Marcello D'Angelo. Para ele, há espaço para negociar *fees* relevantes, mas para profissionais qualificados, que saibam fazer leituras seletivas e inteligentes dos cenários político, econômico e social. E, neles, a mídia. Afinal,



Ana Ottoni

***Paulo Nassar** – Aberje*

"Qual a nova narrativa que deve ser adotada, como medir os resultados das ações de comunicação e como fica o relacionamento clientes e agências?"

analisa, às vezes um artigo num jornal de importância pode valer mais que uma manchete ou *abre* de caderno. Augusto Rodrigues, da CPFL, segue em tom semelhante. "Não tem problema salário alto, remuneração diferenciada. Preferimos um time seleto, reduzido e com boa remuneração", explica, ao lembrar que, ao mesmo tempo, esse time deve entender muito bem o negócio do cliente e influenciar positivamente os resultados.

Mesas de compras e o futuro

Os diretores de comunicação das grandes empresas são unânimes: ficar no epicentro das decisões, ao lado do CEO e das diretorias executivas, trouxe tarefas inusitadas e desafios surpreendentes aos processos comunicativos. "Abraçamos, na verdade, atividades da organização que não estavam conosco", resume Elisa Prado, da Tetra Pak. "Realmente, cada vez mais temos que ser gestores".

Na Natura, algo passou a permear a atividade de comunicação, de maneira definitiva, segundo Rodolfo Guttilla: contratar não apenas fornecedores eficientes, mas empresas éticas. "Esse caminho não tem volta". sinaliza Marcello D'Angelo, ao apontar que é necessário, como medida complementar, estimular a inteligência. Na prática, as empresas agora estão treinando fornecedores da área de comunicação em disciplinas novas como sustentabilidade e relações como a comunidade.

Para grupos de empresas de caráter global, com presença na América Latina, por exemplo, a solução continua sendo a contratação de agências locais – totalmente envolvidas com ideários da matriz e com a subsidiária brasileira a partir de fóruns anuais (ou semestrais), além de visitas constantes para troca de informação e aumento dos laços corporativos. Natura e Tetra Pak acumulam histórias positivas de ações semelhantes em países como Venezuela, Colômbia e Peru.

E no caminho da busca de eficiência – casada com redução dos custos e obtenção de resultados – a mesa de compras é vista por alguns como solução e por outros, nem tanto. "Há aspectos muito positivos no sistema: avaliação muito profissional e precificação racional", analisa Ana Cláudia, da Johnson. Para ela, as agências também tinham dificuldades para fazer autoavaliação, montar orçamentos. Mas Marcello D'Angelo adverte: "O risco maior é nivelar por baixo. Há aspectos subjetivos, na operação, que devem ser levados em conta". Rodolfo Guttilla procura costurar os prós e contras: "Compete à mesa mediar o processo. Nosso papel prossegue sendo



***Eduardo Ribeiro** – Mega Brasil*

"Não me parece haver dúvidas de que o Brasil esteja na vanguarda de muitos países em comunicação corporativa"

o de fazer um bom *briefing* e acompanhar as atividades, o cotidiano, a vida real".

Entre as diversas opiniões sobre a maneira mais eficaz de atender ao estafe das organizações – agora ocupando o centro das decisões –, os diretores de comunicação concordam que houve avanço real do setor nas últimas décadas. "Mesmo se compararmos aos nossos colegas de comunicação corporativa do Hemisfério Norte", comenta Rodolfo Guttilla, a propósito de uma observação de Eduardo Ribeiro, da Mega Brasil: "Acompanho há quase 30 anos esse setor e não me parece haver dúvidas de que o Brasil esteja na vanguarda de muitos países em comunicação corporativa", acentuando ainda que, não por acaso – e apesar dos altos e baixos –, as agências e fornecedores conectados crescem a uma velocidade anual entre 15 e 20%. Nada mal, sobretudo levando-se em conta que o PIB brasileiro, a soma de nossas riquezas, tem avançando, em média, 4,5% ao ano. ■

Premiação, reforço da reputação

As premiações tornaram-se uma ação de cunho institucional nos mais variados setores da economia e para diferenciados públicos. A gestão do reconhecimento está na moda. Mas tudo faz crer que veio para ficar

Por **Ruy Portilho**, *organizador do Prêmio Esso de Jornalismo e sócio-fundador da RP Consultoria*

Os modelos são variados, os temas, as categorias e os públicos-alvo também, mas os programas de premiação financiados por empresas, instituições diversas e, mais recentemente, por ONGs, têm adicionado valor e prestígio à imagem de seus patrocinadores.

Premiações são a forma moderna e eficaz de reconhecer o mérito de ações e trabalhos distintos de pessoas ou grupos. Esse reconhecimento pode decorrer da demonstração de talento, virtude, habilidade ou esforço. Mas qualquer que seja a forma de que se revista, deve constituir fato extraordinário. Não se premia a qualidade daquilo que é médio; em outras palavras, não se premia a mediocridade. E nisso reside o poder das premiações. É principalmente por essa característica básica que tanto os premiados quanto os patrocinadores auferem dos programas de premiação incontáveis benefícios.

A boa imagem do premiado, uma vez estabelecida ou reforçada pela premiação, é compartilhada em alto grau por aquele que premia. Esse ganha-ganha, essa sinergia que acaba unindo patrocinador e premiado nos benefícios à imagem de ambos está na raiz da motivação de empresas e instituições em criar e sustentar programas de premiação.

A característica do benefício mútuo é especialmente importante uma vez que as empresas e instituições colocam a sua marca na denominação do programa. Quando uma empresa associa o próprio símbolo de sua imagem a um produto nobre como é um programa de premiação, está, na verdade, conferindo à sua atuação um patamar ainda superior ao do



Rui Portilho – RP Consultoria

premiado. Pois na lógica das pessoas, se uma empresa detém a faculdade de premiar, ela possui virtudes ainda maiores do que as do premiado o que, em muitos casos, não é pouca coisa.

No entanto, a organização, instituição, entidade que se propõe a premiar precisa ter autoridade para promover o reconhecimento. Quanto melhor a imagem, visibilidade, *status* socioeconômico e, principalmente, condição moral, de uma instituição num determinado segmento da atividade humana, maior será o valor do reconhecimento que irá conferir por meio da premiação.

Premiar o talento ou o esforço fora do comum desperta não só o interesse dos candidatos como agrada à opinião pública. Nesse sentido, uma premiação bem planejada e bem conduzida está colocando a marca do patrocinador naquela corrente favorável do pensamento e do humor dos mais diversos segmentos da opinião pública.

Premiações jornalísticas, em particular, costumam receber destacadas menções no noticiário dos principais veículos brasileiros quando da divulgação dos resultados. Alguns patrocinadores, muito sabiamente, multiplicam essa visibilidade pela divulgação dos resultados entre os veículos participantes, mesmo naqueles que não obtiveram qualquer premiação.

Uma das características mais importantes das premiações jornalísticas é que, durante a maior parte do ano, a marca do patrocinador está presente nas redações dos principais veículos brasileiros, quando se trata de uma premiação nacional. Ou nas redações de veículos regionais, quando a premiação é voltada para apenas um ou poucos estados.

Mas para que a premiação jornalística desfrute de todo o potencial de mobilização das redações, desperte o interesse dos profissionais de imprensa, e provoque neles a vontade de produzir bons trabalhos sobre os temas propostos, é necessário que ela seja bem conduzida pelos organizadores. E essa condução adequada, sem interferências descabidas e, principalmente, ausente de dirigismos, agrega ainda mais valor à imagem do patrocinador.

Em resumo, premiações, quando destinadas a reconhecer o mérito, são muito bem acolhidas pelos públicos a que se destinam e trazem ao patrocinador não somente a admiração desses públicos como, de uma forma mais ampla, o apoio da sociedade. ■



O olhar regional

De norte a sul, de leste a oeste, o Brasil se comunica melhor

Desafio é aprimorar os processos e ampliar a relevância da comunicação e de seus profissionais para que os resultados sejam ainda melhores

As atividades da comunicação corporativa estão presentes em todo o Brasil. E acompanham a velocidade do crescimento que tem sido registrado particularmente na última década. Para testemunhar o que de fato tem acontecido Brasil afora, nas várias regiões, o *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa* novamente abre suas páginas para um voo panorâmico, trazendo o depoimento de 26 profissionais com algum grau de liderança local, sobre avanços e conquistas.

Apertem os cintos que a viagem está começando. Vamos começar o giro pela Amazônia e seguir até o Rio Grande do Sul.

Norte

Amazonas

Curupira e engravatado falam a mesma língua

As empresas do Amazonas estão investindo cada vez mais na comunicação corporativa para a construção de um mundo simbólico, que tem por finalidade aproximar, conhecer e integrar os públicos aos objetivos da empresa. Essa é a opinião de Mauro Martinez, executivo de Comunicação da Petrobras na Amazônia e que dirige o capítulo regional Amazonas da Aberje, além de atuar na Federação das Indústrias do Estado e na Associação Brasileira de Recursos Humanos, ambas do Amazonas.

O trabalho local de comunicação, segundo ele, já não tem grandes diferenças em relação a outras regiões, seja nos conceitos, nas ferramentas e nas tendências: “O que notamos é a importância cada vez maior da comunicação como ferramenta de gestão empresarial”.

Para Mauro, “as organizações que buscam



Mauro Martinez

CÉU

F/NAZCA S&S

Disco voador. Para quem acredita.



Quatro tipos de lua. Ótimo para criar um clima.



Estrela exclusiva para pedidos.

Brisa de 5,2 km/h, para dar uma refrescada.





Música ao vivo, sem couvert artístico.

Se a vida não para de oferecer, não pare de aproveitar.

Unimed Rio

O MELHOR PLANO DE SAÚDE É VIVER. O SEGUNDO MELHOR É UNIMED.

LIGUE 0800 025 5522

ANS - nº 39.332-1

liderança percebem cada vez mais que uma comunicação bem estruturada com seus públicos internos e externos representa uma vantagem competitiva, que contribui para melhores resultados empresariais".

Em uma pesquisa que realizou recentemente no Polo Industrial de Manaus, diz ter constatado que há maior presença de profissionais de comunicação em empresas de capital nacional e que os investimentos em comunicação interna aumentaram substancialmente nos últimos cinco anos. Para Mauro, a análise da pesquisa permite fazer as seguintes constatações:

1. a gestão da comunicação interna está com RH, embora já se note uma tendência de migração para a área de relações públicas;
2. as empresas de capital nacional apresentam maior número de empregados trabalhando na comunicação interna;
3. o modelo de gestão predominante na comunicação mescla o trabalho de equipes interna e externa.

Mauro relata já ser visível nas empresas da região a preocupação com a mídia digital e as redes sociais, face ao impacto provocado pelo avanço da tecnologia e da mobilidade. Para ele, o desafio é não permitir que essas mudanças se deem em detrimento de uma comunicação interpessoal, básica e fundamental nos relacionamentos.

Não é sem outra razão, segundo ele, que muitas empresas estão investindo cada vez mais em iniciativas que privilegiam o contato pessoal, caso de cafés da manhã com presidentes, onde executivos e funcionários se reúnem em clima informal e descontraído.

Pará

A comunicação do conhecimento e do envolvimento

*Por **Cleide Pinheiro** (*)*

A Amazônia, maior reserva natural de vida do planeta, é encoberta por um lençol de paradoxos. No hiato entre as riquezas superlativas e as misérias eloquentes desses 3,5 milhões de hectares, existe um desafio equivalente a tamanha grandeza: o da comunicação.

Não há comunicação sem entendimento. Por outro lado, compreender a Amazônia não é tarefa fácil. Produzir conhecimento, aqui, só é possível com envolvimento. Quer ver?

Na costa atlântica do Pará, dunas de até cinco metros de altura mudam de lugar da noite para o dia, enquanto todo mundo dorme. Os nativos sabem que tudo não passa de um exercício da natureza, redesenhando litorais conforme o vento e as marés. Embora saibam, cultivam a lenda de que as praias são encantadas, por isso as dunas se movem – como lhes disseram os avós, que aprenderam com os bisavós e serão citados pelos tetranetos. Quem se atreve a dizer que estão errados?

A comunicação não é, necessariamente, uma ação de convencimento. Antes, é de conhecimento. Nossos profissionais aprenderam, em campo, que as soluções infalíveis, presentes em profusão nas cartilhas do ramo, podem virar desastres imensuráveis. Até mesmo a tecnologia, que encurta distâncias, também reduz resultados se não for usada com o devido suporte: o fator humano.


Tarso Saraf

Cleide Pinheiro

Lá na costa do Pará, onde o vento faz a curva e move montanhas de areia, projeta-se a construção de um moderno porto, tido e havido como a solução para os problemas de logística na região. Para implantá-lo, porém, a lei obriga ao empreendedor uma série de consultas à comunidade e a definição de condicionantes que suavizem os inevitáveis impactos de uma obra como essa. É trabalho da comunicação juntar as duas pontas e construir condições para que, nesse encontro, todos falem a mesma língua. E se compreendam, em vez de se desprezarem, ainda que alguns gostem mais da lenda do que da ciência.

No oeste do Estado, na divisa do Pará com o Amazonas, a consolidação da Mina de Juruti, um projeto de mineração de lavra e beneficiamento de bauxita, com previsão de produzir seis milhões de toneladas por ano, gerar mais de mil empregos, sob o investimento de quase R$ 3 bilhões, só foi possível porque contou com o apoio da comunidade. Em vez de convencê-los, a empresa decidiu conhecê-los. Ouvi-los, compreendê-los e apresentá-los. Aí sim, a partir do conhecimento com envolvimento, foi possível utilizar as ferramentas da comunicação.

São apenas dois exemplos de como, na Amazônia, é

necessário dar um passo atrás para se permitir alguns saltos à frente. A estratégia já dissolveu fronteiras, levando nosso *know-how* para outros estados do Brasil e nos deu bagagem para compartilhar a experiência muito além dos nossos jardins: em Argentina, Peru, Canadá e África.

É no Pará, a propósito, que estão concentradas algumas das maiores oportunidades desta década. Até 2016, prevê a Federação das Indústrias do Estado do Pará, serão investidos no Estado cerca de R$ 130 bilhões. Um aporte médio de mais de R$ 90 milhões por dia. O que deve gerar 140 mil empregos. Serão 35 mil novas vagas por ano. Quase três mil por mês.

Todo esse resultado, no entanto, a maior parte derivada da indústria da mineração, depende do filtro da comunicação integrada para se consolidar. A Usina de Belo Monte é o exemplo mais contundente de como pode ser difícil se estabelecer na Amazônia se, dentre as riquezas da região, não for contabilizada a vida humana, não na coluna das despesas, e sim como um bem de valor. Só a comunicação eficiente dará visibilidade e solução para esse dilema.

Nossa agência, a Temple, por exemplo, precisou reinventar-se para pensar assim. Entender para planejar. Conhecer para aproximar. Envolver-se para difundir.

Como na historinha, ousamos nos manter formigas, quando as cigarras nos abriam as portas. E trabalhamos muito, como é da natureza das formigas. Ocupando espaços e transformando-os em nosso habitat; armazenando informações para tecer conhecimento; descartando o distanciamento para apostar no envolvimento. Eis o suporte humano da comunicação na Amazônia, sem o qual não há modernidade que se sustente.

Chamamos isso de inteligência social. É a comunicação aplicada a esse admirável mundo novo, que o planeta inteiro ainda está descobrindo.

(*) Cleide Pinheiro é sócia-diretora da Temple Comunicação, de Belém (PA), da Rede Brasileira de Comunicação Empresarial (RBCE) e diretora da regional Norte da Abracom

Nordeste

Ceará

O planejamento da comunicação nas Parcerias Público-Privadas

*Por **Marcos André Borges** (*)*

A deficiência de comunicação é um dos fatores que mais atrapalham o andamento das Parcerias Público Privadas (PPP) no Brasil. Ouvi essa afirmação de um importante consultor na área de PPP, que, pela formação econômica, sabe medir o valor de uma informação correta. Neste início de 2012, no Ceará, mais de 15 projetos de PPP estão em análise ou andamento por parte de Prefeitura de Fortaleza e Governo do Estado.

É uma moderna ferramenta de gestão adotada mundialmente. Uma importante conquista social foi alcançada no Ceará, a partir da construção de uma modelagem para os processos de Manifestação de Interesse em Parcerias Público-Privadas, que permite ao poder público utilizar o regime de concessão por tempo determinado para obter a parceria privada em projetos de interesse público, mantendo, porém, a total governança dos mesmos.



Marcos André Borges

Prevista nessa modelagem, a exigência da elaboração de um plano de comunicação mostra a importância estratégica dessa área para a gestão pública. Isso para assegurar que a equipe do projeto irá estabelecer a melhor base de comunicação perante todos os envolvidos e partes interessadas.

É um desafio ao privado apresentar a sua capacidade em detalhar objetivos que se pretendem atingir com a comunicação, as mensagens transmitidas durante a construção dessa parceria, a definição dos destinatários dessas informações, a abordagem que especifica os emissores e os canais da mensagem e a avaliação da sua eficácia, percorrendo assim toda a teoria do processo comunicacional.

Os projetos de PPP envolvem diversas instituições, e a comunicação é indispensável para que as características dessa parceria na prestação de serviços à sociedade sejam veiculadas com transparência e precisão. Só assim a sociedade poderá construir um julgamento justo, e a tomada de decisão dar-se-á de forma democrática.

Ao reconhecer a importância da comunicação para informar aos representantes da sociedade o conjunto de dados, estudos, avaliações e

dimensões de cada projeto, o poder público dá um importante passo para contar com esse apoio da comunidade na sua execução.

Já para as empresas que atuam na gestão da comunicação, o desafio é atingir os mais diversos agentes interessados no processo e traduzir toda essa complexidade de informações para que chegue de forma correta e compreensível ao destinatário. Contribuímos, assim, para o andamento das PPP como ferramentas importantes de desenvolvimento do Brasil.

O Ceará apresentou-se como pioneiro ao lançar o desafio de elaboração de um plano de comunicação às empresas que manifestam interesse em uma parceria pública. Desafio que nossas agências estão prontas para responder, elaborando e executando planos que procurem democratizar ao máximo a informação para a melhor tomada de decisão sobre essa parceria.

Hoje, temos agência com certificação de qualidade ISO 9001, agências que trabalham com remuneração variável, *home office*, redes sociais, RP, marketing, gerenciamento de reputação, *media training*, projetos comerciais em parcerias com veículos de comunicação etc.. Há bastante tempo deixamos de ser meras "assessorias de imprensa" para nos tornarmos agências de comunicação corporativa, oferecendo toda a gama de serviços de consultoria e assessoria de uma empresa de comunicação integrada.

(*) Marcos André Borges é diretor-presidente da VSM Comunicação, de Fortaleza (CE), e diretor regional do Nordeste do Sinco – Sindicato Nacional das Empresas de Comunicação Social

Rio Grande do Norte/ Pernambuco

Dias interessantes depois do amadurecimento

*Por **Rilder Medeiros** (*)*

O mercado de comunicação corporativa no Nordeste vive dias bem interessantes. Se olharmos para os últimos dez anos podemos ver o filme do claro amadurecimento de uma atividade econômica ainda jovem, mas que caminha a passos largos em busca de sua consolidação. Em apenas uma década esse mercado viu nascer, por exemplo, dezenas de agências de comunicação, espalhadas por todos os estados da região. Essas empresas, a maioria delas de pequeno porte, vêm ajudando diretamente na formação de inúmeros profissionais e gerando centenas de empregos.

As oportunidades do mercado surgem especialmente pelo bom momento da economia brasileira e, sobretudo, pelos novos desafios impostos pela crescente competitividade e pela formação de uma sociedade cada vez mais exigente. No Nordeste, como em todo o Brasil, as organizações – entre elas empresas e governos –, vêm sentindo a necessidade urgente de se comunicar melhor com seus públicos.

Com a mudança permanente de cenários,



Rilder Medeiros

tornou-se também mais forte a percepção de que quanto mais perto estamos dos nossos públicos, conhecendo sua cultura e falando a sua linguagem, mais chances temos de construir uma comunicação com melhor efetividade. Tal percepção vem beneficiando especialmente aquelas agências com capacidade de atendimento regional e que mantém acordos operacionais com parceiros maiores em outras partes do País.

O alinhamento e a parceria entre agências tornam-se interessantes para clientes que buscam no Nordeste a expansão dos negócios. Por meio dessas parcerias, as empresas podem adotar uma política e uma estratégia de comunicação abrangentes, respeitando as características e peculiaridades dos mercados locais e tendo como suporte quem está inserido nesses mercados.

Um bom desafio vivido pelas agências de comunicação nesse tempo tem sido o de incluir no seu escopo de atividades novos serviços e ferramentas, capazes de satisfazer às demandas de relacionamento dos clientes com seus públicos. Para tanto, muitas têm incorporado à sua estrutura núcleos voltados às mídias digitais, com geração e monitoramento de conteúdo nas redes sociais, além da criação de departamentos para promoção e realização de eventos institucionais e corporativos.

Entre as inúmeras oportunidades que podemos enxergar, bastaria citar que quatro das nove capitais nordestinas irão sediar os jogos da Copa do Mundo, em 2014. Durante esse período que antecede ao mundial de futebol, virão investimentos pesados no setor de

infraestrutura, com grandes obras de mobilidade urbana em todas as cidades sedes, e um incremento substancial em diversas outras áreas que serão impactadas.

Compartilhando com aqueles que acreditam numa perspectiva otimista para o setor, defendo a ideia de que o sol do Nordeste continuará brilhando para todos, mas somente aproveitarão as melhores oportunidades – que surgem a cada dia – aqueles que estiverem em sintonia permanente com o mercado onde atuam.

(*) Rilder Medeiros é diretor da Oficina da Notícia, de Natal (RN) e Recife (PE), e membro do Conselho Fiscal da Abracom

Pernambuco

A união do *offline* com o *online*

*Por **Ana Lima** (*)*

Sim, o mercado da comunicação vem melhorando a cada ano, reflexo certamente do desenvolvimento econômico do País. Adicione-se aqui um outro fator: o mundo inteiro respira informação e suas formas de disseminação se espalham de todas as maneiras; dos mais simples artefatos, como um rádio, às formas mais complexas de emissão de mensagem. Para desenvolver mais eficazmente essas mensagens, especialmente em nível corporativo, as agências de comunicação vislumbraram um prato cheio para sair da exclusividade do indefensável mundo das assessorias de imprensa.

Como acontece no mundo inteiro, no Nordeste cada vez mais as antigas assessorias de imprensa estão tratando a comunicação de forma integrada, unindo o mundo *online* com o *offline*. A vinda de multinacionais para a região vem aquecendo sobremaneira esse mercado, que durante os últimos dez anos caminhou lentamente, muito lentamente. Mas não regrediu. Uma coisa há de se apontar: as agências vêm investindo bastante em educação continuada, administração, gestão, relacionamento etc.. Entretanto, muitas ainda se veem obrigadas a praticar mesmo preço de uma década atrás.

Sabemos que preço, na maioria dos casos, é determinado pelo mercado, que está em constante transformação. Os processos de licitação ainda engatinham, não é fácil estabelecer um termo de referência para um serviço em que ainda se tem dúvida sobre qual profissional o executa. Ainda assim, elas vêm acontecendo. As concorrências que acontecem aqui no Nordeste também seguem o mesmo nível do Sudeste: análise de regularidade fiscal, trabalhista, apresentação de *cases*, defesa de propostas etc.. As disciplinas nas faculdades e universidades também mudaram, deixando de lado a inexplicável cadeira eletiva Jornalismo Empresarial para nomes mais simples, a exemplo de Assessoria de Imprensa, Jornalismo *Online*, Novas Tecnologias em Comunicação, Mídias Digitais, entre outras. Também cresceram os cursos de extensão que dizem respeito a esse assunto, oferecidos inclusive em cidades do interior.



Ana Lima

Muitas agências precisaram oferecer gratuitamente o serviço de gerenciamento de conteúdo para redes sociais, sob o risco de perder clientes para recém-formados, que conseguem ter preços mais competitivos (para não dizer aviltantes), sem o componente essencial da experiência. A bem da verdade, ainda há os que não sabem o que compram, havendo aqueles que não sabem o que vendem. De qualquer maneira, outros profissionais passaram a compor o quadro das agências do Nordeste, de formações variadas, em áreas como relações públicas, psicologia, *design*, computação gráfica, estatística e outros. É a soma de conhecimento que forma uma empresa mais competente.

Deixando de lado a questão preço, o mercado melhorou, especialmente pelo fato de que as agências agora podem fazer o cliente se deleitar com uma série de serviços, antes oferecidos apenas pelos publicitários. Aliás, muitas empresas caminharam para uma fusão de todos os serviços. Foi o fim do que já tinha sido estabelecido: agência de publicidade trabalha com mídia paga e a agência de comunicação atua em mídia *free*. Não é mais assim, até porque todos sabemos que mídia *free* também tem um preço. Viramos profissionais de comunicação e os clientes exigem de nós a solução de problemas, já que tudo gira em torno de mensagem, emissor e receptor.

Nem o melhor futurólogo pode prever os próximos anos, pois não se sabe se na semana que vem haverá uma ferramenta avassaladora como o *facebook* para ampliar a

atuação das agências. O que cada profissional deve fazer é ter olho de coruja, estar constantemente atento às transformações em nossa sociedade, que parece mudar a cada segundo. É essa a melhor maneira de sobreviver ao futuro, qualquer que seja ele.

(*) Ana Lima é sócia-diretora da Brava Comunicação, de Recife (PE), e diretora regional Nordeste da Abracom

Bahia

A visão corporativa, pela Academia

*Por **Claudio Cardoso** (*)*

A Bahia não vive seus melhores dias. Destoando, em boa medida, do crescimento das demais unidades da Federação, o estado baiano tem demonstrado pouca vitalidade em anos recentes. Em particular, a pitoresca e singular cidade de Salvador, com a sua encantadora Baía de Todos os Santos, sofre nos últimos anos os efeitos de uma administração confusa. Faltam projetos, sobram queixas dos empreendedores e da população em geral. A comunicação nas organizações locais não conseguiu escapar ilesa desse contexto, embora apresente algumas exceções promissoras, aqui e ali.

O mercado publicitário apenas acompanhou a efervescência nacional, muito por causa da emergência das classes C e D, que aqueceram o consumo interno também na Bahia. A publicidade baiana, de expressão e criatividade reconhecidas em todo o País, não demonstrou em 2011 o mesmo vigor de outrora, sendo talvez um dos segmentos mais atingidos pela constante evasão de cérebros para o Sudeste.

Destacam-se da média as novas agências dedicadas ao digital, formadas, na sua maioria, por gente jovem e descolada, de diversas origens: jornalistas, *designers*, publicitários, *informatas*, um pouco de tudo. Essa turma trouxe novo ânimo e muitas novidades. Já as agências de comunicação apresentaram pequena expansão: ampliaram suas carteiras, conquistaram clientes fora do estado e, assim como em outras regiões, começaram a disputar parcelas maiores dos investimentos.

A boa notícia vem do surgimento de uma nova geração de profissionais atuando nas organizações, tanto governamentais como no setor privado. Emerge no mercado a turma jovem que agrega maior dinâmica e atualização ao setor. Com formação mais adequada às novas exigências e conectados às redes telemáticas, os novos comunicadores tecem mescla revigorante com o pessoal mais experiente, este também vivendo um importante momento de reatualização por meio de grande investimento em cursos e em novas experiências profissionais.

Os resultados já são visíveis: a expansão evidente da participação das equipes apoiando ações em comunidades e de inovação social, criando novos meios de interação com os públicos de interesse, ampliando investimentos em centros de memória, e atuando em ações sustentáveis. Adicionalmente,



Claudio Cardoso

ampliou-se a base de participantes em prêmios nacionais, como se viu no *Prêmio Aberje* de 2011.

São alguns exemplos que indicam nitidamente de onde virá o resgate e a renovação da comunicação na Bahia (e em todos os lugares): da revolução nas pessoas, da emergência de um novo profissional mais atento ao elemento crucial da profissão, aquele de coproduzir junto aos interlocutores novas narrativas que reflitam os anseios de emancipação e desenvolvimento de uma sociedade vibrante, e profundamente conectada aos princípios e valores mais fundamentais da cultura brasileira.

(*) Claudio Cardoso é professor associado da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, professor visitante da Escola de Comunicação e Artes da USP, pós-doutor em comunicação pela George Washington University. Foi diretor do capítulo regional Bahia da Aberje (2007 a 2011)

Bahia

Ventos promissores

*Por **Monique Melo** (*)*

O Nordeste e, em especial, a Bahia, vem crescendo muito nos últimos tempos e atraindo muitas empresas internacionais e de vários cantos do Brasil, aproveitando o seu clima ensolarado, a alegria, a criatividade e a força de trabalho do seu povo além, é claro, a infraestrutura do Estado, um dos destinos mais procurados e desejados do País.

As diferenças sociais ainda são grandes e as dificuldades, muitas, como baixa escolaridade, deficiência nos sistemas de saúde e habitacional, sem falar na violência e trânsito, peculiares do desenvolvimento. Mas os

ventos que sopram são promissores. Principalmente quando falamos de comunicação. As agências que já estavam estabelecidas e investiram no seu negócio foram as que se mostraram aptas a atender a esta demanda e se beneficiaram por isso, muitas vezes atendendo ao cliente em parcerias com agências, geralmente de São Paulo.

Vale lembrar que a Bahia tem particularidades muito próprias. Por isso, talvez seja o lugar onde se faz mais necessário um atendimento local. Sem contar que a profissionalização do mercado ainda está em andamento e se fortalecendo a cada dia. Em contrapartida, hoje as empresas já entendem mais a necessidade de um bom trabalho nessa área (seja interno ou externo), a importância de gerenciamento de crise ou de publicações. O cuidado se faz, sem dúvida, na hora de escolher a empresa certa. Nesse cenário proliferaram as agências ou profissionais que se dizem aptos a realizar esses serviços mas que têm pouca experiência, trazendo resultados insatisfatórios.

Na Texto & Cia, que atende Bahia e Sergipe (capital e interior) e tem escritório em São Paulo, a aposta foi, além da expansão e estrutura física, na qualificação da equipe, na diversificação de portfólio e na absorção de tecnologia. São 16 anos de mercado e clientes de médio e grande porte em vários segmentos, como TIM, Monsanto, O Boticário, Schincariol, Ademi-BA (Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário), Editora Abril (Camarote Contigo, Veja Comer e Beber, Troféu Contigo Talentos do Brasil), Shopping Barra, entre outros.



Monique Melo

(*) Monique Melo é diretora executiva da Texto & Cia – Assessoria de Comunicação e Marketing, de Salvador, que também atende o Estado de Sergipe

Centro-Oeste

Distrito Federal

Qualificar para crescer

*Por **Katia Cubel** (*)*

Você compraria um produto que não conhece? Nem eu. Nem aquele cliente que você tanto almeja. Em Brasília, a Capital do País, o cenário não é diferente. Quem deseja atuar como fornecedor de comunicação, e quer crescer no segmento, deve conhecer algumas peculiaridades da região. A principal delas: sobretudo o empresariado local – sim, essa categoria existe em Brasília – desconhece comunicação e sua gestão. Para conquistá-los, é necessário identificar seus problemas, evidenciá-los e, só então, debater soluções.

Em regiões como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais ou Paraná, o representante do cliente perante as agências de comunicação tende a ser um iniciado na área. Em geral tem formação em comunicação e está num departamento com alguma sinergia com a área (Comunicação, Marketing, Relações Institucionais, RH). Mas, mesmo se for do setor de compras – o que implica que irá tentar estrangular o orçamento proposto – já identificou seus próprios gargalos. Conscientemente, busca por soluções. Na Capital Federal ainda não é assim. O serviço público, detentor das grandes contas, já sabe o que precisa; a iniciativa privada ainda não atinou para o tema; e o terceiro setor está no meio do caminho. Se andar descalço é um hábito na sua aldeia, ali a indústria de calçados tem 100% de possibilidades.

Até o início do governo Lula, as concorrências para o serviço público no nosso setor eram conhecidas como "licitações guarda-chuva" – comprava-se ao mesmo tempo serviços distintos, desde que complementares. O órgão licitante, de qualquer dos poderes e nas três esferas (municipal, estadual e federal), abria uma seleção para agências de publicidade. A comunicação das organizações vinha a reboque, a mercê do publicitário vencedor do certame. Com a criação da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), em 2002, o segmento começou a se organizar. Atuou fortemente junto à Secretaria de Comunicação da Presidência da República para mudar essa política. Com o êxito alcançado, as contas começaram a chover na nossa horta por licitações específicas. Afinal, fechou-se o guarda-chuva.



Katia Cubel

Agora, é hora de expandir esse processo de qualificação do nosso comprador aos outros mercados potenciais no DF e região. Temos empresas e organizações com dezenas, centenas e até milhares de funcionários, faturamento considerável e política de comunicação zero. Necessitam dialogar com vários públicos. Mas não têm assessoria de imprensa, comunicação interna, relações públicas, *letters*, mídias sociais... Nada. Muitas não buscam socorro nem mesmo em crises de reputação. Como desconhecem, não acreditam. Não investem nem tangibilizam os prejuízos de dialogar com o próprio silêncio.

Nessa relação, cabe a nós, empresários e consultores de comunicação, mostrar o que temos a oferecer. Sabemos ensinar profissionais, empresas e organizações, públicas ou privadas, a se destacar, a escolher o que falar, para quem, com objetivos específicos e no momento mais apropriado. É chegada a hora de realizar no Centro-Oeste o *boom* das agências de comunicação já vivenciado nos outros mercados do País. Temos que qualificar para crescer. Qualificar a nós mesmos, como vendedores e arautos das nossas ferramentas; qualificar nossos colaboradores, para que atuem de maneira profissional e venham a fidelizar um mercado em crescimento; qualificar nossos clientes, para nos consumir e nos dar a oportunidade de prosperar. E, finalmente, qualificar a opinião pública. A informação deve fazer parte da cesta básica da cidadania.

(*) Katia Cubel é diretora da Engenho Criatividade e Comunicação, de Brasília (DF)

Distrito Federal

Avançamos, mas estamos longe do paraíso

*Por **Patrícia Marins** (*)*

Dez anos atrás, quando conheci o mercado de comunicação de Brasília, ele era praticamente restrito a agências locais, na grande maioria muito pequenas. O setor público não fazia contratações diretas de empresas da área, o que obrigava os gestores a firmar contratos nem sempre transparentes por meio de agências de propaganda. E boa parte do tempo de consultores de comunicação, assessores de imprensa e relações públicas era investido no trabalho de convencer executivos e administradores quanto à necessidade de profissionalizar suas relações com os meios de comunicação, seus públicos e com a sociedade. Muitos, talvez a maioria, não entendiam por que deveriam confiar os serviços de comunicação a uma agência especializada, qualificada para organizar e aprimorar as ações nesse complexo campo de conhecimento que é a comunicação institucional. Tais problemas eram ainda mais gritantes nas demais cidades do Centro-Oeste.

Uma década depois, não se pode dizer que vivemos no paraíso, mas as coisas mudaram muito. Nos Três Poderes do serviço público federal, prevalecem agora as contratações diretas de agências de comunicação, por licitação pública. Agências de todo o País, muitas delas articuladas com grupos internacionais, atuam na região. É este, inclusive, o movimento que nós, da Oficina da Palavra, fazemos neste momento, ao formar uma *joint venture* com a In Press Porter Novelli.



Patrícia Marins

Ao contrário do que ocorria no passado, as discussões com os clientes priorizam aqueles que devem ser mesmo os temas essenciais de preocupação: a identificação das dificuldades e desafios de comunicação, a elaboração de planos de comunicação e a mensuração dos seus resultados.

Falta um bom caminho para percorrer. O nível de amadurecimento experimentado na Capital Federal nem de longe chegou ao restante do Centro-Oeste. Nas licitações, várias práticas nefastas precisam ser superadas. Uma delas é a mania de contratar serviços de comunicação pela modalidade de pregão, presencial ou eletrônico, o que traz inúmeros inconvenientes, a começar pelo principal deles: como a "mercadoria" em questão é imaterial, comparam-se produtos diferentes em razão dos desníveis dos concorrentes em termos de experiência e capacidade técnica, levando com frequência órgãos públicos a comprarem gato por lebre.

Para alcançar um nível de competição saudável, falta ainda algo inexistente em todo o Brasil: um código de conduta que estabeleça

regras claras para as agências de comunicação e seus profissionais nas relações entre si, entre eles e com os seus clientes. Nós, que tanto cobramos ética das autoridades, precisamos tornar mais transparentes nossas próprias atividades.

(*) Patrícia Marins é diretora da Oficina da Palavra, hoje In Press Oficina, de Brasília (DF)

Sudeste

Minas Gerais

Tradição em mercado

*Por **Admilson Resende** (*)*

A comunicação corporativa é um mercado em franca expansão em Minas Gerais, por apresentar diversas áreas ainda com tímidos ou praticamente nenhum investimento no relacionamento com seus públicos. A tradição e o conservadorismo do mineiro também se refletem, fortemente, no comportamento dos empresários e no cotidiano dos executivos em relação a marketing e, principalmente, comunicação. A conquista de novas contas nesse cenário ainda é um grande desafio para as agências de comunicação, por requerer a implementação de diversas ações, como a disseminação da importância da comunicação corporativa, o endomarketing, a eficácia das redes sociais e da assessoria de imprensa, entre outras, como diferenciais para incrementar os resultados por meio da melhoria do relacionamento com os diversos públicos.

A última edição deste Anuário (2010-2011) registrou 13 agências em Minas Gerais, mas sabemos, com certeza, que esse número é maior. Nada que supere um mercado como São Paulo. Para se ter uma ideia, a última edição do Anuário PQN sobre as agências mineiras apontou pouco mais de 40 empresas atuando em assessoria de imprensa e, mais uma vez, claro, esse número ainda não reflete a realidade, uma vez que as pequenas empresas, ou, principalmente, as que atuam de maneira informal e, sem qualquer tipo de registro, não enviaram informações. Independentemente das estatísticas registrarem um número correto, ou mais próximo da realidade, o fato é que a comunicação ainda tem muito a crescer e se consolidar em Minas Gerais.

Dezenas de empresas e instituições em áreas como varejo, indústria e saúde, para citar alguns segmentos, surpreendentemente, chegaram a mais de dez, 20 ou até mesmo 30 anos de mercado, sem qualquer tipo de investimento em comunicação. São empresas, em sua grande maioria, familiares, cuja gestão tem o pai ou a mãe à frente do negócio, com uma visão arcaica em relação a relacionamentos com seus públicos. Ou seja, a gestão tradicional ainda desconsidera fenômenos como a globalização, a evolução tecnológica, a internet e as gerações X e Y.

A resistência e/ou desconfiança em relação a como um processo de comunicação poderá incrementar o negócio é um dos principais entraves para o crescimento do segmento. O varejo, em geral, com o lançamento ou a chegada de novas lojas, as redes de franquia, gastronomia, entretenimento, lazer e cultura, tem propiciado o crescimento da comunicação corporativa; porém, setores como educação, tecnologia, moda, agronegócios e construção civil representam um grande mercado a ser explorado.



Admilson Resende

Se, por um lado, a assessoria de imprensa já é um serviço que começa a ganhar espaço no mercado mineiro, mas exigindo uma verdadeira catequização do empresário, por outro, alguns serviços como a comunicação interna, as redes sociais, o *media training*, a prevenção e o gerenciamento de crises são ilustres desconhecidos para centenas de empresas espalhadas pelas várias regiões mineiras, como o Triângulo, o Vale do Aço e o Sul. Diversos ainda são os negócios que surgem, ou buscam espaço, entre os concorrentes e que desconhecem seus próprios públicos e, principalmente, como se relacionar com eles.

A comunicação no serviço público também é outra área com grande oportunidade para crescimento no Estado, principalmente após as mudanças que regulamentam os processos de licitação e concorrências. Essa correta e adequada visão de mercado permite às agências de comunicação, em vez das de publicidade, um novo espaço para atuação e incremento do negócio. O volume de concorrências e licitações ainda é muito pequeno. Já se observa, contudo, o

surgimento de possibilidades de negócios, na área de conteúdo para *web* e assessoria de imprensa.

A completa inexistência de planejamento em diversos casos também compromete o lançamento de produtos e a consolidação de negócios, contribuindo, muitas vezes, para a inviabilização de projetos inovadores e pioneiros pela falta de investimentos em uma comunicação direcionada. O paradoxo é que para muitos empresários, infelizmente poucos em relação ao potencial do mercado mineiro, a comunicação com seus públicos é feita somente com anúncios, ações isoladas e, desconectada de um plano estratégico, que de fato enxergue o mercado e os diversos públicos.

(*) Admilson Resende é diretor da Zoom Comunicação, de Belo Horizonte (MG), parceiro da Mega Brasil Comunicação e correspondente de Jornalistas&Cia na cidade

Minas Gerais

Diversidade estimula a comunicação

*Por **Roberto Baraldi** (*)*

Minas Gerais sempre se orgulhou de sua diversidade, que a faz perceber-se como muitas, conforme sintetizou Guimarães Rosa. Tal diversidade é também cada vez mais visível na economia, à medida que a matriz de produção incorpora novos produtos e serviços, demandados por um número impressionantemente crescente de consumidores. Sobre a base das tradições, constrói-se uma sociedade dinâmica, que se movimenta rapidamente e se comunica como nunca.

Quanto mais dinâmica é uma comunidade, mais ela necessita comunicar-se, para multiplicar as interações pessoais, políticas, culturais e econômicas. E os cidadãos, em seu relacionamento com o Estado, têm uma crescente demanda de informação e o desejo de expressar-se e de ser ouvido.

Este é o cenário atual da comunicação em Minas. Há uma clara percepção da importância do relacionamento entre as instituições e a sociedade e entre as empresas e seus consumidores. Há uma demanda de relações claras e de diálogo, em um movimento de consequências perceptíveis.

As agências de comunicação de Minas Gerais estão ganhando músculos e identidade, ampliando seu tamanho, oferta e complexidade de serviços. Estão incrementando suas redes de relacionamento nacionais e internacionais, refletindo a abertura da economia e da sociedade mineiras. Há uma crescente profissionalização da área e a demanda por serviços de comunicação, antes concentrada nas grandes empresas, agora também é uma prioridade para as médias.

A comunicação corporativa é reconhecida por um número crescente de empresas como um elemento fundamental da estratégia de negócios e de relacionamento. Como consequência, bons *cases* de comunicação corporativa são concebidos e executados em Minas.



Roberto Baraldi

Os meios de comunicação também evoluem. Os jornais tradicionais se modernizam, a imprensa popular alcança números recordes e a circulação gratuita tem espaço cada vez maior. A tevê e o rádio investem em programação local, principalmente em jornalismo, enquanto as revistas se multiplicam e conquistam um espaço importante na formação da opinião e dos hábitos de consumo. O universo digital está agitado e se entrelaça com as mídias tradicionais, em busca de novos formatos e soluções para entrega de conteúdo e busca de audiência. As redes sociais crescem e multiplicam o número de emissores de informações e opiniões.

A autoestima dos mineiros está elevada, porque a economia cresce de forma visível, oferecendo muitas oportunidades de inclusão e desenvolvimento pessoal. O ritmo acelerado das obras do Mineirão, um dos estádios a abrigar partidas da Copa do Mundo, espalha um ar de eficiência e autoconfiança. A proximidade das eleições municipais injeta mais energia no cenário.

A comunicação e os comunicadores ganham espaço nesta sociedade cada vez mais interativa. É claro que ainda há muitas resistências a vencer, muitas consciências a despertar, muito espaço a ocupar, muito resultado a gerar. Mas não há como negar que, também na comunicação, Minas é muitas.

(*) Roberto Baraldi é coordenador da Assessoria de Imprensa da Fiat Automóveis e diretor do capítulo regional Minas Gerais da Aberje

Publicidade













ASSINE HOJE MESMO!

Revista PQN:
diversão, negócios, lançamentos, publicidade, marketing, sustentabilidade, saúde, jornalismo, variedades, artigos, RP, redes sociais e muito, mas muito mais pra você!

Não perca o superdesconto para as empresas que estão no Anuário da Comunicação Corporativa.

www.pqn.com.br

Assine: (31) 2127 4651
assinar@pqn.com.br

PQN

Espírito Santo

Gestão, o grande desafio regional

Por ***Wellington Nunes Jevaux*** *(*)*

O desafio das agências regionais de comunicação é superar os obstáculos para a profissionalização da gestão. A quase totalidade das agências locais surge de jornalistas que deixam as redações em busca de novos caminhos para a realização pessoal e profissional. No início, a conquista de cada cliente é sempre festejada e tem-se a certeza de que será possível criar um novo e promissor caminho. A carteira aumenta, o número de funcionários idem, os custos e a complexidade da gestão também. E, aí sim, as coisas começam a ficar mais desafiadoras. Sem formação para a gestão de pessoas, trabalho e recursos, as dificuldades vão crescendo e se acumulando. Para dar conta disso, a rotina de trabalho é sucessivamente elevada, invadindo noites, finais de semana e feriados.

Geralmente, após alguns anos, chega-se à conclusão de que seguir adiante dessa maneira não dá. E, aí, começa a busca por informações, cursos, trocas de experiências para a solução dos problemas e a profissionalização. O pouco tempo disponível para buscar ajuda externa e a dificuldade de agregação com as demais empresas do mercado, vistas somente como concorrentes, retardam muito o avanço.

Agências de atuação nacional, isoladamente ou por meio de redes nacionais, também pressionadas pelos custos, muitas vezes se veem obrigadas a praticar baixos *fees* para os apoios das agências regionais aos seus clientes nacionais, como forma de defender a sua também difícil lucratividade. O que poderia ser uma fonte a mais de receita para as agências regionais, muitas vezes não se justifica, em razão de um desequilíbrio entre remuneração e esforço despendido para o atendimento.

As entidades de representação nacional, por falta de condições e recursos para cobrir as carências e as peculiaridades de um país continental, pouco podem contribuir para o avanço dessas questões e apoio na busca por soluções.

Já os clientes com sedes nas diferentes regiões e atuação nacional, com algumas exceções entre estados e empresas, optam por contratar as grandes agências sediadas nos grandes centros para cuidar da sua comunicação nacional e gerir a regional por meio, de novo, da subcontratação. Essa regional será cobrada como gente grande para entregar produção, acompanhamento e leituras fundamentais da realidade local, que ajudarão sobremaneira na definição da estratégia de comunicação para o cliente comum.

É duro ser agência regional! Apesar disso tudo, temos agências com ótimas realizações, carteiras e lucratividade. São empresas bem organizadas, com uma estratégia bem definida de atuação e um nível de organização elevado.

Essas agências regionais bem sucedidas ou já iniciaram suas atividades bem geridas, o que é menos comum, ou passaram pelo processo de profissionalização, que segue receitas já consagradas entre companhias no mundo inteiro: gestão de processos e planejamento.



Wellington Nunes Jevaux

A gestão de processos engloba a gestão de custos, de pessoas, das rotinas da operação das diferentes áreas, enfim, de todos os processos. Já o planejamento pressupõe o conhecimento dos concorrentes (que podem e devem ser buscados como importantes aliados), do mercado, dos serviços oferecidos, da estratégia escolhida. Não é fácil nem rápido, mas é o caminho para a viabilidade e a sustentabilidade do negócio.

É um caminho plenamente possível. Temos modelos e exemplos e, se compartilharmos mais as experiências bem sucedidas em diferentes regiões, situações e projetos, podemos fazer o negócio da comunicação crescer para todos nós. Precisamos de mais união entre as agências e repetir como um mantra, todos os dias, o lema da Abracom: vamos lutar pelo que nos une.

E é a Abracom a responsável por realizar no primeiro semestre deste 2012 a primeira reunião da recém-criada comissão das agências regionais, de fundamental importância e utilidade para todas as agências regionais, principalmente as que estão fora do eixo São Paulo/ Rio/ Brasília/Minas. É uma ótima contribuição para o fortalecimento da comunicação nas diferentes regiões e o crescimento do negócio da comunicação no Brasil.

(*) Wellington Nunes Jevaux é diretor executivo da W Comunicação Empresarial, de Vila Velha (ES), e diretor regional da Abracom no Espírito Santo

Espírito Santo

Terra de valor e oportunidades

*Por **Leticia Lindenberg de Azevedo** (*)*

Mesmo diante das recentes crises econômicas mundiais e de incertezas como a perda de grande parte dos *royalties* do petróleo e mudanças na legislação que afetam a receita do Fundo para o Desenvolvimento das Atividades Portuárias, o Espírito Santo vive um momento especial de sua história e mantém as perspectivas de crescimento.

Com um PIB crescendo acima da média nacional, o Estado tem programados investimentos de R$ 98,8 bilhões até 2015. Grande parte será distribuída entre petróleo e gás, indústria e energia para financiar projetos estruturantes que servirão de base para o desenvolvimento de outras atividades.

Esse cenário permitiu maiores investimentos das indústrias capixabas e atração de novos investidores nacionais e internacionais. Isso é bom para a economia, para a geração de renda e melhoria da qualidade de vida da população. É também uma grande oportunidade para as empresas investirem nas relações com os seus *stakeholders*.

A comunicação corporativa no Espírito Santo começou a se desenhar mais efetivamente no começo dos anos 1980, com a chegada ao Estado de grandes empresas que tinham a necessidade de trabalhar a sua reputação junto à população. Na época, as atividades se resumiam praticamente à assessoria de imprensa. Hoje contamos com um ótimo nível de profissionalização, desde a oferta de fornecedores para todo o composto de comunicação até a qualidade do que se produz.

Porém, a crescente popularização da internet e o acesso aos meios de informação reconfiguraram o espaço público e trouxeram mudanças velozes e profundas no comportamento do consumidor, gerando novos hábitos e exigências nas pessoas. Essa revolução afeta os tradicionais modelos de negócios e torna imperativo que a comunicação corporativa se reinvente e procure responder a essas novas demandas sociais.

Temos que acompanhar essa mudança cultural e aprender a traçar estratégias para aproveitar o potencial gerado a partir do engajamento com os clientes. O mercado capixaba tem investido fortemente no relacionamento direto com seus públicos por meio de eventos e experiências relevantes que contribuem para valorizar as marcas.

A mídia tradicional ainda ocupa grande fatia do investimento em comunicação, mas a presença nas redes sociais é uma opção crescente. Além de se apresentar como uma ferramenta barata e veloz, a rede social amplia o intercâmbio de informações e gera *feedback* imediato. Por outro lado, o mundo perdeu suas fronteiras e é preciso cuidar da relação porque as empresas agora têm telhado de vidro. O *cyberespaço* é novo para quem faz comunicação corporativa. A voz oficial divide seu espaço com o público, que ganha mais poder e protagonismo. Se por um lado é necessário manter e cultivar uma relação de transparência, por outro se cria uma enorme vulnerabilidade para as empresas. E dessas experiências, muitas vezes amargas, temos que aprender a tirar lições e criar oportunidades. Afinal, comunicação é a essência das relações.



Leticia Lindenberg de Azevedo

(*) Letícia Lindenberg de Azevedo é gerente de Comunicação Empresarial da Rede Gazeta/ES e diretora do capítulo regional Espírito Santo da Aberje

Rio de Janeiro

O mar está para peixe...

*Por **Jaíra Reis** (*)*

Durante anos, as agências de comunicação invejaram os *budgets* destinados às áreas de marketing e publicidade, num círculo vicioso de lamentos, marcado pela baixa estima de seus executivos como profissionais de uma atividade considerada o primo pobre da comunicação.

Sob o signo da economia criativa, que rege os tempos em que vivemos, a indústria da comunicação corporativa no Rio de Janeiro, a cada dia mais profissional e exigente, está abrindo um mercado inesgotável de negócios sustentáveis, ancorado na percepção da atividade como estratégica para as organizações, por privilegiar a inteligência e o conhecimento.

Depois de anos de exclusão do circuito econômico mundial, por

causa de um ambiente de negócios desfavorável, a economia fluminense vive uma pujança não vista há décadas, baseada não apenas nos recursos materiais finitos, como a camada pré-sal, mas, sobretudo, no capital cognitivo, do qual a comunicação é uma importante vertente.

Marcas nacionais e multinacionais das quais nunca ouvimos falar, mas detentoras de negócios poderosos, sobretudo em torno do mundo da energia, e mais especificamente em torno do "universo Petrobras", começaram recentemente a investir no relacionamento com seus *stakeholders*. Este fato certamente contribuiu para o aumento do faturamento das agências fluminenses em 2011, como ocorreu com a Casa do Cliente Comunicação 360º.

Por outro lado, o *boom* de grandes eventos mundiais – como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro, em 2016 – se amplia para outros segmentos da economia, demandando uma ampla diversidade de serviços de comunicação. Apenas para citar dois exemplos, a cidade vai abrigar, em junho de 2012, a *Rio+ 20* e o mais importante evento mundial de seguros, o *48º Seminário Anual* da *IIS International*.

Mas, voltando ao início desse artigo, como as agências devem fazer o trabalho de casa? Investindo, antes de mais nada, no desenvolvimento da capacidade de gestão, um reconhecido gargalo que faz com que a maior parte delas se mantenha média e pequena, como demonstram pesquisas feitas pela Abracom e por este Anuário.

Ao desenvolver a sua capacidade de gestão, os executivos das agências enxergarão naturalmente a necessidade de realizar investimentos no seu principal ativo: gente. Atrair talentos ainda na faculdade e manter um programa permanente de motivação e capacitação técnica das suas equipes, estimulando um ambiente de reflexão e planejamento, são, a meu ver, o segundo grande gargalo para o desenvolvimento da nossa indústria no Rio de Janeiro, onde as agências perderam, em 2011, muitos profissionais para as áreas de comunicação dos clientes.

Como terceiro importante vetor de sobrevivência e crescimento, as agências precisam diversificar seus portfólios com produtos que lhes permitam ser provedores de inteligência e não de soluções pontuais de comunicação. O mercado está ávido por serviços de comunicação alinhados à estratégia do negócio. Esse investimento traz duas grandes vantagens: crescer dentro do próprio cliente com produtos de maior rentabilidade e fugir do alto custo de conquista de um novo cliente, por permitir um equilíbrio mais justo entre técnica e preço.



Jaíra Reis

(*) Jaíra Reis é diretora executiva e de mídia da Casa do Cliente Comunicação 360º e responsável pela diretoria especial para o Rio de Janeiro da Abracom

Rio de Janeiro

Uma janela para o mundo

*Por **Virginio Sanches** (*)*

Janela através da qual o mundo vem observando o País, o Rio de Janeiro é um elemento reputacional importante para a marca Brasil, e sua relevância só cresce na antevéspera dos eventos homéricos que colocarão definitivamente em xeque nossa seriedade como nação.

Os paradoxos e dualidades do País encontram na cidade – que é igualmente reconhecida tanto por suas belezas quanto por suas mazelas – sua versão mais folclórica, e não só lá fora. Qualquer cidadão interiorano que nunca tenha visitado o Rio certamente trará em sua bagagem uma dose extra de angústia e apreensão (para não dizer medo).

Se é admissível debitar grande parte desse peso emocional à maneira como as mazelas cariocas são midiaticamente tratadas, não é menos admissível supor que as organizações que operam no Rio possam atuar em sentido contrário, reforçando aspectos positivos da cidade e do próprio Estado.

Sede de algumas das maiores corporações e potências empresariais do Brasil, o Rio tem um empreendedorismo maduro e, no campo da comunicação corporativa, não se acanha diante de nenhuma outra



Virginio Sanches

Centro de Convenções Rebouças



Aos 30, melhor do que nunca.



Este ano o **Centro de Convenções Rebouças** completa 30 anos de tradição, sediando, com sucesso, eventos dos mais variados portes e segmentos. Ao todo, foram mais de 6.000 eventos realizados, que somam quase 3 milhões de participantes.

Consolidado como um dos mais completos e bem localizados espaços multieventos de São Paulo, o Rebouças está de **cara nova e pronto para receber o seu evento.**

Rebouças – evoluindo hoje e sempre para fazer do seu evento um verdadeiro sucesso.

Centro de Convenções
Rebouças

HC FMUSP

Av. Rebouças, 600 – 05402-000 – São Paulo – Brasil
Tel.: 55 11 3898-7850 – Fax: 55 11 3898-7878
reboucas@hcnet.usp.br – convencoesreboucas.com.br

PRÊMIO CAIO DA DÉCADA

referência de qualidade. A excelência de sua produção é reconhecida nos prêmios Aberje, onde *cases* oriundos do Rio figuram sempre entre os melhores.

Uma das consequências desse alto desempenho se dá com a valorização do profissional que incorpora em seu portfólio características perseguidas pelo mercado. Visão multilateral, poder de síntese, inteligência emocional e outros atributos de competência brilham aos olhos dos contratantes.

A "atratibilidade" é grande para profissionais capacitados para atuar num contexto de transformação dos estereótipos que maculam a imagem que o Rio, como ponta de lança de um país em metamorfose, quer construir para um futuro breve. Apenas por causa dos eventos que se sucederão nos próximos cinco anos, estima-se que o Estado possa crescer mais do que o Brasil e a própria América Latina no mesmo período.

Os profissionais de comunicação têm sido convocados a assumir papel cada vez mais estratégico nas organizações envolvidas nesse país que se reinventa. Diante da complexidade típica desse estágio, sua capacidade de considerar determinantes geopolíticas, sociológicas e antropológicas será fundamental para elaborar a narrativa das organizações.

Esse é um contexto não necessariamente novo, mas possivelmente mais rápido e mais exigente do que se tenha verificado no passado. O Rio de Janeiro caminha a passo largo para desequilibrar a balança das percepções dicotômicas que o marcam há anos – e o peso das virtudes tem tudo a ver com o domínio dos defeitos que, sem uma comunicação eficiente, demorarão muito mais tempo para deixar o cenário da Cidade Maravilhosa.

(*) Virginio Sanches é superintendente de Comunicação e Sustentabilidade da Unimed-Rio, professor da ESPM-RJ e diretor do capítulo regional Rio de Janeiro da Aberje

São Paulo

Cidade de São Paulo

Construção de marca, simples e direta

*Por **Marcio Polidoro** (*)*

Pensando no desafio de alinhavar algumas reflexões sobre os cenários regionais e os desafios da comunicação corporativa, vi que não precisava ir além do bairro onde moro, na zona oeste de São Paulo.

O condomínio de prédios chama-se Portal da Colina. Não é portal de nada e também não há por ali aquelas extensões verdes e suaves de campos ondulados, que a palavra colina sugere a alguns espíritos.

É uma região de casas térreas, um ou outro sobrado e um dia desses fiz um levantamento: com o nome de Portal da Colina, temos ali em volta padaria, salão de beleza, *petshop*, academia de ginástica, pizzaria, borracharia, posto de gasolina e agora até a tapeçaria do Seu Pedro.

Quando mudei para lá e usei os serviços dele, fui atraído pela placa: Tapeceiro. Só.

Agora, placa nova, é Tapeçaria Portal da Colina. Seu Pedro deu uma arrumada no ambiente, organizou melhor, cresceu.



Marcio Polidoro

Que fenômeno terá levado esses pequenos empresários a se apropriarem da marca do vizinho recém-chegado para dar nome a seus negócios?

Andei especulando. Alguns dizem que a maioria dos clientes mora no condomínio. Outros, que primeiro fizeram uma boa reforma e depois colocaram o nome.

Ou seja: os recém-chegados, mais ou menos duas mil pessoas de classe média e média alta, se dispuseram a comprar e a consumir no bairro e o nível dos serviços subiu. O cenário da região mudou, os negócios mudaram e a comunicação foi feita – pelo nome. Portal da Colina passou a ser um padrão de qualidade e quem tem esta marca na fachada dá o recado sem rodeios: temos algo em comum.

Haverá quem diga que o nome serve para localizar geograficamente o estabelecimento. Pode ser, mas acho que há um sentido simbólico, que vai além do mero endereço: é quase um selo de confiança – confiança conquistada no dia a dia, servindo clientes.

Além do espaço delimitado no relato acima e caminhando para o ambiente das grandes corporações, muda alguma coisa? Estou seguro que não.

A reivindicação da sociedade, em qualquer quadrante da aldeia em que vivemos, é sempre a mesma: queremos empresas com as quais seja possível estabelecer relacionamentos baseados na confiança. Isso pressupõe falar a língua do outro e se inserir em seu universo sociocultural.

Meus vizinhos foram objeto da mudança e, ao se autorreconhecerem em um novo contexto, tiveram a

sensibilidade para definir uma estratégia modesta, quase banal, mas poderosa em sua singeleza. E deu certo.

O resumo da ópera é que as referências para a comunicação eficaz devem ser identificadas no lugar em que se faz negócios e as formas devem adaptar-se à diversidade das situações que a empresa encontra.

A propósito, vi na internet uma foto da fachada do "negócio" de um sujeito, cujo nome era simples e direto: Night Club.

Pensando no cenário regional, o "comunicador" do "empresário" deu uma ajudazinha e, logo abaixo, botou entre parênteses: *se lê Naite Crub*.

Um dos obstáculos para a fixação da marca estava superado.

Meu avô tinha a receita: em terra de sapo, de cócoras, como ele.

(*) Marcio Polidoro é diretor de Comunicação da Odebrecht e diretor do capítulo regional Cidade de São Paulo da Aberje

São Paulo
Região de Campinas

Novo ambiente nas empresas

*Por **Augusto Rodrigues** (*)*

A CPFL Energia tem discutido com profundidade os temas pertinentes ao universo contemporâneo da comunicação corporativa. Dentre eles, há uma questão crucial: de que forma estamos organizando e gerindo as áreas de comunicação?

As tendências e desafios colocados pela sociedade da informação estão exigindo um outro patamar de organização. O mundo mudou muito, mas percebo que continuamos gerindo as nossas áreas da mesma forma como as administrávamos antes.

A discussão passa, na minha opinião, pela exigência de mudança do perfil do profissional de comunicação. Para entender esse fenômeno, precisamos entender a evolução do modelo de operação dessas áreas entre 1950 e 1990, quando havia a internalização do conhecimento, mínima terceirização, pequena interação com o ambiente externo e pouco uso de especialistas. O perfil do profissional de comunicação era o de desenvolvedor de projetos. Na década de 1990, houve a externalização das atividades, máxima terceirização com as agências e consultorias, aumento de interação com o ambiente externo e pouco uso de especialistas. O recurso às agências reduziu as exigências de qualificação profissional.

A partir de agora, acredito que deva haver uma reinternalização das atividades de comunicação, máxima interação com o ambiente externo, mínima terceirização e maximização no uso de especialistas. Nesse contexto, tenho de abrir as janelas, capturar esses profissionais jovens, inteligentes e vivos, e buscar lá fora as informações e conhecimento que não estão dentro da companhia. No modelo contemporâneo da gestão da comunicação, o principal fator da criação é o conhecimento.

E, para isso, necessito de profissionais que tenham iniciativa, autonomia, paixão e entusiasmo. E tudo isso leva à criatividade. Trata-se de um formulador, idealizador e consultor. Buscamos agora um profissional de comunicação e não mais um jornalista ou relações públicas. Um talento capaz de transformar ideias em projetos empresariais – criatividade e inovação; capacidade de iniciativa/empreendedorismo com um sentimento de paternidade e a alta motivação pelo que faz.



Augusto Rodrigues

Desejamos aqui, na comunicação da CPFL, fazer da inovação uma atribuição de todos os profissionais, o que implica romper com o *apartheid* criativo e mudar o modelo mental, com originalidade e ousadia, dentre outras coisas. Ambicionamos estar em "congresso permanente", reduzir as barreiras entre a formação e o trabalho, transformar as reuniões regulares em oficinas de criatividade e inovação. Além disso, reduzir a centralização aumentando a autonomia individual e acabando com "comando e controle", o direito à discordância.

É fato que precisamos também valorizar as diferenças, ter as convenções sociais flexíveis, encorajar vozes dissidentes e apoiar as ideias anticonvencionais. Isso significa atuar no limite da transgressão, permitindo que a diversidade gere a criatividade. Isso com equipes pequenas, de curta duração e autogerenciadas. Serão grupos menores que vão reduzir o retrabalho. O objetivo é fazer com que as pessoas tenham especializações variadas. É desse novo ambiente que se formará o novo comunicador.

(*) Augusto Rodrigues é diretor de Comunicação Empresarial e Relações Institucionais da CPFL e diretor do capitulo regional Campinas da Aberje

Região de Campinas

Mania nacional e internacional

Por ***Cid Luís de Oliveira Pinto*** *(*)*

Quando começamos os trabalhos na Alfapress não era raro ouvir de alguns grandes clientes da região, referindo-se às agências da capital, reclamações do tipo: “eles não vêm para o interior”, “as reuniões são sempre agendadas em São Paulo”, “não dá para resolver por telefone?”. *Press-trip* numa indústria em Valinhos poderia soar quase como um insulto: “Os jornalistas não saem da redação para virem ao interior”, “eles só vêm se for um evento em que o presidente da República esteja”.

Por outro lado, quando prospectados, os grandes clientes da capital alegavam: “mas uma agência de Campinas consegue matéria nos jornais de São Paulo?”, “não é melhor vocês terem uma sede na capital?” e, diante de evidências, questionavam: “como vocês conseguem esses resultados?”, um tanto incrédulos.

O interior de São Paulo, com a riqueza que – imagino – todos conhecem, foi, por assim dizer, tratado como patinho feio por muitos anos. As empresas da região buscavam em São Paulo suas agências e estas atendiam sem muita preferência.

Essa situação começou a mudar há cerca de dez anos com o surgimento de um novo Brasil – período em que uma sucessão de acontecimentos no âmbito nacional e internacional deu novo rumo ao País e promoveu um olhar diferenciado para tudo, da economia às novas formas de comunicação, com ênfase para o crescimento regionalizado.

Como um dos expoentes desse crescimento, o interior paulista virou mania nacional e internacional. Tem sido o destino de grandes investimentos de grupos empresariais de todos os portes e setores, atraindo também o interesse das empresas de comunicação.

O Correio Popular, de Campinas, o Vale, de São José dos Campos, o Cruzeiro do Sul, de Sorocaba, o Jornal de Piracicaba, de Pira, e os principais jornais de Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, Presidente Prudente, Bauru, entre outros, trazem manchetes diárias de investimentos consideráveis, como o R$ 1 bilhão que o Banco Itaú está investindo em Mogi Mirim, ou os milhares de dólares que a Hyundai está pondo em Piracicaba e a Toyota, em Sorocaba.

A vinda dessas empresas para o interior representou a quebra das barreiras citadas no início deste artigo, uma vez que, junto com elas, vieram seus profissionais das áreas de marketing, propaganda, comunicação, gestão de pessoas, entre outros. Para as agências locais, essa proximidade ajudou a melhorar o fluxo de informações e a aumentar a necessidade de atendimento local de primeira qualidade. Com isso, abriram-se oportunidades para que os empresários de comunicação do interior pudessem progredir e investir na formação de novos talentos e tecnologias.



Cid Luís de Oliveira Pinto

No quesito mão de obra, o que se observou com a vinda das novas empresas e a profissionalização da gestão das indústrias locais foi uma inversão do deslocamento de profissionais que se formaram nas faculdades de comunicação da região e iam buscar mercado em São Paulo. Para o bem das assessorias locais, esse time de primeira linha, que trabalhou nas principais agências de São Paulo, após três ou quatro anos, retorna para a região e assume postos nas grandes agências do interior. Exemplificando, hoje na Alfapress, 70% dos consultores de comunicação trabalharam em São Paulo e atendem aos cerca de 40 clientes da carteira fixa. Basta colocar um anúncio de vaga e chegam cerca de 300 a 400 currículos, o que eleva cada vez mais o nível da agência, a ponto de acabar com o degrau que antes aparentava existir entre as agências do interior e da capital.

Isso fez com que as agências do interior também começassem a ser procuradas por grandes clientes, não só localizados em São Paulo, mas em grandes cidades. A modernização do formato de atendimento e dos meios de comunicação também contribuiu para isso. É muito tranquilo contratar um profissional altamente qualificado e especializado para o atendimento de uma unidade da Anhanguera Educacional no Rio de Janeiro ou em Campo Grande, mesmo a agência tendo sede a mais de mil quilômetros.

O que vale, no caso, é o foco no trabalho estratégico, buscando resultados que possam ser mensurados e apresentados, superando as

expectativas dos clientes. Juntando isso a ações criativas e proativas, completas do ponto de vista da execução – o que exige equipes multidisciplinares formadas por jornalistas, relações públicas, sociólogos e especialistas em marketing e eventos – que colocam as marcas e mensagens dos clientes em destaque, muito longe do *release* enviado a esmo para um *mailing* gigante e que, se Deus quisesse, alguém publicaria.

Essa é a cara da comunicação corporativa do interior, um mercado muito disputado por agências locais, nacionais e até mesmo por grandes grupos internacionais. Uma disputa, em muitos casos, de igual para igual!

(*) Cid Luís de Oliveira Pinto é sócio da Alfapress Comunicações, de Campinas (SP), e membro da executiva da Rede Brasileira de Comunicação Empresarial (RBCE)

São Paulo

Cidade de Americana/ Região de Campinas

Um "país" dentro de um Estado

*Por **Cassia Gargantini** (*)*

Não dá para começar a falar do cenário do interior paulista sem citar alguns números. Segundo dados do IBGE de 2011, são quase três milhões de pessoas que vivem, trabalham e buscam lazer e diversão em 19 cidades que compõem a Região Metropolitana de Campinas. São essas pessoas que movimentam 7,83% do PIB paulista e determinam tendências e comportamentos. Além de ter uma forte economia, a região apresenta infraestrutura de desenvolvimento e uma produção industrial diversificada, com ênfase em setores científico/ tecnológicos. Como se não bastasse, é por aqui que também está localizado o maior polo têxtil do Brasil, responsável por 85% da produção nacional de tecidos.

Apresentadas as partes, caro colega, o que dizer da comunicação que acontece nesse pequeno pedaço do Brasil? Por sua importância e capacidade produtiva, deveria ser esse o cenário ideal para grandes projetos e planejamentos de comunicação implantados; afinal de contas, é por aqui que está localizada grande parte de todas as empresas do Estado. Quer dizer então que temos por aqui grandes e representativos veículos de comunicação, imparciais e participativos, além de departamentos de comunicação interna que planejam e implantam programas completos de comunicação? Quer dizer que nesse reino temos agências de comunicação que, com profissionalismo e conhecimento da área, fecham grandes e importantes planejamentos, garantindo a contratação de profissionais de marketing, relações públicas, jornalismo e publicidade com salários significativos? Quer dizer então que as grandes empresas que vêm para cá regionalizam seus serviços garantindo a empregabilidade aos jovens estudantes de comunicação, oferecendo oportunidade de crescimento e troca de experiências?



Cassia Gargantini

Eu, como comunicadora há mais de 25 anos, formada em São Paulo e proprietária de uma agência de comunicação na ensolarada cidade de Americana, digo que não, a realidade está bem longe disso. Como coordenadora de um curso de Comunicação Social em conceituada instituição do interior, trabalho na formação de jovens talentos porque acredito que, talvez um dia, empresas e empresários despertem para a importância de saber relacionar-se com seus públicos em cidades do interior, respeitando a cultura regional. Por aqui, apesar de a renda *per capita* ser a maior do que a do Estado de São Paulo, ainda se côa café no bule e uma conversa no "pé do ouvido" vale mais do que mil palavras bem elaboradas. Não quero voltar, quero continuar trabalhando para o despertar da consciência de que temos universidades e instituições de ensino capazes de formar grandes nomes da comunicação. Temos sim no interior capacidade produtiva e intelectual suficiente para atender micro, médias, gigantes!

Parabenizo as agências de comunicação da Região Metropolitana de Campinas. Nelas estão excelentes profissionais, que trabalham todos os dias na incessante arte de comunicar e o fazem com qualidade e conhecimento dos públicos das grandes empresas; mais do que isso, a cada dia provando competência. Temos inúmeros *cases* para ilustrar essa história, e todos, ufa, suados...

(*) Cassia Gargantini é diretora da Gargantini, de Americana (SP), e colaboradora do Jornal da Comunicação Corporativa e da Rádio Mega Brasil Online

São Paulo

Região de Sorocaba

De selva sem lei a mercado maduro

*Por **Miro Negrini** (*)*

A mudança gradual de microempresas familiares para o estágio de pequenas ou médias empresas vem gerando oportunidades crescentes para o setor da comunicação no interior de São Paulo e é percebido também em Sorocaba e região. É uma economia emergente, criada por indústrias de grande porte como a Toyota e suas integradoras, pelo lançamento de condomínios como Alphaville e pela construção do Shopping Iguatemi, que surgem como alternativas novas ao perfil conservador sorocabano.

Sede de uma região formada por mais de 30 cidades, Sorocaba tem tudo para ser um ótimo mercado para profissionais de comunicação. Mas ainda é preciso vencer vários desafios.

Uma ampla maioria de pequenas e médias empresas ainda não está profissionalizada ou plenamente consciente do significado de contratar serviços profissionais. Há um hiato cultural que separa a inteligência que compra serviços pelo valor, da esperteza que especula por preço. Muitas agências e *frilas* recém-formados trocam seis por meia dúzia, até pela necessidade de sobrevivência. Em geral, é por essa situação frequente que o mercado consumidor de comunicação está pessimamente acostumado ao serviço barato e resultados de baixo desempenho.

Há outro inconveniente. Na disputa acirrada por um núcleo significativo de clientes de primeira linha, agências esquecem suas tabelas e partem para o leilão de preços. Nessa relação ganha-perde, todo o setor sai prejudicado.

É muito comum também, pelo provincianismo natural ou pelos laços afetivos e de relacionamento, o empresário do interior utilizar-se de subserviços ou de amadores. É a famosa redução de custo que vira tiro no pé. Seja o tal sobrinho que está no terceiro ano da faculdade ou o funcionário que "manja" muito, ou então o sócio que quebra-o-galho e até amigo que deve um favor. A solução caseira é, infelizmente, uma realidade inevitável.

Junte-se a isso o fato de que 70% a 80% dos custos de uma agência são formados por salários e encargos estabelecidos pelos sindicatos da Capital e cobrados pelo Ministério do Trabalho. E na outra ponta, os preços de mercado no interior correspondem a 1/5 do valor praticado em São Paulo. A equação não fecha. É preciso volume para gerar lucro e nessa volúpia de formar receita acontece de tudo: descontos apelativos, contrapartidas duvidosas e práticas antiéticas.

Nessa selva sem lei, as agências de comunicação são obrigadas a derivarem para outros serviços, como propaganda, eventos, promoção, marketing, *web*, numa verdadeira fábrica de faz-de-tudo-um-pouco. O espaço para a especialidade ficou limitado. Adaptar-se a esse mercado é fazer o mesmo. E, ironia do destino, oferecendo preços aviltantes, porém com elegância.



Miro Negrini

Ou praticar o que chamamos de catequização do empresário. É uma soma de prospecção e venda com reeducação e lavagem cerebral. Tirar a sujeira deixada por essa concorrência predatória e desleal e apresentar um novo cenário de profissionalismo e convivência respeitosa. É claro que esse mercado maduro vai chegar e as agências que tiverem fôlego para resistir estarão bem posicionadas. Mas até lá... é salve-se quem puder. E se puder!

Alguém quer um sócio no Interior?

(*) Miro Negrini é diretor comercial da ContatoCom Comunicação Total, de Sorocaba (SP)

São Paulo

Região de Araraquara, Ribeirão Preto e Sorocaba

Regional sim, mas de importância nacional

*Por **Fernanda Franco** (*)*

Em 16 anos de Com Texto é indiscutível a mudança de maturidade das empresas – e das redações de veículos regionais – em relação ao trabalho de comunicação corporativa. Quando comecei, muitas companhias instaladas no interior tinham a percepção de que contratar serviços de comunicação era gasto e não investimento. E mais: acreditavam que pagar anúncios era o bastante para

evitar notícias ruins nos jornais locais. Poucas tinham a noção da necessidade de construir e consolidar a própria imagem com seus respectivos públicos.

Claro que ao longo dos anos muita coisa mudou. Governança corporativa virou palavra de ordem e a comunicação com os *stakeholders* passou a ser imprescindível para que os negócios tivessem sucesso dentro desse novo cenário.

De qualquer forma, o que se percebia naquela época é que grandes companhias contratavam assessorias na capital que, por sua vez, com certo preconceito, não davam muita atenção aos veículos do interior. Trabalhei dos dois lados. Nas grandes redações, como Estadão, O Globo, Veja São Paulo. Já no interior, fui produtora na EPTV São Carlos, afiliada da Rede Globo, e correspondente da Folha de S.Paulo. Na Com Texto, visitei centenas de veículos em cidades de todos os tamanhos e, até hoje, minha equipe e eu nos relacionamos rotineiramente com órgãos de imprensa de várias cidades. E foi assim que aprendi uma grande e valiosa lição: quem mora fora de um grande centro quer saber o que acontece na sua comunidade. Pode até ler grandes veículos, mas não perde o jornal local de jeito nenhum. Pois sem ele, fica sem assunto. Então, quem forma opinião?

Quando fundamos a Com Texto, nosso diferencial foi levar o mesmo respeito e tratar com o mesmo profissionalismo o veículo regional e o nacional. O pequeno ou o grande. Com a regionalização das emissoras de tevê, que deram maior agilidade à comunicação, o que é notícia em um jornal da pequena cidade de Américo Brasiliense, por exemplo, pode virar facilmente reportagem nacional. Isso é corriqueiro. Acontece todos os dias. Com a internet, ficou ainda mais fácil.

Atentas a esse cenário, empresas de todos os segmentos passaram a entender que a comunicação tem um papel fundamental para o seu negócio. E começaram a perceber a necessidade de se comunicar com a própria comunidade e região onde estão instaladas.

O entendimento das idiossincrasias da imprensa e das características regionais é que dá às agências locais o diferencial no atendimento de seus clientes e o sucesso na divulgação. Todos os *releases*, por exemplo, são regionalizados, com números e personagens que dizem respeito à localidade onde está sendo feita a divulgação.

Foi a aposta que fez a Kaiser há mais de 15 anos, quando iniciou um trabalho de relacionamento com a imprensa em todo o interior de São Paulo e também pontualmente em vários estados – trabalho que, tenho certeza, influenciou no crescimento de seu *market share* na época. A Telefônica até hoje guarda essa característica no interior paulista e faz questão de atender todas as solicitações regionais. A América Latina Logística (ALL) tem porta-vozes locais e faz um trabalho permanente para mostrar as ações em cada cidade onde está presente, além de tantas outras empresas, como AES Tietê e a Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), que também valorizam a regionalidade. A Alphaville Urbanismo, por exemplo, não lança nenhum empreendimento no Brasil sem ter contratado uma agência de comunicação local, o que garante o sucesso de suas campanhas – e já são mais de 70 negócios em 20 estados.



Fernanda Franco

A estratégia comprova que o trabalho de comunicação regional das empresas se valorizou em um cenário macro, nacional. Antes, tínhamos dificuldades em conseguir porta-vozes. As ações de relacionamento com os jornalistas eram secundárias e os dados regionais, muito raros. Hoje, essas ações fazem parte do dia a dia, e grandes empresas desenvolvem planos de comunicação específicos.

Essa mudança teve influência até no perfil das agências que investiram na profissionalização ao longo dos anos. Benefício também para as pequenas e médias empresas do interior que contratam agências regionais, pois conseguem atingir o objetivo de se comunicar no local em que estão inseridas, assim como, muitas vezes, projetar-se no cenário nacional.

O regional está com tudo. E a tendência é que mais e mais empresas façam investimentos com esse foco. Por isso, nós, comunicadores, precisamos estudar para entender, cada vez mais, a melhor forma de estreitar esse relacionamento.

(*) Fernanda Franco é diretora-fundadora da Com Texto Comunicação, de Araraquara, Ribeirão Preto e Sorocaba (SP)

São Paulo

Região do Vale do Paraíba

Qualificação e ousadia, do Vale para o mundo

*Por **Carlos Eduardo Camargo** (*)*

A região do Vale do Paraíba vem se destacando no cenário brasileiro graças sobretudo às grandes empresas ali localizadas e diversos setores que a elas se relacionam. Mesmo que a primeira lembrança dos leitores seja o reconhecido polo aeroespacial e tecnológico da região, não se pode esquecer que ali também vicejam e se destacam inúmeras empresas dos setores automobilístico, farmacêutico, químico e petroquímico, alimentício e do agronegócio, os quais, dentre tantos outros, também contribuem para o desenvolvimento da região, e, obviamente, do Brasil.

A visão estratégica dessas empresas – algumas delas multinacionais estrangeiras que ali na região estabeleceram suas operações, e outras genuinamente brasileiras e que se tornaram multinacionais – quebrou importantes barreiras, projetando os profissionais de comunicação da região para todo o Brasil e para o mundo.

Hoje existem excelentes cursos de formação em jornalismo, comunicação social, marketing e demais temas relacionados à comunicação corporativa, formando profissionais cada vez mais preparados e competitivos, que são reconhecidos e disputados não só pelas empresas da região, mas também por organizações de projeção nacional.

Assessoradas por agências de comunicação da própria região e de outras regiões do País, e também pelas equipes próprias de comunicação corporativa, as empresas do Vale têm demonstrado flexibilidade e criatividade ao se utilizarem de diferentes veículos de mídia para atingir audiência e relevância. A inteligência da informação tem-se constituído cada vez mais em ferramenta de competitividade, gerando assertividade nas campanhas. O resultado é a otimização dos recursos, melhor retorno de imagem, aumento da exposição espontânea e maiores resultados de venda.

Por causa da velocidade com a qual notícias e fatos circulam, da quantidade de mídias disponíveis, e da maior participação e interação dos usuários, as áreas de assessoria de imprensa das empresas veem cada vez mais o seu tempo de resposta diminuir. Assim, rapidez, coerência e flexibilidade são exigências cada vez mais presentes no cotidiano de profissionais da área, particularmente quando lhes cabe atuar em situações em que estejam em jogo a defesa da imagem e a reputação das empresas.

Vemos também na região empresas que inovam ao buscar novas formas de comunicação, quebrando o quase monopólio que havia da mídia impressa interna. Hoje as formas criativas, modernas e ousadas se processam em atividades como recrutamento e seleção, comunicação interna e outras campanhas. E o melhor, tudo isso com significativos e visíveis ganhos em velocidade, abrangência e recursos financeiros. Claro, é preciso planejamento e operação bem estruturada para se auferirem os ganhos que a tecnologia e a modernidade trouxeram para a comunicação.



Carlos Eduardo Camargo

(*) Carlos Eduardo Camargo é diretor de Sustentabilidade da Embraer e diretor do capítulo regional Vale do Paraíba da Aberje

Sul

Paraná

Ética e comprometimento

*Por **Moema Zuccherelli** (*)*

O Paraná, um Estado histórica e essencialmente agrícola, sempre foi referência nacional. Geograficamente, conta com uma localização estratégica: é rota para o Mercosul. É grande o seu desenvolvimento industrial, de novos negócios e tecnologia. Abriga grandes empresas nacionais e internacionais. Tudo isso reforça ainda mais a importância e a atuação das agências de comunicação como essenciais nesse cenário.

O desafio está em oferecer um atendimento cada vez mais profissional, proativo e especializado e constituir parcerias estratégicas, para destacar tanto o trabalho dos clientes quanto a atuação das agências.



Congresso Mega Brasil de Comunicação

O maior evento de comunicação corporativa da América Latina

Realização e Organização

Mega Brasil comunicação

Com uma concorrência cada vez mais acirrada, depois que os olhos de toda uma cadeia profissional da área de jornalismo e de RP se voltaram para essa ferramenta de comunicação, percebemos que é preciso cada vez mais contar com a especialização profissional e a crescente experiência das agências para atender, com excelência e de forma personalizada dos mais variados portes e setores.

Hoje, não basta ser bom jornalista ou relações públicas. É preciso conhecer profundamente as necessidades do mercado e dos clientes, saber superar as limitações desse meio de atuação e inovar, ser ousado e manter uma extensa rede de relacionamento para se destacar em um mercado, onde a tradição ainda conta como ponto no negócio.

Somos especialistas em gerenciar (criar, melhorar, manter e consolidar) a imagem de empresas e pessoas. Por isso, nossa responsabilidade é cada vez maior e mais complexa. Temos que ser mais ágeis e criativos para descobrir novos canais, novas possibilidades de veiculações, sem perder a qualidade e o diferencial de cada trabalho.

Uma agência sólida e dinâmica, com estrutura qualificada, consegue manter esse equilíbrio e oferecer as melhores alternativas para os seus clientes. Esses diferenciais marcam as empresas que, com o tempo, souberam se preparar para enfrentar a concorrência, que é cada dia maior, com a chegada de novas agências.

A concorrência saudável, ética e comprometida é uma característica que deve ser buscada e mantida, para ampliarmos ainda mais a marca paranaense no cenário nacional.

(*) Moema Zuccherelli é especialista em marketing e sócia-diretora da Lide Multimídia



Moema Zuccherelli

Paraná

Precisam-se de comunicadores com prática

*Por **Eloi Zanetti** (*)*

Não importa o tamanho, tipo de produto, serviços ou localização, a comunicação interna será sempre um dos maiores problemas nas empresas. O tema se agrava quando a tarefa estratégica de pensar como fazer a comunicação é passada para profissionais com pouca habilidade. Boas intenções não resolvem um assunto tão sutil e delicado. Escolher as ferramentas é fácil; objetivar e encontrar o ponto certo do discurso é que são elas. A comunicação eficiente exige prática, muita vivência, malícia – no bom sentido – e "beira de calçada", como diz o ex-prefeito de Curitiba Jaime Lerner. Entenda-se "beira de calçada" como experiência de vida.

Como os marqueteiros ainda não se conscientizaram da importância da comunicação interna nos seus trabalhos de relacionamento, o assunto anda solto dentro das empresas. Tenho observado uma ânsia muito grande do pessoal de RH em assumir o comando dos assuntos da comunicação – esforço louvável e válido –, mas atrapalhado pela falta de verba, da prática do uso dos meios, das ferramentas e do poder de decisão. Atributos que o pessoal de marketing tem de sobra. A região Sul, há tempos, vem apresentando trabalhos primorosos de comunicação corporativa, tais como os de Volvo, Itaipu, Kraft, Embraco, Fiep e Gerdau, para citar alguns. Todas essas grandes organizações têm departamentos bem estruturados e profissionais com longo tempo de carreira. Já as pequenas e médias não sabem nem como começar o trabalho. A confusão começa na incorreta adequação dos termos e dos cargos. A maioria dos empresários ainda confunde propaganda com marketing e coloca, para tocar assuntos de comunicação, profissionais da área de promoção. Nada contra a turma da promoção, mas é que eles têm a mão pesada para um trabalho tão refinado como o da comunicação corporativa. É igual a um cozinheiro que carrega demais no tempero. A comunicação que era para ser coisa séria vira mensageira de festinhas, de atividades institucionais comunitárias de caráter duvidoso e portadora de mensagens de incentivo às vendas.

Como todo o saber humano, a arte da comunicação, para ser dominada com maestria, necessita de talento e tempo



Eloi Zanetti

para aprendizado. Empresas precisam desesperadamente da comunicação e esta de comunicadores competentes, caso contrário, ela acaba virando vítima de si própria – a metáfora do aprendiz de feiticeiro que se atrapalha com os baldes e vassouras, tão bem desenvolvida no filme *Fantasia*, de Walt Disney, mostra bem o cenário.

Nesse ponto, os pensadores da comunicação – Aberje, Abracom, Mega Brasil e academias – devem fazer uma pausa e refletir sobre que orientação poderão oferecer ao mercado, pois este descobriu que necessita muito da comunicação, a qual, se não aproveitar a oportunidade e fizer um trabalho bem feito, poderá pôr tudo a perder e retroceder no tempo. As novas gerações precisam ser melhor preparadas, é necessário atrair talentos para a causa e estes já devem chegar com bases culturais embasadas para que possam elaborar e colocar bons conceitos em suas mensagens.

Torna-se necessário que as instituições da área levem para as diversas regiões do Brasil os saberes para o bom desempenho da profissão. Tenho observado que as faculdades que tentam ensinar a matéria Comunicação Corporativa carecem de exemplos mais práticos – ensinar mais o "como fazer" e não o "que fazer". O velho provérbio latino usado para explicar o aprendizado da medicina – *vita brevi, ars longa* – pode ser aplicado na comunicação: a vida é muito curta para aprender a sua arte.

(*) Eloi Zanetti é consultor em marketing, comunicação corporativa e vendas, escritor, idealizador da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza e diretor do capítulo regional Paraná da Aberje

Rio Grande do Sul

Maior interação entre mercado e Academia

*Por **Martha de Borba Becker** (*)*

A comunicação corporativa na Região Sul do Brasil vem aos poucos conquistando reconhecimento. Hoje podemos afirmar que temos um mercado em expansão e em constante busca de qualificação e valorização. Na última década constatou-se uma crescente mudança de postura, não só das próprias agências, mas também de empresariado, redações e universidades.

Nesse sentido, muito tem contribuído o trabalho da Abracom, sempre voltada para o fortalecimento, a qualificação e as conquistas do segmento, abrindo espaços para debater os mais diversos temas de interesse setorial. Mostra da importância disso é o crescimento excepcional do número de associados, incluindo a Região Sul.

No campo acadêmico, onde é visível a preocupação de professores e alunos em ter, ao lado dos aspectos conceituais e da teoria, a prática do mercado, percebe-se, no nosso caso, um crescente interesse em conhecer mais de perto e em profundidade a comunicação corporativa e, dentro dela, o mundo das agências de comunicação.



Martha de Borba Becker

Se de um lado há cada vez mais grupos de estudantes interessados em conhecer *in loco* as agências, de outro vemos executivos de nossa área indo às universidades para fazer palestras e mostrar um pouco mais desse mercado. Nota-se que o tema desperta curiosidade entre os estudantes, e que estes cada dia mais veem essa atividade como opção profissional. Naturalmente, essa mudança de cenário se reflete no mercado, que passa a receber jovens melhor preparados e com foco em comunicação empresarial, o que não acontecia antes.

Nos últimos anos, várias das empresas tipicamente de assessoria de imprensa vêm-se reposicionando como agências de comunicação, ampliando o portfólio de produtos e serviços com o objetivo de atender às novas e crescentes necessidades dos clientes e, desse modo, melhorar a própria rentabilidade dos negócios.

Também no Sul as pequenas assessorias de imprensa estão dando lugar a agências diversificadas, seguindo a mesma tendência que vem norteando o mercado nacional como um todo, há alguns anos.

Essa evolução chegou obviamente aos clientes, que perceberam a importância de um trabalho planejado e estratégico e, mais do que isso, puderam constatar os efetivos ganhos que isso passou a incorporar aos negócios por meio de estatísticas, análises etc.

Um aspecto interessante em nossa atividade, é a constante chegada de novas empresas ao mercado. Lamentavelmente, nem todas sobrevivem, pois, além dos pesados tributos e encargos,

muitas vezes falta o preparo para a administração do próprio negócio. As agências bem-sucedidas conquistam seus espaços com trabalho alicerçado em criatividade, ética, compromisso social, atualização e boa gestão. E nunca podem prescindir de fatores como transparência, excelência profissional e credibilidade.

Temos responsabilidades múltiplas com clientes, colaboradores e mercado. Influenciamos e somos influenciados. Sabemos, pois, da necessidade de atuar com experiência para que, de fato, venhamos a cumprir nosso papel empresarial e social.

Vivemos um momento de forte aceleração tecnológica, em que a disseminação das notícias já não encontra barreiras físicas ou fronteiras. As mudanças são constantes, e o processo de tomada de decisões, cada vez mais imediato.

Atualmente, não basta a uma agência oferecer aos seus clientes uma comunicação dinâmica, precisa e eficaz, apoiada em agilidade, atualização e capacitação. Somos cobrados por ousadia. Querem de nossas equipes um trabalho que surpreenda, propicie resultados aos negócios e agregue valor à marca.

Temos hoje, além disso, uma pauta impactada por questões como a Responsabilidade Social e Sustentabilidade e felizmente comunicadores e empresários estão atentos a isso. Além disso, sabemos da importância de um alinhamento de nosso trabalho com o marketing institucional para potencializar os resultados.

Chegamos lá, esse é o fato. Melhoramos técnica e empresarialmente e expandimos os negócios. E agora que conquistamos o que tanto almejamos, precisamos olhar para as novas responsabilidades sabedores que precisaremos gerar resultados e garantir aos clientes uma boa relação custo-benefício.

Formar um time de colaboradores que tenha um perfil criativo, ético e responsável é possivelmente um dos maiores desafios que temos pela frente. Temos paixão pelo que fazemos e plena consciência da força da comunicação. Mais do que isso, convicção em seus resultados. Essa é a nossa receita para conquistar o mercado.

(*) Martha de Borba Becker é diretora da Martha Becker Comunicação Corporativa, de Porto Alegre (RS), e diretora Regional Sul da Abracom

Rio Grande do Sul

Temos o que aprender?

*Por **Almir Freitas** (*)*

A volatilidade do mercado de comunicação vem oferecendo para seus participantes surpresas que podem ser agradáveis ou não. Vamos começar pelo pior: perda de clientes, de talentos, de posições diante do mercado concorrente. E o que se aprende com isso?

O despertar de organizações antes pouco preocupadas com a comunicação com seus clientes e consumidores, fruto do ressurgimento das classes C e D das cinzas, estimulou a criação e investimentos em assessorias de imprensa. O mercado de Porto Alegre viu surgir pequenas iniciativas, que aportaram com o atrativo da inovação e o vigor dos recém-chegados. Já não é tão relevante, pelo menos para um perfil de empresas que contratam os serviços da área de comunicação, ter uma estrutura que represente custo, desde que oferte soluções baratas e eficientes. E não necessariamente utilizando-se para isso de veículos tradicionais. A inovação no contato com o público-alvo é a palavra de ordem das recém-chegadas organizações interessadas na comunicação.



Almir Freitas

No outro lado da esteira dessa volatilidade estão as alternativas encontradas pelas agências de comunicação. Se fora do eixo Rio-São Paulo as verbas da área são geometricamente distantes, no restante do País a disputa pela atenção dos clientes com as agências de propaganda tem sido prejudicial para as primeiras. Mais bem estruturadas para um sistema concorrencial acirrado, as agências de propaganda há algum tempo caminham em direção à comunicação plena.

Algumas iniciativas vão surgir em um curtíssimo espaço de tempo no Rio Grande do Sul, passando a oferecer produção de conteúdo estratégico na esteira dos projetos que normalmente são apresentados pelos publicitários. E que conteúdo será esse? Estratégico? E quem produzirá esse conteúdo, essa leitura sobre a movimentação do mercado empresarial, sobre a movimentação das

organizações sociais, dos consumidores, de tendências etc.? Por certo não serão as agências de comunicação.

Estas estarão tentando entender ou anotar a "placa" de quem as atingiu justamente em um centro gravitacional de atuação, pois estavam mais preocupadas em olhar para seus concorrentes imediatos e não para os potencialmente habilitados. Apesar de estarmos boa parte do tempo em contato com lideranças que nos transmitem a necessidade de planejar, de observar estrategicamente o mercado, não percebemos que o olhar estava limitado.

E essas limitações não permitem enxergar caminhos, se é que eles existem. E para usar uma palavra da moda, esquecemos de compartilhar informações, de socializar ideias e de encontrar oportunidades comuns. Ainda temos muito que aprender. ■

(*) Almir Freitas é executivo de Planejamento e Prospecção da Uffizi, de Porto Alegre (RS)

A FICO, líder mundial em modelos analíticos e tecnologia de gerenciamento de decisões, dispõe de diversas soluções que permitem que as empresas elevem a consistência, a precisão e a agilidade de suas decisões, mesmo quando em elevados volumes de operações.

Em todo o mundo, **65% de todos os cartões de crédito** utilizam sistemas de controle FICO e mais de **2 bilhões de contas de cartão** estão protegidas pelas nossas soluções. Como prova da confiabilidade de nossos produtos, mais de **70 mil empresas** acessam modelos analíticos FICO.

www.fico.com/br

FICO™

Make every decision count.™

Visões e impressões do mercado

Quais os problemas, hoje? O que esperar do futuro? Onde estão as melhores oportunidades de negócios? Essas foram algumas das questões apontadas pelas agências de comunicação, na pesquisa que este Anuário realizou com 357 delas. A seguir, uma seleção de depoimentos do mercado

Crescimento do mercado. Falta de mão de obra qualificada. Expectativas positivas e maiores cuidados com as redes sociais. Ética na concorrência. *Fees* defasados. Anos de bons negócios. Alta carga de impostos e encargos. Estas e outras foram as percepções que este Anuário obteve das centenas de respostas recebidas das agências de comunicação para a pesquisa que deu vida aos indicadores econômicos dessa edição. De uma rica gama de opiniões – inflamadas, moderadas – ou nem tanto – apresentamos algumas que de certo modo dão o tom de um grupo de empreendedores que pensa e respira o tempo todo comunicação.

Futuro

"O mercado deve continuar esse processo de comoditização *dos serviços de comunicação, jogando os preços cada vez mais para baixo e dificultando a viabilidade em atender clientes com qualidade."*

Maria Luiza Paiva, Litera (São Paulo SP)

"A expectativa é que a indústria de relações públicas *continuará crescendo em percentuais de dois dígitos, com uma forte tendência de consolidação do setor, puxada pelo interesse crescente das multinacionais em reforçar sua posição no mercado brasileiro."*

Francisco Carvalho, Burson-Marsteller (São Paulo SP)

"As expectativas são ótimas. Segundo pesquisa internacional que fizemos, demandas de empresas estrangeiras crescerão mais de 30% ao ano devido a vários fatores como a recessão nos Estados Unidos e na Europa, além de eventos como Copa do Mundo e Olimpíadas."

Angélica Consiglio, Planin (São Paulo SP)

"Não há mais possibilidade em sermos focados em um só campo de atuação. Temos que ser multidisciplinares, gestores e trabalhar com bons parceiros."

Anelise Maradei, A. Maradei (São Paulo SP)

"O mercado de comunicação deve passar por profundas transformações em seu modelo de negócios, com impacto especial nas agências de publicidade e veículos. Isso abrirá espaço para o surgimento e consolidação de empreendimentos de pequeno porte."

Marco Piva, Newswire (São Paulo SP)

FSB Design

FSB: AGÊNCIA DO ANO NA AMÉRICA LATINA

TheHolmesReport

A FSB foi escolhida a Agência do Ano na América Latina pelo The Holmes Report, o principal portal internacional sobre relações públicas e comunicação corporativa.

Depois de um Leão em Cannes e de figurar no ranking como a 24ª maior agência no mundo, o prêmio é mais um reconhecimento à qualidade do trabalho de nossa equipe.

CANNES LIONS 2011
PRÊMIO INÉDITO NA
CATEGORIA *PR LIONS*



Relações com a mídia
PR Digital
Relações com investidores
Comunicação com Governo
Pesquisa

Gerenciamento de crise
Relações com comunidades
Comunicação interna
Análise de mídia
Design & conteúdo

FSB COMUNICAÇÕES

WWW.FSB.COM.BR

RIO DE JANEIRO **SÃO PAULO** **BRASÍLIA** **BELO HORIZONTE**

Redes sociais, novas mídias e sua influência

"Não é apenas o jornalista que tem o poder de influenciar multidões, agora o cidadão comum também o faz."
Andreia Salles, Empório (Brasília DF)

"As agências têm que se reinventar em meio a novos serviços, demandas dos clientes e a concorrência com agências que trazem novos modelos. O contato direto com o consumidor também muda a maneira como as agências planejam a comunicação de seus clientes."
Rosana Rossi, Ketchum (São Paulo SP)

"Há necessidade de adaptação sempre que surgem novas possibilidades de divulgação, e, com elas, muitos aventureiros. Até que se filtrem os verdadeiros profissionais, haverá baques com fees *reduzidos."*
Antônio Mafra, Textos & Ideias (São Paulo SP)

"Estamos reaprendendo o nosso trabalho, e precisamos mostrar ao cliente um jeito novo de avaliar o trabalho de comunicação."
Regina Pimenta, Pimenta (São Paulo SP)

O que foi bom em 2011?

"O desenvolvimento do mercado nordestino e o enfrentamento de uma possível crise, gerada por esse desenvolvimento, sentida por empresários locais."
Michele Cruz, Dupla (Recife PE)

"No âmbito interno, o fortalecimento da gestão da empresa e os investimento em Recursos Humanos. No âmbito externo, o desenvolvimento do mercado local."
Ana Maria Xavier, AD2M (Fortaleza CE)

"Senioridade no atendimento, uso de práticas digitais como complemento de estratégia de comunicação corporativa, estrutura e custos adequados permitindo um atendimento com valores competitivos e margem de lucratividade elevada."
Fábio Cardo, 24x7 (São Paulo SP)

"O reconhecimento da agência como uma das principais da região e a reorganização interna."
Andressa Legiane Fabris, Alfa (Criciúma SC)

"Vimos o reconhecimento do trabalho de consultoria."
Mário Ernesto Humberg, CL-A (São Paulo SP)

"O mercado ofereceu muitas oportunidades, inclusive para serviços de gestão de mídias digitais."
Mariana Trindade, Darana (Salvador BA)

"O mercado de comunicação está mais amadurecido no Estado do Espírito Santo."
Luciana Coelho, C2 (Vitória ES)

"A evolução do mercado, com a consolidação do uso das ferramentas digitais e a crescente participação das áreas de comunicação em temas estratégicos e complexos, como litígios, fusões e aquisições, questões regulatórias, de mercado etc.."
Marcos Trindade, FSB (Rio de Janeiro RJ)

"Cuiabá ser uma das sedes da Copa do Mundo de 2014 significa bons negócios não só para agência como para todos os segmentos como comércio, indústria e prestação de serviços."
Osmar Soares da Silva, Época (Cuiabá MT)

"O crescimento de alguns mercados, como turismo, agronegócio, consultorias, pré-sal, infraestrutura e novas tecnologias, continuou se refletindo na chegada de novos clientes ou ampliação de ações para clientes já atendidos."
Giovanna Picillo, GP (São Paulo SP)

"Oferecemos mais do que comunicação. Entregamos aspectos intangíveis cobiçados (ou até nem pensados) pelos clientes e que vão além do produto contratado: legitimidade da comunicação, solução para seus problemas, tranquilidade na execução, entre outros."
João El Helou, Klaumonforma (São Paulo SP)

"Percebemos que as empresas estão valorizando mais a comunicação corporativa."
Ana Paula Ramos, Kasane (Goiânia, GO)

"Conquistamos várias contas através de licitação, dentre elas as prefeituras de Santa Luzia, Curvelo, João Pinheiro, Arcos e Pompéu."
Moisés Rosa, Lume (Belo Horizonte MG)

"Empresas de setores que tiveram crescimento expressivo investiram mais em comunicação corporativa, gerando uma ampliação dos serviços prestados."
Luciana Vidigal, Perspectiva (São Paulo SP)

"Percebemos um interesse internacional pelo desenvolvimento de negócios no Brasil, um processo de maturidade do mercado nacional e a profissionalização crescente do mercado."
Renata Saraiva, Ogilvy PR Brasil (São Paulo SP)

"O crescimento da consciência do mercado local, com a explosão da comunicação nas redes sociais, para a busca de uma consultoria mais especializada, capaz de melhorar as relações das empresas com seus stakeholders *por meio das ferramentas da comunicação."*
Marcos André Borges, VSM (Fortaleza CE)

As maiores dificuldades

"A concorrência desleal e valores muito baixos cobrados por agências que prejudicam o mercado."
Vanessa Struckl, PR (Brasília DF)

"Falta de profissionais melhor capacitados no mercado local."
Aléxia Guimarães, Futura (São Luís MA)

"Ainda existe relativo desconhecimento das empresas sobre as atividades de comunicação corporativa, embora tenha ocorrido um avanço significativo. Há ainda a pressão de preços, em virtude da concorrência acirrada no setor."
José Renato Lara, Interface (Belo Horizonte MG)

"O mercado ainda esteve um pouco retraído com empresas cortando verbas de comunicação."
Ana Claudia Proença, Oficina (São Paulo SP)

"A diminuição do número de veículos de comunicação em Curitiba foi um dos fatores negativos de 2011."
Karin Villatore, Talk (Curitiba PR)

"A carga tributária continua alta."
Andrei Guimarães, Ipix (Manaus AM)

"Ainda há concorrência desleal de empresas que praticam preço baixo."
Anne Campanella, DNA (São Caetano do Sul SP)

"A contratação de profissionais qualificados e pressão dos salários praticados no mercado."
Ana Carolina Fullen, Agência Ideal (São Paulo SP)

"Juniorização das interfaces nos clientes, crescente pressão por tempo e banalização de processos de concorrência."
Leandro Duarte, Agência Nuts (São Paulo SP)

"A retenção de talentos."
Kennedy Michiles, Aponte (Recife PE)

"Encargos trabalhistas continuam sendo um fator extremamente limitador na melhor remuneração dos colaboradores e ampliação de contratações."
Luiza Paula Sampaio, Arteiras (Rio de Janeiro RJ)

"Não houve problemas consideráveis que afetassem significativamente o desempenho da agência, mas, como em todo segmento da economia, sofremos com o Custo Brasil, principalmente a alta carga tributária, o que sempre afeta o resultado final."
Luiz Claudio Vaz Allan, FirstCom (São Paulo SP)

"Fechamento de unidades e negócios de empresas nacionais, no Rio Grande do Sul, e a diminuição de valores de contrato. No geral, economia aparentemente estagnada em alguns setores."
Ayrton Kanitz, ComunicaSul (Porto Alegre RS)

"Concorrência com agências que praticam preços predatórios, impossíveis para garantir um trabalho com o mínimo de qualidade. Depois, os clientes se arrependem, mas o estrago já foi feito,"
Lu Fernandes, Lu Fernandes (São Paulo SP)

"Muita procura pelo serviço, mas de empresas ainda pouco familiarizadas com o amplo conceito de comunicação corporativa. Há uma classe 'emergente' de empresas que querem investir, mas ainda não têm claro quais as nossas competências."
Lucia Faria, Lucia Faria (São Paulo SP)

"A comparação de nosso trabalho com assessoria de imprensa. Atuamos em gestão de reputação, imagem e marca. Explicar a diferença do que fazemos é o nosso maior desafio."
Fernanda de Carvalho, Nextar (São Paulo SP)

"Nosso mercado de comunicação ainda não tem uma política ética na prática de preços de serviços aos clientes. Deparamos com os mesmos escopos de trabalhos e valores desproporcionais."
Aline Marques, Prestige (São Paulo SP)

"Como somos uma agência do interior, nossa principal dificuldade é implantar a cultura de comunicação empresarial e assessoria de imprensa no mercado regional. Trabalhamos para que as grandes indústrias do interior valorizem as empresas locais."
Felipe Camargo, Sigma Six (Itu SP)

"Os clientes ainda traduzem a atividade de comunicação como despesa e não investimento."
Luiz Vitiello, Vitiello (Cotia, SP)

"O Estado de Mato Grosso tem no setor público sua maior fonte de movimentação financeira. 2011 foi um ano bastante crítico para esse setor especificamente e os efeitos acontecem em forma de cascata, isso é inevitável."
Yael Botelho, YOD (Cuiabá MT)

"Escolas continuam formando profissionais com baixíssima qualidade, forçando-nos a investir muito em capacitação dos estagiários e trainées."
Janine Saponara, Lead (São Paulo, SP)

"O setor, em geral, sofre com apagão de profissionais qualificados."
Claudia Reis, Press à Porter (São Paulo, SP)

Faturamento das agências pode estar próximo dos R$ 2 bi

A cada ano os indicadores do segmento das agências de comunicação ficam mais confiáveis, mas ainda assim não é possível cravar com precisão todos os números. Faturamento é um deles

Certeza absoluta não há, pois os dados não são suficientes para garantir isso, mas é muito provável que em 2011 o segmento das agências de comunicação tenha se aproximado – e muito – de seus R$ 2 bilhões de faturamento, com chances ainda de chegar aos R$ 3 bilhões até 2015, a se confirmarem as expectativas e previsões feitas para o País, no geral, e para o segmento, em particular.

Como os editores deste Anuário, em conjunto com a equipe do Instituto Corda, chegaram a essa conclusão?

É Maurício Bandeira, do Instituto e coordenador da *Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação – 2010/2011*, quem explica:

"O nosso universo de pesquisa abrangeu 357 agências e destas, 106 abriram seus faturamentos, perfazendo em 2011 um total de receitas brutas de R$ 737.817.433,12.

"Como tínhamos o número de colaboradores de praticamente todas as empresas, calculamos a média de faturamento por colaborador por faixa de receita. Aí aplicamos essa média às demais empresas que não informaram o faturamento, nas respectivas médias de funcionários (seis faixas, a saber: até quatro colaboradores, de cinco a 14; de 15 a 29; de 30 a 99; de 100 a 300; e mais de 300), diminuindo com isso riscos de eventuais distorções.

"A projeção de faturamento das agências que não informaram este dado (R$ 701.827.338,93), somada ao valor bruto obtido com as agências que abriram o faturamento (R$ 737.817.433,12) é de R$ 1.439.641.722,05 para o conjunto de 357 agências.

"Se projetarmos ainda um mercado com 600 agências (243 a mais do que a nossa amostra), que foi o total de agências identificadas por este Anuário, e aplicarmos para essas empresas não conhecidas a média de faturamento obtida na faixa

de 5 a 14 colaboradores, chegaremos a um valor estimado de R$ 188.712.857,16, que eleva o total de faturamento do setor a R$ 1.628.354.629,21.

"É possível, portanto, afirmar, com base nesses indicadores e projeções, que em 2011 as agências de comunicação do Brasil tiveram um faturamento bruto da ordem de R$ 1,7 bilhão".

O ranking e as fronteiras movediças

Outro ponto de destaque deste Anuário e motivo de grande interesse do mercado da comunicação corporativa é o *Ranking das Agências de Comunicação*.

Defrontamo-nos, este ano, com duas situações atípicas, dois pontos fora da curva, que, temos certeza, vão se multiplicar nos anos vindouros, tão flexível e eclético tem sido o mercado da comunicação corporativa, em que empresas tradicionais de relações públicas ampliam o seu portfólio de produtos e serviços, passando a concorrer em outras searas, e onde também o contrário acontece, com empresas nascidas em outros nichos hoje disputando de igual para igual em várias pontas do mercado. Esses casos atípicos foram os dos grupos TV1 e @titude Global (fusão de MZ com MVL), empresas que dominam extensões do mercado além-fronteiras e que, embora tenham núcleos de relações públicas – no caso da TV1, a TV1 RP, e no da @titude Global, a MVL e a Bric –, não se caracterizam como grupos empresariais típicos dessa área, ainda que na pesquisa se mostrem como tais. Pelos parâmetros da pesquisa, o Grupo TV1 abarcaria a liderança absoluta do setor, com R$ 179,5 milhões de faturamento em 2011, e a @titude Global com seus R$ 52,5 milhões estaria abaixo (mas muito próxima) da In Press Porter Novelli e ligeiramente acima da Máquina PR.

Como o principal objeto deste Anuário é desenhar o perfil típico de agências de relações públicas, o Instituto Corda e os editores optaram por considerar Grupo TV1 e @titude Global num quadro especial, abrindo o *ranking*, em separado das agências especificamente de relações públicas, cuja liderança foi da FSB em 2010 e repetida em 2011. Acreditamos que, com essa fórmula, que vamos aperfeiçoar ainda mais para as próximas edições, evitamos injustiças com um e outro grupo de empresas.

Os indicadores setoriais apurados e analisados pelo Instituto Corda debruçam-se ainda sobre vários outros aspectos dessa indústria, como expectativas do setor, idade e localização das agências, número de colaboradores, auditoria, parcerias internacionais, faturamento, entre muitos outros.

Os Editores

Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação 2011/2012

Metodologia

A *Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação – 2011/2012* produzida para este Anuário teve a participação de 357 agências, por meio de respostas a um questionário eletrônico no site da publicação. Foram 20 agências a mais em relação à edição 2009/2010.

A Mega Brasil promoveu ampla divulgação sobre a realização dessa pesquisa, que ficou à disposição das agências entre os meses de dezembro de 2011 e fevereiro de 2012. E o fez de várias formas: em seu portal na internet, em contato direto com agências filiadas à Abracom, por meio de divulgação em sua própria publicação (Jornal da Comunicação Corporativa), pelo envio de press-release por instituições como Maxpress, Abracom e *newsletter* Jornalistas&Cia e para as agências integrantes de seu próprio cadastro. Algumas agências que não puderam ou não conseguiram responder ao questionário pela internet tiveram ainda a oportunidade de enviá-lo, com suas respostas, por e-mail.

Durante a construção deste painel *online*, uma equipe de controle de qualidade manteve contato direto com as agências, visando esclarecer dúvidas e confirmar a veracidade das informações.

A amostra que compõe este painel contempla todas as grandes agências de comunicação corporativa do País e tem representatividade em todas as regiões geográficas.

É importante esclarecer que a presente edição vem a público com diferença de um ano e meio em relação à anterior, o que permitiu mudar

o seu lançamento de dezembro do ano anterior (2011) para maio do ano atual (2012). Essa alteração foi feita para que se pudessem apurar informações acerca do desempenho das empresas com o ano já finalizado, sem que fossem necessárias projeções de desempenho e faturamento para 2011, como havia acontecido com a edição lançada em dezembro de 2010, com os dados daquele ano (feitos com base em estimativas e projeções).

Por causa dessa peculiaridade, o *Ranking das Agências de Comunicação de 2010* foi feito com base nos dados finalizados de 2009, já que não estavam disponíveis os relativos a 2010 (apenas estimativos). Em decorrência do adiamento da presente edição, o Anuário pode trabalhar com os dados finais de 2011.

Nesta nova edição da pesquisa a representatividade da amostra possibilitou resultados que mostram com grande precisão o perfil do mercado, a indicação de tendências e a avaliação de expectativas das agências de comunicação corporativa do Brasil.

Quadros de desempenho

- ***Ranking das Agências de Comunicação* por faturamento**
- **Classificação das agências de comunicação por número de funcionários**
- **Classificação das agências de comunicação que atuam secundariamente em comunicação corporativa**

Esta edição do Anuário publica pela segunda vez a classificação das agências de comunicação por meio de um *ranking* por faturamento bruto (faturamento de 2011).

Essa classificação, mais do que simplesmente indicar maiores e menores do mercado, tem como objetivo proporcionar parâmetros para um autoexame, medidas para que cada empresa possa enxergar sua localização no mercado, bem como oferecer informações que sirvam de subsídio para análises e planos de crescimento. Também para as empresas compradoras dos serviços de comunicação essas informações podem ser úteis, tanto para identificar o perfil das agências como para acompanhar o desempenho do setor.

A informação sobre o faturamento foi extraída da *Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação – 2011/2012*. A utilização do faturamento para a construção desse *ranking* apoia-se nas seguintes razões: esse é o indicador historicamente mais utilizado, em todos os setores da economia, para a comparação de portes de empresas; é um indicador que mantém alta correlação com a penetração de mercado das empresas; e é um indicador que, por se constituir cumulativamente ao longo do ano, ao mesmo tempo que reproduz as circunstâncias e sazonalidades do período sintetiza todo o desempenho anual, o que não é possível com os indicadores "número de colaboradores" ou "número de clientes", que não podem ser somados mês a mês ao longo do ano. Para as empresas que não informaram o faturamento foi feita uma classificação em separado utilizando-se o indicador "número de colaboradores", informação também obtida na mesma pesquisa.

Segmentamos o *ranking* agrupando as empresas segundo o porte expresso pelo faturamento declarado. As empresas com faturamento/ano acima de R$ 2,4 milhões integram o *ranking* das grandes e médias agências, e as empresas com faturamento/ano até R$ 2,4 milhões compõem o das pequenas agências. A faixa de corte de R$ 2,4 milhões corresponde à definida para o enquadramento das EPPs – Empresas de Pequeno Porte (Artigo 179 da Constituição e Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006). A partir de janeiro de 2012 essa faixa foi atualizada para R$ 3,6 milhões, o que incidirá na classificação a ser feita no próximo ano, com base no faturamento de 2012.

Outra segmentação que apresentamos é a do perfil de serviços prestados pelas agências. Separamos as que têm comunicação corporativa como atividade principal daquelas que, ainda que também prestem esses serviços, não obtém deles a maior fatia de seu faturamento. Para fazer essa segmentação, a *Pesquisa Mega Brasil* solicitou a informação sobre a origem do faturamento das agências por áreas de serviços e produtos. Foram cinco áreas apresentadas, com seus respectivos produtos/serviços:

1) Comunicação Corporativa: relações com a imprensa/mídia, *media training*, auditoria de imagem, eventos corporativos, monitoramento de redes sociais, gerenciamento de crises, relações públicas, monitoramento e análise

diária de imprensa e comunicação interna;
2) Publicações e Produções: projetos editoriais, publicações, publicações *customizadas*, arte e *design*, produção de vídeos e/ou programas de rádio e vídeos institucionais;
3) Publicidade e Marketing: publicidade institucional, publicidade comercial, programas de marketing, eventos de promoção e vendas e pesquisa de opinião e mercado;
4) Finanças: programas de comunicação com investidores, publicidade legal e relatórios de análise e tendências de mercado;
5) Outros: identificação de outros serviços não contemplados nas categorias anteriores. (A equipe de análise da pesquisa eventualmente reclassificou as indicações para um dos blocos predeterminados, quando justificável).

Para classificar as agências que têm como perfil principal a prestação de serviços de comunicação corporativa, pelo viés de relações públicas, foi utilizado o critério de ter apresentado pelo menos 50% de seu faturamento oriundos da soma dos blocos 1 e 2 (Comunicação Corporativa e Publicações e Produções, respectivamente) e não haver, portanto, nenhum outro bloco com percentual maior. As que não atenderam a esse critério foram classificadas separadamente. Essa segmentação também persegue o objetivo de fornecer informações que permitam avançar nos diagnósticos desse setor econômico. As quatro áreas definidas – Comunicação Corporativa / Publicações e Produções / Publicidade e Marketing / Finanças – nomeiam as atividades que diferenciam as agências, separadas em dois grupos: aquelas que têm o centro de seus negócios em serviços definidos como de comunicação corporativa / relações públicas (50% ou mais do faturamento obtido com os serviços e produtos dos blocos 1 e 2 e não haver outro bloco com maior percentual do faturamento) e as que têm o centro de seus negócios em outras áreas e que têm a comunicação corporativa como área secundária de atuação. O corte na faixa de 50% foi adotado para definir esse agrupamento com organizações que não tem outras áreas de serviços como preponderantes frente a de comunicação corporativa / relações públicas.

Tanto nos *rankings* como nos quadros de classificação, quando o indicador (faturamento ou número de colaboradores) apresentou igualdade entre duas ou mais agências, estas foram consideradas empatadas, sem a utilização de qualquer outro critério para desempate; nesses casos, a ordenação entre as empresas empatadas se deu por ordem alfabética.

A partir desses critérios, apresentamos a seguir os seguintes quadros:

1. *Ranking de Agências de Comunicação* por faturamento bruto de 2011 – Grandes e médias agências (faturamento superior a R$ 2,4 milhões);
2. *Ranking de Agências de Comunicação* por faturamento bruto de 2011 – pequenas agências (faturamento até R$ 2,4 milhões);
3. Classificação das agências de comunicação por número de colaboradores (agências que não divulgaram o faturamento e que obtêm 50% ou mais de seu faturamento com serviços/produtos de comunicação corporativa / relações públicas – blocos 1 e 2 – e não têm outro bloco de serviços com maior percentual do faturamento);
4. Classificação de agências de comunicação por faturamento bruto de 2011 – (agências que obtêm menos 50% de seu faturamento com serviços/produtos de comunicação corporativa / relações públicas – blocos 1 e 2 – ou apresentam outro bloco de faturamento com percentual superior ao de comunicação corporativa/relações públicas);
5. Classificação de agências de comunicação por número de colaboradores – (agências que obtêm menos 50% de seu faturamento com serviços/produtos de comunicação corporativa / relações públicas – blocos 1 e 2 – ou apresentam outro bloco de faturamento com percentual superior ao de comunicação corporativa/relações públicas).

O Guia Brasileiro de Agências de Comunicação está em versão digital no
www.anuariomegabrasil.com.br

Rankings por faturamento e por colaboradores

O Instituto Corda e os editores desta publicação se defrontaram, na pesquisa deste ano, com dois pontos fora da curva, para a elaboração do *Ranking Brasileiro das Agências de Comunicação*: os grupos empresariais TV1 e @titude Global. Ambos têm presença significativa no universo da comunicação corporativa, situam-se dentro dos parâmetros definidos pela pesquisa deste Anuário como típicas desse universo, mas que o mercado percebe de forma marcante pela atuação em segmentos fora do perfil típico de uma agência de relações públicas – o Grupo TV1 nas áreas de produção de vídeos, de conteúdos digitais e de grandes eventos, e a @titude Global, nas de Finanças e Relações com Investidores. Ambas, a bem da verdade, mantêm núcleos específicos de relações públicas, mas, nestes, com faturamento menos expressivo em relação ao bolo total. Assim, em comum acordo, Instituto Corda e editores deste Anuário decidiram incluir essas duas empresas, pelos números que apresentaram, entre as líderes do setor, abrindo este *ranking*, mas de forma independente. Com isso buscamos valorizar o posicionamento de ambas e o espetacular crescimento que obtiveram no campo corporativo, sobretudo de comunicação, ao mesmo tempo em que o fazemos igualmente com as agências de atuação típica e majoritária em relações públicas, razão maior da existência desta publicação.

	Agência	Faturamento 2011 (R$)	Faturamento 2010 (R$)	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
1º	Grupo TV1	179.546.604,00	163.427.452,00	503	60	1986	São Paulo SP/Rio de Janeiro RJ/Brasília DF
2º	@titude Global	52.580.000,00		280	70 Brasil 580 Mundo	2011	São Paulo SP

Grandes e Médias Agências – Faturamento acima de R$ 2.400.000,00

Ranking de Agências de Comunicação Corporativa/Relações Públicas – Por faturamento bruto em 2011

Agências que informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Faturamento 2011 (R$)	Faturamento 2010 (R$)	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
1º	FSB (1)	104.194.166,00	92.553.215,00	450	170	1980	Rio de Janeiro RJ/São Paulo SP/Brasilia DF/Belo Horizonte MG
2º	CDN (2)	80.000.000,00	70.000.000,00	400	100	1987	São Paulo SP/Rio de Janeiro RJ/Brasilia DF
3º	In Press Porter Novelli	53.300.000,00	41.400.000,00	338	145	1988	São Paulo SP/ Rio de Janeiro RJ/Brasília DF
4º	Grupo Máquina PR	52.518.683,00	40.954.531,00	260	80	1995	São Paulo SP / Rio de Janeiro RJ/Brasília DF
5º	Edelman Significa	24.799.260,00	15.151.066,00	150	60	1997	São Paulo SP/Rio de Janeiro RJ
6º	Insight	20.577.700,00	18.707.000,00	60	60	1984	Rio de Janeiro RJ/ São Paulo SP
7º	Andreoli MSL	16.593.000,00	12.000.000,00	76	54	1993	Sao Paulo SP
8º	G&A	11.000.000,00	10.000.000,00	34	ND	1990	São Paulo SP
9º	RMA	8.000.000,00	6.000.000,00	60	60	2001	São Paulo SP
10º	Fundamento	4.800.000,00	4.230.000,00	45	21	1990	São Paulo SP
11º	Ricardo Viveiros	4.750.000,00	4.004.000,00	44	32	1987	São Paulo SP
12º	Perspectiva	4.600.000,00	3.950.000,00	40	30	1999	São Paulo SP
13º	AD2M	4.150.000,00	3.400.000,00	70	30	1996	Fortaleza CE
14º	BH Press	3.626.677,00	2.519.146,00	24	19	1995	Belo Horizonte MG
15º	Alfapress	3.310.000,00	2.800.000,00	40	35	1998	Campinas SP
16º	Conteúdo	3.200.000,00	2.800.000,00	35	25	2011	São Paulo SP
17º	Original 123	3.100.000,00	2.550.000,00	10	32	2004	São Paulo SP
18º	Ideia	3.006.530,00	3.508.620,00	14	13	1985	Belo Horizonte MG
19º	Santo de Casa	2.900.000,00	2.200.000,00	42	14	2006	Porto Alegre RS
20º	DPI	2.743.500,00	1.360.740,00	38	63	2004	São Paulo SP
21º	Lu Fernandes	2.557.711,74	3.629.217,86	22	ND	1991	São Paulo SP
22º	Texto	2.500.000,00	2.200.000,00	25	32	1990	São Paulo SP

ND - Não Divulgado; (1) Total da FSB considerando todas as áreas de atividade desempenhadas; (2) Estimativa deste Anuário para o faturamento da CDN

Pequenas Agências – Faturamento até R$ 2.400.000,00
Ranking de Agências de Comunicação Corporativa/Relações Públicas – Por faturamento bruto em 2011

Agências que informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Faturamento 2011 (R$)	Faturamento 2010 (R$)	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
1º	Nuts	2.300.000,00	1.650.000,00	20	25	2003	São Paulo SP
	Versal	2.300.000,00	ND	12	15	1997	Rio de Janeiro RJ/São Paulo SP
3º	RS Press	2.292.640,00	2.389.136,00	25	30	1995	São Paulo SP
4º	Holofote	2.286.306,00	ND	20	33	2000	São Paulo SP
5º	Rede Inform	2.100.000,00	1.600.000,00	25	10	1975	São Paulo SP
6º	Medialink	2.020.000,00	1.580.000,00	16	30	2003	São Paulo SP/Campinas SP
7º	EDM Logos	2.017.228,00	2.010.051,00	30	23	1993	Joinville SC
8º	Mandarim	1.800.000,00	1.750.000,00	12	12	1994	São Paulo SP
9º	VSM	1.774.723,00	1.456.564,00	20	22	1989	Fortaleza CE
10º	GP	1.740.164,00	1.588.603,00	16	30	2000	São Paulo SP
11º	Scriba	1.726.576,00	1.702.415,00	18	19	1999	São Paulo SP
12º	Oficina da Notícia	1.690.000,00	1.900.000,00	20	22	1997	Natal RN/ Recife PE
13º	2PRÓ	1.600.000,00	1.310.000,00	25	32	2003	São Paulo SP
	Rede Comunicação	1.600.000,00	1.150.000,00	25	27	2002	Belo Horizonte MG
15º	Atitude Press	1.500.000,00	1.100.000,00	17	33	2002	São Caetano do Sul SP
	Texto & Cia	1.500.000,00	1.200.000,00	25	27	1995	Salvador BA
	Virta	1.500.000,00	2.250.000,00	35	50	2001	São Paulo S
18º	Pimenta	1.305.000,00	1.220.000,00	15	20	1985	São Paulo SP
19º	W Comunicação	1.250.000,00	1.050.000,00	15	35	2000	Vila Velha ES
20º	Casa da Notícia	1.200.000,00	1.050.000,00	22	20	1987	São Paulo SP/Mogi das Cruzes SP
	CL-A	1.200.000,00	1.300.000,00	6	8	1981	São Paulo SP
	D&A	1.200.000,00	1.100.000,00	10	16	2000	São Paulo SP
	Economídia	1.200.000,00	500.000,00	15	23	2007	São Paulo SP
	KlaumonForma	1.200.000,00	1.250.000,00	12	19	1992	São Paulo SP
25º	Convergência	1.190.000,00	600.000,00	10	6	2001	São Paulo SP
26º	Uffizi	1.153.000,00	1.135.000,00	16	20	1998	Porto Alegre RS
27º	Advice	1.100.000,00	924.000,00	10	14	2007	São Paulo SP
	SB	1.100.000,00	1.000.000,00	20	20	2001	Rio de Janeiro RJ
29º	Bansen Associados Comunicação	1.080.000,00	972.000,00	11	20	1981	São Paulo SP
30º	Dupla	1.000.000,00	700.000,00	13	23	2008	Recife PE
	Taxi Blue	1.000.000,00	870.000,00	20	ND	1988	São Paulo SP
	Unit Press	1.000.000,00	800.000,00	10	ND	2007	São Bernardo do Campo SP
33º	MID	887.868,00	898.850,00	15	20	2001	Recife PE
34º	Lettera	840.000,00	880.000,00	12	16	2005	Bauru SP
35º	AC (Ceará)	816.000,00	610.161,00	8	9	2001	Fortaleza CE
36º	Editora CLA	780.000,00	750.000,00	5	6	1988	São Paulo SP
37º	Versátil	723.431,00	1.238.971,00	16	25	2001	São Paulo SP
38º	Alameda	700.000,00	650.000,00	9	19	1966	São José dos Campos SP
	Retoque	700.000,00	517.000,00	8	11	1996	São Paulo SP
40º	Feedback	650.000,00	500.000,00	9	ND	2006	Recife PE
41º	A. Maradei	600.000,00	540.000,00	10	12	2001	São Paulo SP
42º	Secco	500.000,00	480.000,00	8	7	1992	São Paulo SP
43º	ComunicaSul	494.705,00	561.649,00	6	7	1992	Porto Alegre RS
44º	Comunicare	460.000,00	350.000,00	4	10	2003	São Paulo SP
45º	Dona	417.000,00	260.000,00	8	20	2008	Rio de Janeiro RJ
46º	Mercado de Comunicação	370.000,00	520.000,00	3	14	1996	Joinville SC
	Press Express	370.000,00	350.000,00	6	4	2003	São Paulo SP
48º	Talk	369.496,38	210.719,32	4	12	2007	Curitiba PR

Pequenas Agências – Faturamento até R$ 2.400.000,00
Ranking de Agências de Comunicação Corporativa/Relações Públicas – Por faturamento bruto em 2011

Agências que informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Faturamento 2011 (R$)	Faturamento 2010 (R$)	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
49º	Suggestiva	360.000,00	230.000,00	6	20	2203	São Paulo SP
50º	Multiletras	355.000,00	371.000,00	5	3	1992	São Paulo SP
51º	Comunicação Organizacional	350.000,00	250.000,00	10	12	2003	Salvador BA
	Textos & Ideias	350.000,00	500.000,00	6	8	1986	São Paulo SP
53º	Século Z	300.000,00	400.000,00	5	12	1989	Rio de Janeiro RJ
54º	Newswire	298.431,00	452.647,00	4	4	2000	São Paulo SP
55º	Comunicação Vertical	284.000,00	222.000,00	6	8	2006	São Paulo SP
56º	Aipy Comunicação	280.000,00	430.000,00	5	5	2002	São Paulo SP
57º	Enfoque	260.000,00	350.000,00	7	7	1978	Curitiba PR
58º	Alfa	240.628,00	216.000,00	4	11	2005	Criciúma SC
59º	Opção	240.000,00	250.000,00	4	3	1996	Poços de Caldas MG
60º	Eldevik	230.000,00	ND	4	8	2000	Campinas SP
61º	Mafer	216.000,00	150.000,00	4	9	2005	São Paulo SP
62º	ABC Mídia	200.000,00	150.000,00	8	10	2009	Lauro de Freitas BA
	Ateliê de Textos	200.000,00	160.000,00	6	6	1988	São Paulo SP
64º	G6	190.000,00	120.000,00	4	5	2006	São Paulo SP
65º	YOD	189.840,00	189.407,00	3	5	2007	Cuiabá MT
66º	Jinkings	154.450,00	89.320,00	2	6	2003	Macapá AP
67º	Press Office	150.200,00	144.000,00	8	ND	2002	Sorocaba SP
68º	Unicom	150.000,00	120.000,00	8	ND	1993	Aracaju SE
69º	Capital	140.000,00	120.000,00	10	5	2003	Taguatinga DF
70º	Formatexto	120.000,00	90.000,00	2	5	1988	Porto Alegre RS
	Multicom	120.000,00	ND	8	27	2011	Rio de Janeiro RJ
	Pubblicità	120.000,00	90.000,00	45	18	1995	Belo Horizonte MG
73º	VeCComm	110.000,00	58.000,00	6	8	2005	São Paulo SP
74º	Commark	100.000,00	75.000,00	8	10	1999	Itapetininga SP
75º	Meca	93.997,00	20.851,00	2	4	2009	São Paulo SP
76º	Plantta	90.000,00	ND	5	6	2011	Belo Horizonte MG
77º	Binômio	85.000,00	70.000,00	2	3	1997	Rio de Janeiro RJ/São Paulo SP
78º	Midia.Com	50.000,00	30.000,00	4	8	1996	Brasília DF
79º	FV	41.700,00	62.400,00	2	ND	2000	Macaé RJ
80º	Misfeldt	37.873,00	5.415,00	3	ND	2009	São Paulo SP

ND - Não Divulgado

Agências
Ranking de Agências por número de colaboradores

Agências que não informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
1º	Approach	180	130	1996	Rio de Janeiro RJ/São Paulo SP/ Brasília DF
2º	CDI	134	77	1990	São Paulo SP/ Brasilia DF
3º	Ketchum	130	65	1987	São Paulo SP
4º	S2Publicom	120	75	1988	São Paulo SP/Rio de Janeiro RJ/Barueri SP
5º	RP1	115	66	2000	São Paulo SP/ Brasilia DF
6º	Ideal	108	64	2008	São Paulo SP/ Rio de Janeiro RJ
7º	S/A	88	59	2006	São Paulo SP
8º	Burson-Marsteller	85	38	1976	São Paulo SP

Agências
Ranking de Agências por número de colaboradores

Agências que não informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
9º	Imagem Corporativa	82	30	2001	São Paulo SP/Rio de Janeiro RJ/Brasilia DF
10º	Diretotal	70	ND	1985	São Paulo SP
	Grupo Textual	70	56	1995	Rio de Janeiro RJ/São Paulo SP
	Temple	70	27	1998	Belém PA
	XComunicação	70	41	1991	São Paulo SP/ Rio de Janeiro RJ
14º	Linhas	62	45	1999	São Paulo SP
	Planin	62	40	1993	São Paulo SP/ Rio de Janeiro RJ
16º	Interface	59	87	1993	Belo Horizonte MG
17º	MKTMIX	58	100	1995	São Paulo SP
18º	A4	50	35	1995	São Paulo SP
	Giusti	50	25	1999	São Paulo SSP
	LVBA	50	33	1976	São Paulo SP
21º	Casa do Cliente	48	28	1997	Rio de Janeiro RJ
22º	Sheila Siqueira	40	ND	2006	Salvador BA
23º	Com Texto	35	20	1995	Araraquara SP/Ribeirão Preto SP/Sorocaba SP
	Tino	35	30	2006	São Paulo SP
	Trama	35	36	1995	São Paulo SP
26º	ADS	33	35	1971	São Paulo SP
	Printer Press	33	21	1996	São Paulo SP
28º	Accesso	30	25	1982	São Paulo SP
	Art Presse	30	25	1980	Sao Paulo SP
	C+6 Marketing	30	18	2011	São Paulo SP
	Coletânea Editorial	30	20	2008	Sao Paulo SP/Porto Alegre RS
	Fator F	30	10	2007	São Paulo SP
	Jeffrey Group	30	18	2001	São Paulo SP
	MAPA	30	30	2002	São Paulo SP/Curitiba PR
	NB	30	45	2007	São Paulo SP
	Partnersnet	30	20	1994	Belo Horizonte MG
	Press (Minas Gerais)	30	18	1994	Belo Horizonte MG
38º	Grupo Casa	28	20	1987	São Paulo SP
	Word Brasil	28	63	1995	São Paulo SP
40º	Literal Link	26	33	1995	Curitiba PR
	Press à Porter	26	21	2001	São Paulo SP
42º	Blue	25	15	2009	Sao Paulo SP
	DFreire	25	32	2004	São Paulo SP
	FirstCom	25	25	2001	São Paulo SP
	Oficina da Palavra	25	30	2000	Brasília DF
	Tree	25	20	2007	São Paulo SP
	Vianews	25	20	1985	São Paulo SP
48º	Millerbaum	23	ND	2002	Rio de Janeiro RJ
49º	Lead	22	22	1996	São Paulo SP
	Timbro	22	ND	2001	São Paulo SP
	WN&P	22	15	1993	São Paulo SP
52º	Scritta	21	21	1992	São Paulo SP
53º	Amazônia 360	20	20	2010	Belém PA
	Arteiras	20	23	1985	Rio de Janeiro RJ
	CV&A	20	ND	2003	São Paulo SP
	Lide	20	ND	1988	São Paulo SP

Agências
Ranking de Agências por número de colaboradores

Agências que não informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
	MEGA AP	20	ND	2005	São Paulo SP
	Ogilvy PR Brasil	20	12	2007	São Paulo SP/Brasilia DF
	Prestige	20	30	2006	São Paulo SP
60º	Idèe Amazônia	19	11	1995	Belém PA
	Três	19	29	1997	Manaus AM
62º	Multi	18	31	2003	Recife PE
	Primeira Página	18	62	1987	São Paulo SP
	Zoom	18	46	2009	Belo Horizonte MG
65º	Communica	17	34	2002	São Paulo SP
	EPR	17	20	1989	São Paulo SP
67º	A&G Plus	16	32	2005	Salvador BA
	Aponte	16	ND	1999	Recife PE
	Digital	16	17	2004	São Paulo SP
	ML&A	16	18	1994	São Paulo SP
	PB&D	16	30	2007	São Paulo SP
	Prima Press	16	20	1998	Rio de Janeiro RJ
	WHD	16	8	2000	Brasília DF
74º	Agência Conteúdo	15	50	2001	Recife PE /São Paulo SP
	Claudia Hespanha	15	ND	2008	Jundiaí SP
	Com Você	15	20	2004	Belo Horizonte MG
	Futura	15	ND	1997	São Luís MA
	KB	15	24	2003	São Bernardo do Campo SP
	Martha Becker	15	16	2000	Porto Alegre RS
	Press (São Paulo)	15	15	1991	São Paulo SP
	R&F	15	15	1996	São Paulo SP
	RAF	15	21	1993	São Paulo SP
	Ralcoh	15	20	1985	São Paulo SP
	Sato 7	15	8	2010	Atibaia SP
	Sing	15	17	2004	São Paulo SP
86º	AC (Bahia)	14	20	1995	Salvador BA
	Empório da Comunicação	14	8	1997	São Paulo SP
	Ícone	14	ND	1998	Teresina PI
	Mecânica	14	10	1973	São Paulo SP
	Mile4	14	30	1991	Vila Velha ES
	Spin	14	21	2009	São Paulo SP
92º	Oca	13	10	2007	São Paulo SP
93º	Agência de Textos	12	14	1997	Salvador BA
	Ayla Meireles	12	41	2005	São Paulo SP
	De Facto	12	21	2008	Belo Horizonte MG
	Linkpress	12	5	1993	São Paulo SP
	NACOM - Nicolau Amaral	12	11	1988	São Paulo SP
	Nextar	12	ND	2009	São Paulo SP
	Pórthia	12	ND	2001	São Paulo SP/Brasilia DF
	Rosa Arrais	12	ND	1993	São Paulo SP
	SPGA	12	10	1997	São Paulo SP
	SZS	12	47	1993	Sorocaba SP
	ZDL	12	12	1984	São Paulo SP
104º	Activa	11	15	2000	São Paulo SP

Agências
Ranking de Agências por número de colaboradores

Agências que não informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
	Fonte	11	12	1992	Ribeirão Preto SP
	M&P	11	19	1987	Recife PE
107º	Audentia	10	ND	1988	Sao Paulo SP
	Brava	10	20	2001	Recife PE
	Comunicação Interativa	10	ND	1995	Aparecida de Goiânia GO
	Comunicado	10	9	2008	São Paulo SP
	Conceito	10	15	1990	Ribeirão Preto SP
	Daniela Ribeiro	10	ND	2006	Osasco SP
	Darana	10	20	2002	Salvador Ba
	DNA	10	ND	2007	São Caetano do Sul SP
	Eficaz	10	ND	2000	Belo Horizonte MG
	GT	10	15	1985	São Paulo SP
	Kasane	10	ND	2006	Goiania GO
	Lide Multimidia	10	46	1993	Curitiba PR
	Luares	10	1	1986	São Paulo SP
	Lucia Faria	10	15	2002	São Paulo SP
	Lumiar	10	11	2003	Natal RN
	Noticeria	10	ND	2008	São Paulo SP/Porto Alegre RS
	Papiro	10	17	2002	São Paulo SP
	Printec	10	18	1994	São Paulo SP
	RIFF	10	ND	2006	São Paulo SP
	Solos	10	11	1989	Brasília DF
	Trópico	10	12	2000	São Paulo SP
	WU Comunicação	10	ND	1995	Curitiba PR
129º	Allcomm Partners	9	8	1984	São Paulo SP
	MaxMídia	9	ND	2008	Macapá AP
	Thot	9	12	2009	São Paulo SP
132º	Alternativa	8	9	1995	São Paulo SP
	AMG	8	8	2000	São Paulo SP
	B4T	8	18	2008	São Paulo SP
	De Pieri	8	10	2002	São Paulo SP
	Engenho	8	16	1996	Brasília DF
	Griffo	8	8	1986	Campinas SP
	Interativa	8	ND	1990	São Bernardo do Campo SP
	Lance	8	ND	2005	Indaiatuba SP
	LuaC	8	12	1986	São Paulo SP
	Mendes & Nader	8	10	1991	Campinas SP
	Mônica Mendes	8	23	2005	São Paulo SP
	Pipa	8	20	2009	Salvador BA
	Race	8	10	1999	São Paulo SP/Goiânia GO
	RP	8	ND	1992	Rio de Janeiro RJ
146º	Bandeira e Hennrich	7	11	2006	Porto Alegre RS
	Estratégia	7	25	2009	Goiânia GO
	F7	7	ND	2008	Brasília DF
	Gargantini	7	ND	2008	Americana SP
	Oficina da Comunicação	7	14	2006	São Paulo SP
	Sigma Six	7	13	2008	Itu SP
	Studium	7	24	1995	Sorocaba SP

Agências
Ranking de Agências por número de colaboradores

Agências que não informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
153º	4Press	6	10	2007	São Paulo SP
	Absoluto	6	6	2007	São Paulo SP
	Ato Z	6	15	2007	São Paulo SP
	Canaris	6	12	2007	São Paulo SP
	Case Marketing	6	22	2009	Santa Cruz do Sul RS
	Cleinaldo Simões	6	12	1992	São Paulo SP
	Divulga	6	9	2000	Fortaleza CE
	DOC Press	6	15	1990	São Paulo SP
	Empório (DF)	6	11	2001	Brasília DF
	Infato	6	12	2005	São Paulo SP
	MakingNews	6	ND	2008	São Caetano do Sul SP
	Outono	6	5	2007	Belo Horizonte MG
	P13	6	ND	2006	São Paulo SP
	PR Brasília	6	18	2009	Brasília DF
	Spoke	6	12	1998	São Paulo SP
	Tantas	6	12	2003	Americana SP
	Time	6	15	2007	São Paulo SP
170º	24x7	5	18	2009	São Paulo SP
	Acontece	5	12	2000	São Paulo SP
	Auracom	5	7	2000	Niterói RJ
	Background Maxx	5	7	1992	Rio de Janeiro RJ
	Backstage	5	10	2005	São Bernardo do Campo SP
	Bomtexto	5	ND	2001	Janduís RN
	Capitare	5	19	2007	Brasília DF
	ContatoCom	5	ND	1992	Sorocaba SP
	Contatto	5	13	2008	São Paulo SP
	Criar	5	ND	2004	Vitória ES
	CW	5	ND	1986	São Paulo SP
	Escritório de Jornalismo	5	ND	2002	Recife PE
	Happy Hour	5	10	2008	Campinas SP
	Hartz	5	ND	1993	São Paulo SP
	Innovax	5	ND	2011	São Paulo SP
	Inovart	5	ND	2005	Petrópolis RJ
	JAC	5	ND	1993	São Paulo SP/Rio de Janeiro RJ
	Lamarca	5	ND	1994	São Paulo SP
	Letra	5	ND	1990	São Paulo SP
	Lilian Comunica	5	5	2010	São Paulo SP
	Litera	5	10	2001	São Paulo SP
	Pluricom	5	4	2001	São Paulo SP
	Quanta	5	ND	1999	São Paulo SP
	Timerman	5	ND	2003	São Paulo SP
	Tríade	5	18	2005	Vitória ES
	Virtual	5	4	1994	Santo André SP
196º	Boischio	4	ND	1995	São Paulo
	Bottini	4	ND	2007	São Paulo SP
	C2	4	13	2007	Vitória ES
	Communicare	4	ND	1997	Natal RN
	Hablar	4	ND	2009	São Paulo SP

Agências
Ranking de Agências por número de colaboradores

Agências que não informaram o faturamento e que têm 50% ou mais da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas

	Agência	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
	Imagem Comunicação	4	6	2002	São Paulo SP
	In the press	4	5	1997	São Paulo SP
	Ipix	4	5	2010	Manaus AM
	Lize Jung	4	6	1999	Porto Alegre RS
	MMatsuo	4	15	2010	Toledo PR
	On Mídia	4	11	2003	Porto Alegre RS
	Post	4	4	1987	Curitiba PR
	Scripto	4	6	2009	São Paulo SP
	Start Up	4	ND	2010	Itapecerica da Serra SP
	TFS	4	3	2002	Rio de Janeiro RJ
	Tinno	4	ND	2011	Belo Horizonte MG/São Paulo SP
	TMV	4	8	2010	São Paulo SP
	Way	4	10	1986	São Paulo SP
214º	Comcept	3	7	2004	São Paulo SP
	I9 Press	3	ND	2011	São Paulo SP
	Multimarketing	3	24	2001	Passos MG
	Phoenix	3	8	2008	São Paulo SP
	Plim	3	15	2008	São Paulo SP
	Senatore	3	11	2007	São Paulo SP
	Usina de Notícias	3	13	2003	Porto Alegre RS
	Vero	3	7	2009	São Paulo SP
	Vitiello	3	3	2009	Cotia SP
223º	Asslm Eh	2	ND	2009	São Paulo SP
	Flamma	2	18	2000	Curitiba PR
	Mais	2	2	1986	São Paulo SP
	Opinião	2	ND	2012	Montes Claros MG
	Outra Visão	2	8	2006	Belo Horizonte MG
	Público.Com	2	4	2007	São Paulo SP
	Valentina Meyer	2	5	1996	Sao Paulo SP
	Vertical Comunicação	2	2	2010	São Leopoldo RS
	Zaia	2	7	2011	São José dos Campos SP
232º	BM8	1	ND	1997	Curitiba PR

ND - Não Divulgado

Agências
Ranking de Agências por faturamento bruto em 2011

Agências que informaram o faturamento e que não têm o maior percentual da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/ Relações Públicas

	Agência	Faturamento 2011 (R$)	Faturamento 2010 (R$)	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
1º	Repense	21.978.743,00	23.306.150,00	160	32	2006	São Paulo SP/Rio de Janeiro RJ/Curitiba PR
2º	Brother Cast	2.255.426,00	2.765.828,00	11	26	1991	São Paulo SP
3º	3Mais	518.176,00	178.937,00	6	ND	2008	Porto Velho RO

ND - Não Divulgado; (3) 70 Brasil, 580 mundo.

Agências
Ranking de Agências por número de colaboradores

Agências que não informaram o faturamento e que têm menos de 40% da receita oriunda de atividades de Comunicação Corporativa/Relações Públicas e não têm esse bloco como o principal

	Agência	Colaboradores	Clientes	Fundação	Localização dos escritórios
1º	Rai	170	35	1991	São Paulo SP
2º	AM4	100	150	2000	Barra Mansa RJ/Rio de Janeiro RJ/São Paulo SP
3º	Simgroup	80	600	2000	São Paulo SP/Rio de Janeiro RJ
4º	BBN Brasil	70	ND	1985	São Paulo SP/Vila Velha ES
5º	Eko	45	25	2003	Belém PA
	R.E.F.	45	ND	2002	São Paulo SP
7º	Atua	25	15	2007	Sorocaba SP
	Coworkers	25	12	2008	São Paulo SP
	Lume	25	35	1991	Belo Horizonte MG
10º	Via Press	24	ND	1998	Salvador BA
11º	Nancy Assad	20	10	1995	São Paulo SP
12º	AD Factory	14	6	2007	São Paulo SP
13º	Época	12	10	1984	Cuiabá MT
	Facto	12	9	1998	Recife PE
15º	Press (Amazonas)	10	ND	2008	Manaus AM
16º	Thai	8	10	2005	São Paulo SP
17º	Manhanelli	4	18	1978	São Paulo SP
	Vide	4	6	2003	Brasilia DF

ND - Não Divulgado

Consulte também a versão digital

Este **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012 – Agências, Clientes e Fornecedores** está também disponível em versão digital, no **www.anuariomegabrasil.com.br**. Nela, além da íntegra da versão impressa, os internautas terão acesso também a seis guias setoriais, produzidos exclusivamente para o ambiente *online*:

- Guia Brasileiro das Agências de Comunicação
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Empresas
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Instituições
- Guia Brasileiro de Fornecedores para a Comunicação Corporativa
- Guia Brasileiro de Consultores em Comunicação Corporativa
- Quem atende quem em Assessoria de Imprensa

Acesse **www.anuariomegabrasil.com.br**

Resultados da *Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação – 2011/2012*

A amostra

Os resultados a seguir foram extraídos das respostas das 357 agências que responderam ao questionário da pesquisa. A consolidação dos dados não segmentou as agências em função de porte, região geográfica ou perfil de atuação, para proporcionar agrupamentos mais robustos de perfil e/ou opinião.

Os resultados são apresentados em percentuais. Perguntas que possibilitavam múltiplas respostas tiveram os percentuais calculados sobre a base de respondentes; assim, a soma dos percentuais de respostas, nesses casos, pode ser maior do que 100%.

Os gráficos referem-se a 2011, exceto os de números 3, 11 e 11A.

Perfil das agências pesquisadas

Mais da metade das agências que integram esse painel (52,5%) foi fundada entre o ano 2000 e 2010. Assim como constatado em 2010, esse panorama indica um mercado ainda em consolidação, em que parcerias, fusões e outras formas de estruturação e convívio podem se desenvolver. De outro lado, a consistência do setor também emerge desses dados, na medida em que 15% de agências contam com 22 anos ou mais, e outras 29,7%, com 12 anos ou mais *(gráfico 1)*.

A região de origem e sede das empresas apresenta, assim como a economia do País, forte concentração na Região Sudeste, com 77,3% das empresas localizadas em estados da região. Particularmente em São Paulo, essa densidade se destaca com 64,7% das agências sediadas no Estado. A Região Nordeste aparece em segundo lugar, com 8,7% das agências ali sediadas; depois a Região Sul. com 6,7%; a Região Centro-Oeste, com 4,5%; e finalmente a Região Norte, com 2,8% *(gráfico 2)*.

A grande maioria das agências – 76,2% – é de pequeno porte, com faturamento até R$ 2,4 milhões/ano. Agências de grande porte, com faturamento superior a R$ 20 milhões/ano, somam apenas 8,6%. Essa configuração também foi encontrada no levantamento de 2010 *(gráfico 3)* e explica o baixo índice de empresas que tem auditagem externa dos dados financeiros – 8,7% –, situação de maior ocorrência em empresas de médio e grande porte *(gráfico 6)*.

Duas outras indicações sobre porte das agências – *Número de colaboradores* e *Número de clientes* – também apresentam essa concentração nas menores faixas. Empresas com até 20 colaboradores representam 73,2% da amostra e 65,1% estão na faixa de até 20 clientes. Na outra ponta, 9,8% das agências têm mais de 50 colaboradores e 8% atendem a mais de 50 clientes *(gráficos 4 e 5)*.

As parcerias internacionais existem em 18,9% das agências pesquisadas, índice bem próximo ao de 2010, 21,7% *(gráfico 9)*.

O índice de empresas que indicou ter especialização em algum setor econômico apresentou recuo em 2011 na comparação com 2010 – de 28,1% para 17,9%. Essa pode ser uma indicação de mudança da estratégia de negócios, de

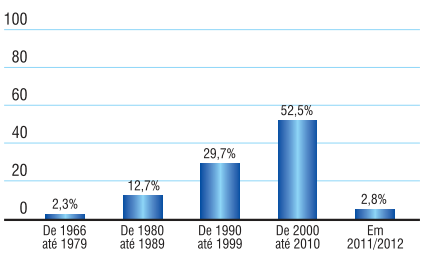
TABELA 1

Ano de fundação das Agências

Ano de fundação	2010 %	2011 %
De 1966 até 1979	2,4	2,3
De 1980 até 1989	14,0	12,7
De 1990 até 1999	29,5	29,7
De 2000 até 2010	53,2	52,5
Em 2011/2012	0,9	2,8
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 1



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

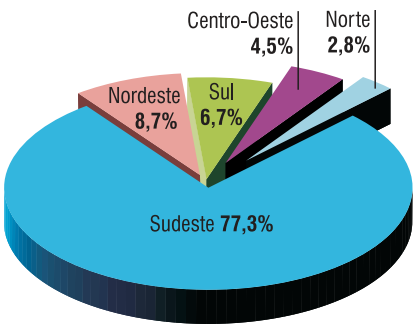
TABELA 2

Localização das sedes – 2011

Região geográfica das Agências	2010 %	2011 %
Sudeste	78,6	77,3
Nordeste	8,0	8,7
Sul	7,1	6,7
Centro-Oeste	3,9	4,5
Norte	2,4	2,8
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 2



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

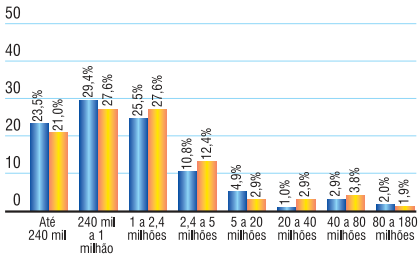
TABELA 3

Faturamento bruto em 2009/2010/2011 – Em reais (R$)

	2009 %	2010 %	2011 %
Até R$ 240 mil	20,8	23,5	21,0
Mais de R$ 240 mil até R$ 1 milhão	34,9	29,4	27,6
Mais de R$ 1 milhão até R$ 2,4 milhões	25,5	25,5	27,6
Mais de R$ 2,4 milhões até R$ 5 milhões	8,5	10,8	12,4
Mais de R$ 5 milhões até R$ 20 milhões	4,7	4,9	2,9
Mais de R$ 20 milhões até R$ 40 milhões	2,8	1,0	2,9
Mais de R$ 40 milhões até R$ 80 milhões	2,8	2,9	3,8
Mais de R$ 80 milhões até R$ 180 milhões	0,0	2,0	1,9
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 3 – 2011 X 2010



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

parte das agências. As áreas de especialização mais citadas foram: *tecnologia da informação – 31,3%; saúde / farmacêutica – 25%; arte / cultura / entretenimento / esportes – 23,4% (tabela 8).*

Síntese geral dos resultados

A terceira edição da *Pesquisa Mega Brasil com Agências de Comunicação – 2011/2012* coletou dados de 357 agências distribuídas em todo o País e que representam toda a diversidade de características das empresas do setor em relação a porte, tipos de serviços oferecidos e tempo de existência, entre outros aspectos.

Ainda que o mercado abrigue um número maior de empresas nesse setor, a parcela representada nesse estudo pelas agências consultadas é bastante significativa e possibilita enxergar a dinâmica do mercado com acuidade.

As empresas ouvidas atendem a 6.955 clientes, contam com 9.296 colaboradores e, apenas com os números das empresas que divulgaram o faturamento (106 agências – 29,7% da amostra total), movimentaram, em 2011, R$ 738 milhões, contra R$ 591 milhões em 2010. Ainda restritos à amostra dos que divulgaram o faturamento de

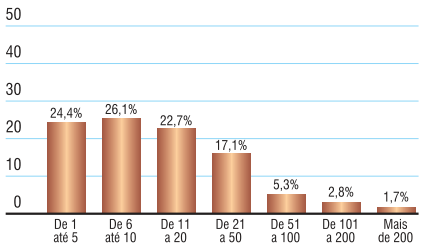
TABELA 4

Colaboradores das Agências – 2011

Faixas de números de colaboradores	2010 %	2011 %
De 1 até 5	24,3	24,4
De 6 até 10	23,4	26,1
De 11 até 20	29,8	22,7
De 21 até 50	13,4	17,1
De 51 até 100	5,5	5,3
De 101 até 200	2,1	2,8
Mais de 200	1,5	1,7
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 4



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

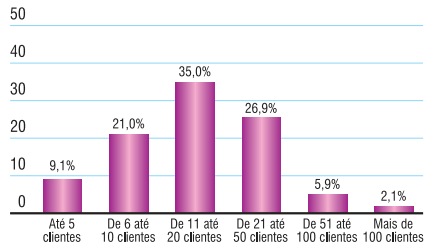
TABELA 5

Nº de clientes das Agências – 2011

Faixas de números de clientes	2010 %	2011 %
Até 5 clientes	8,7	9,1
De 6 até 10 clientes	26,5	21,0
De 11 até 20 clientes	30,8	35,0
De 21 até 50 clientes	25,7	26,9
De 51 até 100 clientes	5,9	5,9
Mais de 100 clientes	2,4	2,1
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 5



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

2011 e também o de 2010 (101 agências), esses números indicam um crescimento em 2011 de 15,5% (R$ 680 milhões em 2011 x R$ 589 milhões em 2010). A comparação do faturamento bruto total de 2010 com o de 2009 (que foi de R$ 465 milhões, número coletado na

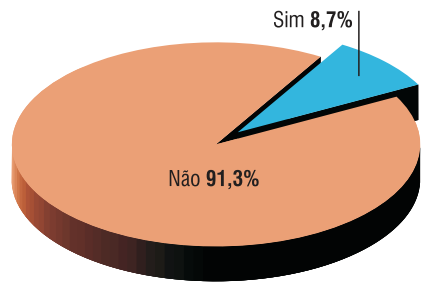
TABELA 6

Auditagem de dados financeiros

Agências têm auditoria externa?	2010 %	2011 %
Sim	7,1	8,7
Não	92,9	91,3
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 6



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

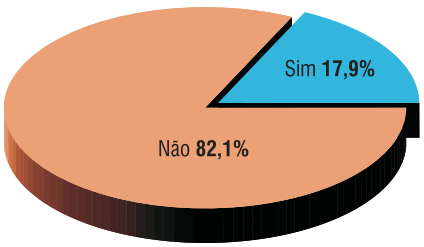
TABELA 7

Especialização das Agências – 2011

Agência é especializada?	2010 %	2011 %
Sim	28,1	17,9
Não	71,9	82,1
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 7



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

segunda edição desse estudo) indica um crescimento ainda mais intenso, 27%.

Essas constatações iniciais confirmam as expectativas de crescimento que foram previstas para 2010, apontam para um desempenho bastante acima da média de crescimento do PIB do País (7% em 2010 e 2,7% em 2011), revelam uma diminuição no ritmo de crescimento em 2011, ainda assim bastante positivo, e subsidiam as previsões otimistas identificadas na pesquisa para os próximos anos.

O crescimento revelado em 2011 estava na expectativa de 52,9% dos pesquisados e superou as expectativas de 29,7% *(gráfico 10)*. Ainda que em patamares bastante positivos, o desempenho de 2010, que registrou crescimento do faturamento para 83,5% da amostra, mostrou-se superior a 2011, onde essa evolução foi indicada por 69,7% *(gráficos 11 e 11A)*. Ainda em 2011, para 50,8% o crescimento superou os 20% do faturamento, sendo que para 12,9% superou os 50% *(gráfico 12)*.

Para 2012, o movimento de expansão continua nos planos de 73,6% dos pesquisados *(gráfico 21)*. Para que esse desenvolvimento ocorra, 48% pretendem *"ampliar a prospecção"*, 25,3% vão *"investir no mix de serviços e produtos"* e 23,6% querem *"investir em recursos humanos/ buscar talentos" (tabela 22)*. Esses números indicam um deslocamento da principal orientação, que em 2011 foi *"investir na melhoria da gestão"* – 63,2% *(tabela 22)*. Esse movimento pode significar que as empresas já superaram o estágio inicial de preparação e

TABELA 8

Áreas de especialização das Agências

Áreas de especialização	2010 %	2011 %
TI/Tecnologia da comunicação/Informática	22,8	31,3
Saúde/Farmacêutica/Bioquímica	20,7	25,0
Arte/Cultura/Entretenimento/Esportes	17,4	23,4
Turismo/Hotelaria	12,0	15,6
Varejo/Franquias	3,3	14,1
Finanças/Negócios/Mercado de Capitais	2,2	14,1
Moda/Beleza/Estilo de Vida/Comportamento	9,8	12,5
Bebidas/Alimentação/Nutrição/Gastronomia	12,0	10,9
Proteção ambiental/Sustentabilidade	2,2	10,9
Indústria/Automação Industrial	6,5	9,4
Arquitetura/Decoração/Design	4,3	9,4
Direito e Justiça/Poder Judiciário/Advocacia	3,3	9,4
Construção civil/Mercado imobiliário	10,9	7,8
Indústria automobilística/Setor Automotivo	9,8	6,3
Política/Eleitoral/Pública	4,3	6,3
Transportes/Logística	3,3	6,3
Associações/Terceiro setor	5,4	4,7
Agronegócio/Agricultura	8,7	3,1
Educação	7,6	3,1
Energia/Petróleo e gás/Infraestrutura	7,6	1,6
Mercado de luxo	4,3	1,6
Premiações Jornalísticas/Academias e Culturais	1,1	1,6
Indústria de pneumáticos/Química	1,1	1,6
Produtos e serviços femininos	1,1	0,0
Siderurgia	1,1	0,0
Não informou	0,0	1,6
Total de respostas	**182,6**	**229,7**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

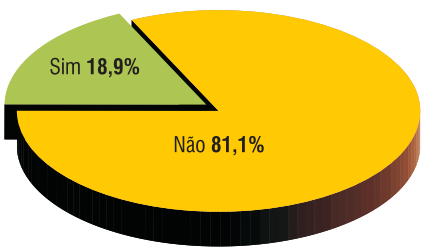
TABELA 9

Parcerias internacionais – 2011

Tem parceria internacional?	2010 %	2011 %
Sim	21,7	18,9
Não	78,3	81,1
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 9



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

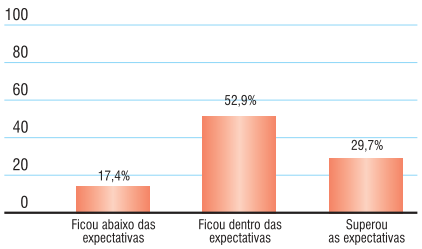
TABELA 10

Avaliação do desempenho em relação às previsões – 2011

Avaliação do desempenho	2010 %	2011 %
Ficou abaixo das expectativas	9,0	17,4
Ficou dentro das expectativas	61,5	52,9
Superou as expectativas	29,5	29,7
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 10



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

organização interna e partem agora para uma ação mais incisiva de conquista de participação no mercado.

O olhar de mais longo prazo das agências sobre o mercado também aponta, desde 2010, perspectivas bastante positivas. Em 2011 são 66,7% os que confiam em um *"forte crescimento do setor"*, 10,6% esperam *"maior demanda de ferramentas digitais/redes sociais"* e 10% enxergam a necessidade de *"investir em inovação e especialização"* – *(tabela 23)*.

Para a maioria dos pesquisados nem a crise econômica mundial é vista como ameaça para o setor de comunicação corporativa e 65,7% dos consultados não acreditam que ela afetará negativamente os negócios desse mercado *(gráfico 25)*. Complementarmente, os grandes eventos esportivos anunciados para 2014 e 2016 (Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos) são considerados, por 61,7%, como fatores para geração de negócios e incentivadores do crescimento do setor *(gráfico 26)*.

O principal item de alocação de investimentos financeiros que as agências realizaram em 2010 repete-se em 2011 – Investimento em Equipamentos, opção de 84,3%. Os outros setores de investimento foram: Treinamento - 77,6%, Instalações – 76,2%, Recursos Humanos – 73,9% e *Softwares* – 70,9% *(tabelas 13 e 14)*.

Como contribuição para a compreensão dos fatores que influenciaram o desempenho das empresas em 2011, foram citados os principais aspectos positivos e negativos que impactaram o desempenho empresarial. Como aspecto positivo, a ampliação e o aprimoramento do *mix* de serviços e produtos, com 21% de citações, lidera a lista de razões que estimularam o desempenho. A conquista de novos clientes e a ampliação de serviços prestados em clientes da carteira, com 19,4%, é o segundo item mais citado. Esses são exatamente os dois itens prioritários que integram os planos de expansão das agências para os próximos anos, configurando uma análise de que o caminho percorrido deve ser aprofundado *(gráfico 15)*.

As novas mídias e redes sociais proporcionaram, para 49,2% dos pesquisados, ampliação dos negócios e conquista de mais clientes com novos negócios. A importância também é reforçada pelos 38,6% que indicam ser nessa área que a agência mais cresce, exigindo inclusive a criação de novos setores e departamentos na empresa *(tabela 24)*.

Na citação de aspectos negativos, a principal variação

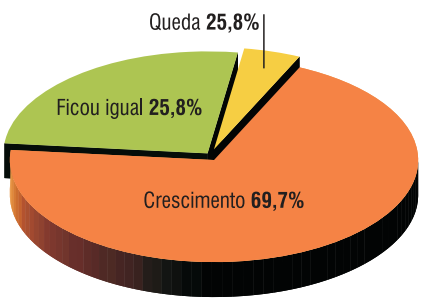
TABELA 11

Faturamento de 2010 em relação a 2009 e 2011 em relação a 2010

	2010 X 2009 %	2011 X 2010 %
Crescimento	83,5	69,7
Ficou igual	13,4	25,8
Queda	3,0	4,5
Total	**100,0**	**100,0**

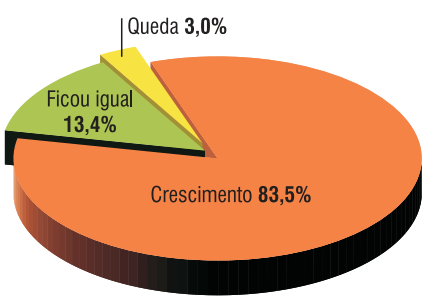
Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 11 – 2011 X 2010



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 11A – 2010 X 2009



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

TABELA 12

Percentual de crescimento do faturamento

	2010 X 2009 %	2011 X 2010 %
Até 5%	4,6	7,7
Mais de 5% até 10%	21,1	16,5
De 11% até 20%	37,5	25,0
De 21% até 35%	18,8	26,2
De 36% até 50%	11,1	11,7
De 51% até 100%	5,0	8,5
Mais de 100%	1,9	4,4
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

entre 2010 e 2011 está no percentual dos que não identificaram esses obstáculos (46,6% em 2010; e 10,8% em 2011). Essa é uma forte indicação de que o mercado está se tornando mais complexo, conhecendo uma concorrência mais acirrada e exigindo maior qualificação dos profissionais. Corrobora essa indicação a incidência dos outros aspectos negativos citados: *Mercado ficou estagnado – 16,8%, Pressão por* fees *menores – 14,9%,*

TABELA 13

Itens em que as Agências investiram – Total de citações

Itens de investimento	2010 %	2011 %
Equipamentos	80,1	84,3
Treinamento/Conhecimento	77,7	77,6
Instalações	60,4	76,2
Recursos Humanos	73,2	73,9
Softwares	62,8	70,9
Nenhum investimento	11,6	8,4
Outros	0,0	34,5
Total de respostas	**365,8**	**425,8**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

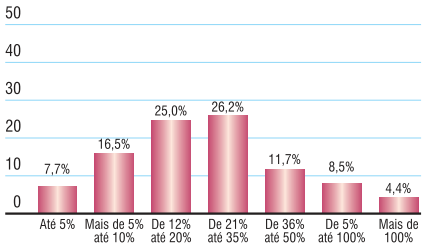
TABELA 14

Itens em que as Agências investiram – Citações em 1º ou 2º lugar

Itens de investimento	2010 %	2011 %
Equipamentos	42,8	47,7
Instalações	33,0	40,0
Recursos Humanos	44,1	37,2
Treinamento/Conhecimento	37,7	32,0
Softwares	23,9	18,5
Total de respostas	**181,5**	**175,4**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 12



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

Baixa qualidade da mão de obra – 14,9%, Concorrência desleal / predatória – 10,8% e Deficiências na gestão da agência – 10,1% (gráfico 16).

A indicação de problemas gerais do mercado apresenta uma significativa movimentação no olhar das agências de 2010 para 2011. Em 2010, as principais citações apontaram questões relativas aos clientes: *Pressão dos clientes para redução dos preços*, 18,4%; *Entendimento equivocado dos clientes sobre os serviços de comunicação*, 16,7%. Em 2011, questões próprias de um período de crescimento mais longo e intenso do mercado e do acirramento da concorrência são as que se destacam: *Falta de mão de obra especializada,* 23,2%*; Fees cada vez mais baixos,* 11,3%*; Concorrência com agências de publicidade,* 10,3%; e *Crise mundial,* 10% *(gráfico 17)*.

A pesquisa buscou conhecer como as agências enxergam as licitações públicas e quais as dificuldades eventualmente encontradas para a participação nesses certames. Para 83,1%, as concorrências públicas são consideradas como possíveis geradoras de negócios importantes. Ainda assim, apenas 32,1% participam dessas disputas e 36,9% indicam intenção de participar *(gráfico 18)*. As principais dificuldades citadas para a participação em licitações foram as mesmas em

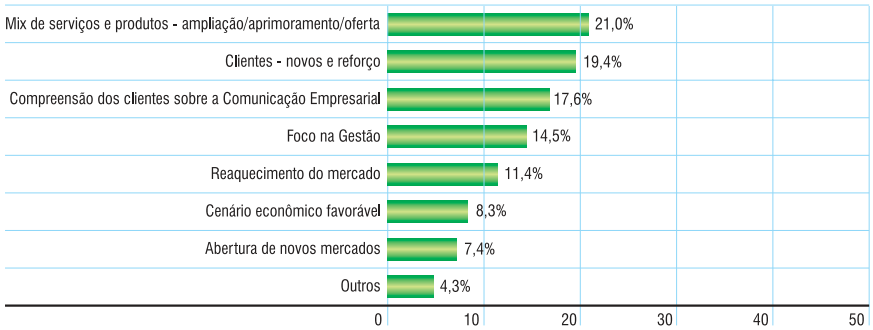
TABELA 15

Aspectos positivos que contribuíram para o desempenho da Agência – 2011

Citações de aspectos positivos	2010 %	2011 %
Mix de serviços e produtos – ampliação/aprimoramento/oferta	18,1	21,0
Clientes – novos e reforço	22,9	21,0
Compreensão dos clientes sobre a Comunicação Empresarial	6,6	17,6
Foco na Gestão	25,3	14,5
Reaquecimento do mercado	9,7	11,4
Cenário econômico favorável	27,8	8,3
Abertura de novos mercados	6,3	7,4
Outros	9,7	4,3
Total de respostas	**126,4**	**104,0**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 15



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

2010 e 2011, ainda que com incidência percentual diferente. Em 2011: *excesso de burocracia e documentação – 48,5%; falta de transparência no processo de contratação – 38,3%; critério de menor preço é inadequado – 19,4% (gráfico 20).*

Resultados

Perfil das agências de comunicação

• Idade e localização da sede das agências

Dentre as agências pesquisadas, 52,5% foram fundadas na última década (2000-2010) e quase 3% nasceram em 2011/2012. Como já havia sido detectado em 2010, o resultado indica um mercado ainda em consolidação.

A Região Sudeste concentra quase 80% das indicações de sede e local de fundação das empresas consultadas. As regiões Nordeste e Sul vêm a seguir, com 8,7% e 6,7%, respectivamente. O Centro-Oeste aparece com 4,5% e, por fim, a Região Norte, com 2,8%. Esses resultados expressam a concentração da economia do País, em especial no eixo São Paulo-Rio, mas com destaque expressivo para o Estado de São Paulo, que abriga a sede de 64,7% das agências pesquisadas.

• Porte das agências – Faturamento, número de colaboradores e clientes

Das agências que participaram da pesquisa, 29,7% (106) informaram o faturamento bruto de 2011, que somou R$ 737.817.433,12, e 28,3% (101) divulgaram também o faturamento de 2010. Para essas empresas (101 – faturamento de 2010 e 2011), o faturamento somou R$ 589.437.062,00 em 2010, e R$ 680.211.127,00 em 2011, indicando um crescimento médio de 15,5%.

São 76,2% das empresas pesquisadas as que se agrupam na faixa de faturamento que vai até R$ 2,4 milhões (limite para a definição oficial de EPP –

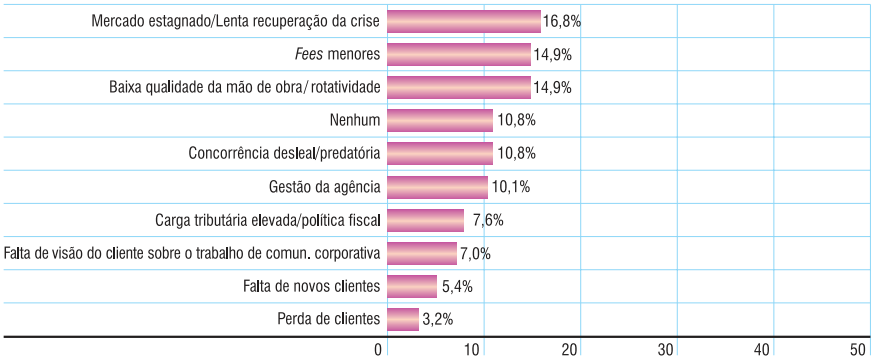
TABELA 16

Aspectos negativos que influenciaram o desempenho da Agência – 2011

Citações de aspectos negativos	2010 %	2011 %
Mercado estagnado/Lenta recuperação da crise	29,1	16,8
Fees menores	5,3	14,9
Baixa qualidade da mão de obra/rotatividade	0,0	14,9
Nenhum	46,6	10,8
Concorrência desleal/predatória	8,3	10,8
Gestão da Agência	6,2	10,1
Carga tributária elevada/Política fiscal	0,0	7,6
Falta de visão do cliente sobre Comunicação Corporativa	0,0	7,0
Falta de novos clientes	0,9	5,4
Perda de clientes	5,0	3,2
Total de respostas	**101,5**	**101,3**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 16



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

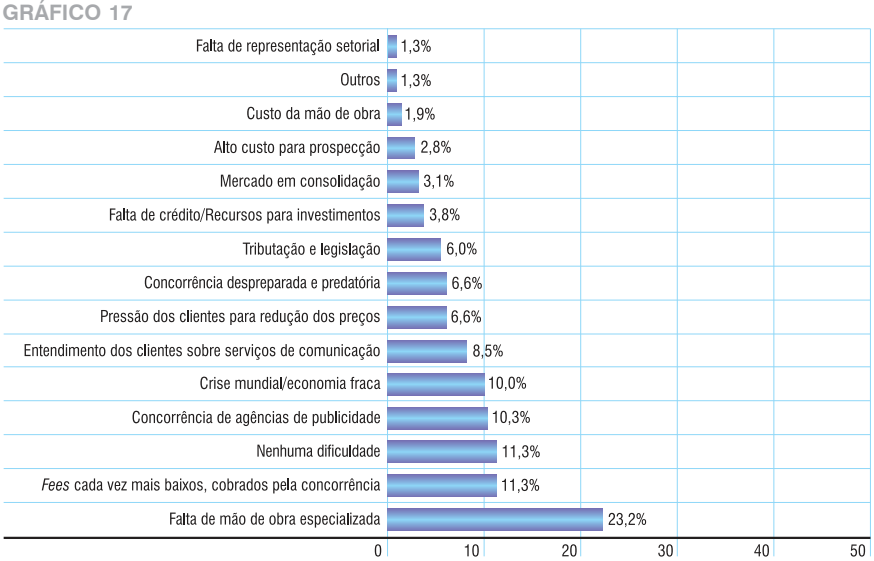
TABELA 17

Principais problemas de mercado enfrentados pelas Agências – 2011

Citações de problemas	2010 %	2011 %
Falta de mão de obra especializada	15,9	23,2
Fees cada vez mais baixos, cobrados pela concorrência	10,5	11,3
Nenhuma dificuldade	3,8	11,3
Concorrência de agências de publicidade	15,1	10,3
Crise mundial/Economia fraca	0,0	10,0
Compreensão de clientes/prospects sobre serviços de comunicação	16,7	8,5
Pressão dos clientes para redução dos preços	18,4	6,6
Concorrência despreparada e predatória	11,7	6,6
Tributação e legislação	4,2	6,0
Falta de crédito/Recursos para investimentos	7,5	3,8
Mercado em consolidação	13,0	3,1
Alto custo para prospecção	5,4	2,8
Custo da mão de obra	7,1	1,9
Outros	5,0	1,3
Falta de representação setorial/Regulação do mercado	1,3	1,3
Total de respostas	**135,6**	**107,8**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 17



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

Empresa de Pequeno Porte), sendo que 21% estão na faixa de até R$ 240 mil, podendo ser caracterizadas como microempresas. As empresas de grande porte, nesse setor, com R$ 20 milhões ou mais de faturamento, representam apenas 8,6% do total. Em comparação aos anos de 2009 e 2010, é possível verificar um crescimento, ainda que bastante moderado, de empresas classificadas nas faixas médias e altas das categorias de faturamento.

O número de colaboradores, que mantém correlação com o perfil de faturamento, também indica concentração nas faixas iniciais de classificação. Assim, 24,4% das agências têm até cinco colaboradores e 73,2%, até 20 colaboradores. Empresas com mais de 50 funcionários são apenas 9,8% do total de empresas consultadas.

Mantendo o perfil de 2010, agências com uma carteira com até dez clientes representam 30,1%, com 11 a 50 clientes são 61,9% e com mais de 50 clientes somam apenas 8%.

A correlação entre faturamento, número de colaboradores e número de clientes não pode ser feita sem ressalvas. Questões importantes como produtividade, escopo do contrato com o cliente, porte do cliente e localização geográfica do atendimento podem modificar bastante o valor de um contrato e a quantidade de recursos humanos alocada.

- **Auditagem externa dos dados financeiros das agências**

Ainda é pequeno o número de empresas com dados financeiros auditados

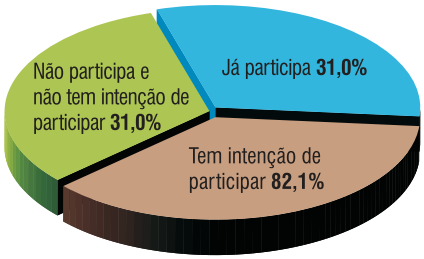
TABELA 18

Participação em licitações e concorrências públicas – 2011

Participação em licitações	2010 %	2011 %
Já participa	32,8	32,1
Tem intenção de participar	38,7	36,9
Não participa e não tem intenção de participar	28,5	31,0
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 18



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

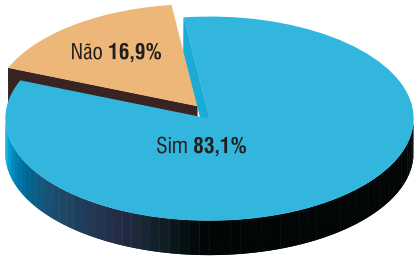
TABELA 19

Licitações podem gerar negócios importantes para o setor? – Base 2011

Licitações podem gerar negócios?	2010 %	2011 %
Sim	85,8	83,1
Não	14,2	16,9
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 19



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

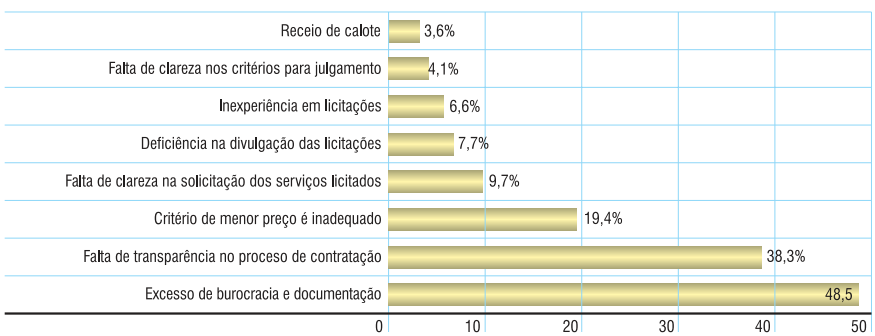
TABELA 20

Dificuldades para participação em licitações públicas

Citações de dificuldades	2010 %	2011 %
Excesso de burocracia e documentação	22,9	48,5
Falta de transparência no processo de contratação	21,1	38,3
Critério de menor preço é inadequado	12,8	19,4
Falta clareza na solicitação dos serviços licitados	7,9	9,7
Deficiência na divulgação das licitações	5,3	7,7
Inexperiência em licitações	7,9	6,6
Falta de clareza nos critérios para julgamento	0,8	4,1
Receio de calote	2,6	3,6
Outros	37,2	30,6
Total de respostas	**81,2**	**137,8**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 20



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

externamente. Provavelmente isso se deve à grande quantidade de empresas de pequeno porte no setor, que em geral não realizam esse tipo de controle.

- **Especialização e parcerias internacionais**

A pesquisa buscou identificar a especialização de agências em setores econômicos específicos do mercado. É possível identificar uma queda no índice de 2011. Com o crescimento do mercado detectado em 2010 e 2011 e a necessidade ou oportunidade de atendimento a clientes de diferentes setores, situação típica de conjunturas de crescimento, constroi-se uma forte hipótese para explicar a ampliação do perfil de atendimento das agências, descartando a especialização. Ainda assim, afirmaram ter uma ou mais especializações 17,9% das empresas. Os setores de especialização que se destacam são: TI / Tecnologia da comunicação / Informática

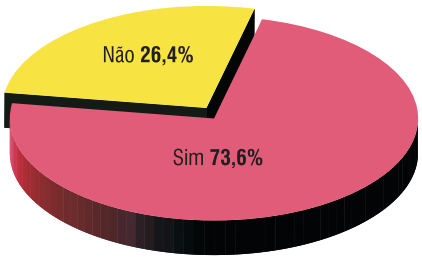
TABELA 21

Expansão das Agências – 2011

Tem planos de expansão?	para 2011 %	para 2012 %
Sim	76,2	73,6
Não	23,8	26,4
Total	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

GRÁFICO 21



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

TABELA 22

Citação de planos de expansão das agências

Quais planos de expansão?	para 2011 %	para 2012 %
Ampliação de prospecção	24,6	48,0
Investir em mix de serviços e produtos	35,1	25,3
Investir em recursos humanos/Buscar talentos	0,0	23,6
Melhorar ou ampliar instalações/Ter sede própria	0,0	21,0
Melhoria da Gestão	63,2	6,6
Outros	1,8	0,9
Total de respostas	**124,6**	**125,3**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

TABELA 23

Expectativas sobre o mercado para os próximos anos

Citação de expectativas	2010 %	2011 %
Forte crescimento do setor	86,5	66,7
Maior demanda de ferramentas digitais/mídias sociais	13,5	10,6
Necessidade de investir em inovação e especialização	10,6	10,0
Atuar com moderação/Baixo investimento	0,0	4,0
Crescimento da concorrência	3,4	2,5
Melhoria da mão de obra/maior capacitação de profissionais	0,0	1,9
Valorização dos serviços	0,0	0,6
Outros	31,7	10,3
Total de respostas	**113,9**	**106,5**
Base de respondentes	**100,0**	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

(31,3%), Saúde / Farmacêutica / Bioquímica (25%) e Arte / Cultura / Entretenimento / Esportes (23,4%).

• **Parcerias internacionais** – As parcerias internacionais atingem agências de médio e grande porte. Foram 18,9% que afirmaram manter essas parcerias.

Avaliação do desempenho da empresa

• **Confirmação de expectativas de crescimento em 2011**

O desempenho em 2011 ficou dentro do esperado para 52,9% das agências, o que na maior parte representa efetivo crescimento, contra 61,5% nas previsões para 2010. Tiveram superação nas expectativas 29,7%. Para 17,4% o desempenho ficou abaixo das expectativas, índice que é quase o dobro do registrado em 2010.

O ano de 2010 representou, segundo os resultados apurados, um período de crescimento mais intenso do que em 2011, ainda que este ano também apresente índice alto de aumento do faturamento das empresas. Para 69,7% houve crescimento do faturamento de 2011 em relação a 2010, e para 83,5%, de 2010 em relação a 2009. Para 25,8% o faturamento se manteve no mesmo patamar e para apenas 4,5% houve queda. Esses resultados indicam que o setor econômico está integrado no crescimento geral do País e que mantém-se com alto desenvolvimento.

• **Áreas em que a empresa investiu em 2010**

Os investimentos das agências em 2011 foram realizados principalmente em: equipamentos (84,3%), treinamento/conhecimento (77,6%), instalações (76,2%), recursos humanos (73,9%) e *softwares* (70,9%). Em relação ao ano anterior, os setores de investimento que mais cresceram na opção de investimentos foram instalações e *softwares.* O número de empresas que não fez nenhum investimento caiu de 11,6% para 8,4%.

Avaliação do mercado de comunicação corporativa

• **Aspectos positivos e negativos que impactaram o desempenho das agências**

Diferentemente de 2010, quando o cenário econômico favorável e o foco na gestão

TABELA 24

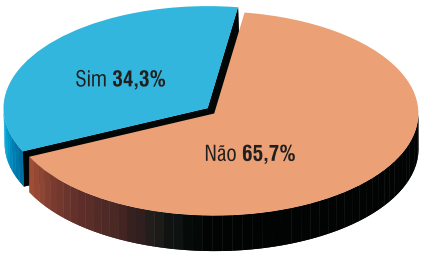
O papel das mídias e redes sociais para o modelo de negócios e de operações das agências de comunicação

Como elas afetam as Agências?	2011 %
Ampliaram os negócios/Mais clientes com novos negócios	49,2
Área que mais cresce na Agência/Citação de novos setores e departamentos na empresa	38,6
Afetaram muito pouco/Nesse mercado ainda está no início	11,2
Necessidade de novos profissionais com novas qualificações/Desenvolvimento de treinamento específico na área	7,2
Rapidez de divulgação afeta a mídia impressa/Compromete a exclusividade para os veículos	0,6
Total de respostas	**106,9**
Base de respondentes	**100,0**

Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

Crise mundial refletirá no setor?

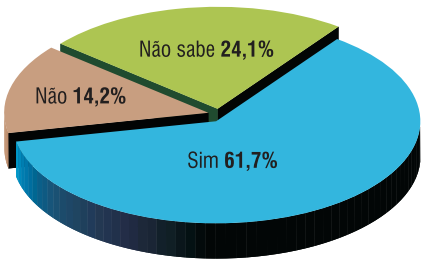
GRÁFICO 25 (2011)



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

Crescimento dos negócios com a Copa do Mundo e Olimpíadas

GRÁFICO 26 (2011)



Fonte: Pesquisa Mega Brasil com agências de Comunicação – 2010/2011-12

foram os principais fatores que contribuíram para o desempenho positivo das agências, em 2011 os principais pontos positivos foram: ampliação e aprimoramento do *mix* de serviços (21% – serviços e produtos para gestão de redes sociais/ eventos corporativos/ treinamento de comunicação para executivos/programas de relacionamento com comunidades); conquista de novos clientes e ampliação dos serviços em clientes da carteira (19,4%); melhor entendimento dos clientes sobre comunicação empresarial/corporativa (17,6%); e, com destaque bem menor do que em 2010, foco na gestão (14,5%).

Dentre os consultados na pesquisa,10,8% não indicaram nenhum ponto negativo que tenha contribuído para o desempenho da agência em 2011, contra 46,7% que o fizeram em 2010, indicando maior complexidade do mercado. Os aspectos negativos mais citados foram: mercado estagnado/lenta recuperação da crise,16,8%; *Fees* menores, 14,9%; baixa qualidade da mão de obra, 14,9%; concorrência desleal, 10,8%; e dificuldades na gestão da agência, 10,1%.

A identificação de problemas gerais do mercado indica uma alteração na percepção das agências de 2010 para 2011. Enquanto em 2010 as principais citações apontaram para questões relativas aos clientes – *Pressão dos clientes para redução dos preços*, 18,4%; *Entendimento equivocado dos clientes sobre os serviços de comunicação*, 16,7% –, na atual versão do levantamento, em 2011, predominaram questões correlatas a uma conjuntura de crescimento do mercado interno e do acirramento da concorrência: *Falta de mão de obra especializada,* 23,2%; Fees *cada vez mais baixos,* 11,3%; *Concorrência com agências de publicidade,* 10,3%; e *Crise mundial,* 10%.

O crescimento da economia do País está vivo no setor e é direcionador para a avaliação das empresas sobre os problemas atuais com que se defrontam. A falta de mão de obra especializada é uma questão estrutural na economia brasileira e que, com o crescimento do País nos últimos anos, aparece com destaque em vários setores econômicos. O acirramento da concorrência provoca uma disputa que, invariavelmente, envolve preços, o que justifica a indicação de *Fees mais baixos* como problema do mercado. A citação *Concorrência com agências de publicidade,* indica uma movimentação, já notada em 2010, de que as ferramentas e produtos da comunicação corporativa e da comunicação publicitária começam a partilhar o mesmo território nas estratégias de comunicação global das empresas.

- **Importância das licitações públicas para o setor da comunicação corporativa**

Em percentuais muito parecidos com os de 2010,

32,1% das agências pesquisadas afirmam que já participam de licitações públicas, 36,9% que têm intenções de começar a participar e 31% indicam que não têm intenção de participar.

Para 83,1%, essas concorrências têm a capacidade de gerar negócios importantes para o setor.

As dificuldades mais citadas pelas agências para participar das licitações públicas foram: *Excesso de burocracia e documentação* – 48,5%; *Falta de transparência no processo de contratação*, 38,3%; e *Critério de menor preço é inadequado* – 19,4%.

Perspectivas

- **Planos de expansão para 2012**

A expansão dos negócios era perspectiva para 2011 e continua assim, com a mesma intensidade, para 2012, em que 73,6% das agências têm planos de expansão dos negócios. Para concretizar essas perspectivas, 48% pretendem ampliar os esforços de prospecção, 25,3% investir na ampliação do *mix* de produtos e serviços e 23,6% investir em recursos humanos / busca de novos talentos. Novamente nesse tema, as razões apontadas confirmam a conjuntura de crescimento, identificada com intensidade pelo setor em 2010 e que continua em 2011.

Assim, enquanto havia dois anos os planos concentravam-se em melhoria de gestão, agora focam em ampliação das prospecções, indicando um momento inicial de preparação para uma nova situação de mercado (crescimento intenso) e posteriormente, em 2012, um momento de projetar-se para usufruir das possibilidades de crescimento do setor na economia.

- **Expectativas para os próximos anos**

Assim como em 2010, a confiança de que o setor da comunicação corporativa continue experimentando um forte crescimento também ficou expressa no levantamento deste ano, afirmação de 66,7%.

As novas mídias e as redes sociais estão possibilitando a ampliação do leque de tipos de clientes das empresas e a conquista de novos clientes, afirmação de 49,2% dos consultados. Para 38,6% das agências essa é a área de serviços que mais cresce.

Esse resultado expressa um momento de intensa atualização do *mix* de produtos e serviços oferecidos ao mercado, o que indica que ajustes importantes no perfil das agências de comunicação estão em operação.

Em sintonia com as perspectivas positivas que as agências declaram ao longo da pesquisa, a grande maioria, 65,7%, não considera que a atual crise econômica mundial afete esse setor econômico no Brasil.

Os grandes eventos esportivos previstos para o Brasil em 2014 e 2016, Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos, respectivamente, são considerados como oportunidades de negócios e crescimento para o setor, resultados que corroboram o otimismo das empresas com a economia do País em geral e com a conjuntura econômica atual, em particular. ■

Consulte também a versão digital

Este **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012 – Agências, Clientes e Fornecedores** está também disponível em versão digital, no **www.anuariomegabrasil.com.br**. Nela, além da íntegra da versão impressa, os internautas terão acesso também a seis guias setoriais, produzidos exclusivamente para o ambiente *online*:

- Guia Brasileiro das Agências de Comunicação
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Empresas
- Guia Brasileiro das Áreas de Comunicação Corporativa de Instituições
- Guia Brasileiro de Fornecedores para a Comunicação Corporativa
- Guia Brasileiro de Consultores em Comunicação Corporativa
- Quem atende quem em Assessoria de Imprensa

Acesse ***www.anuariomegabrasil.com.br***

A Comunicação Corporativa na vitrine

As boas agências e áreas de Comunicação de empresas

Este guia apresenta, por ordem alfabética, agências de comunicação, departamentos de Comunicação de empresas e fornecedores especializados que anunciaram nesta edição. Na versão digital, você encontrará guias setoriais completos de Agências, Empresas, Instituições, Fornecedores do Mercado de Comunicação, Consultores de Comunicação e, ainda, o guia Quem atende quem, integrado por clientes, as agências que os atendem e telefones de contato. Basta acessar o site **www.anuariomegabrasil.com.br**



24x7 Comunicação
L. F. T. Cardo ME
www.24x7comunicacao.com.br
facebook: 24x7comunicacao
twitter: @24x7comunicacao
contato@24x7comunicacao.com.br
Rua Tabapuã, 594 – Cj. 65
04533-002 São Paulo SP
(11) 3787-0944
Colaboradores: 5
Ano de fundação: 2009
Principais executivos: Fábio Cardo e Antônio Costa Filho
Parcerias Internacionais: Grayling (Inglaterra), ACS (México), NetPR (Argentina), Genera Comunicación (Chile)



2Pró
2PRÓ Comunicação Ltda.
www.2pro.com.br
twitter: @2procom
info@2pro.com.br
Rua Deputado Lacerda Franco, 300 – Cj. 175
05418-000 São Paulo SP
(11) 3030-9405
Colaboradores: 25
Ano de fundação: 2003
Principais executivos: Myrian Vallone, Teresa Silva, Juliana Melo, Marcela Lage, Roseanne Café e Carolina Mendes
Parcerias Nacionais: Martha Becker Comunicação (RS), Factual Comunicação (RJ), Executiva Press (PE)
Parcerias Internacionais: Americas Communications (EUA)



Agência Imagem
Luiz Machado Pereira Filho ME
www.agimagem.com.br
twitter: @agimagem
luiz@agimagem.com.br
Rua Sebastião Gonçalves, 67
05542-040 São Paulo SP
(11) 3731-3465
Principais contatos: Luiz Machado Pereira Filho e Analúcia Couto Ramos de Araújo
Serviço oferecido ao mercado de Comunicação: agência fotográfica voltada ao mercado corporativo e editorial, com atendimento em âmbito nacional.



Andreoli MSL

Andreoli/Manning,Selvage & Lee Ltda.
www.andreolimsl.com.br
facebook: andreoli msl
twitter: @andreoli_msl
Grupo que integra: Publicis
rachel.almeida@br.mslworldwide.com
Av. Ibirapuera, 2332 – Torre I, 14º
04028-002 São Paulo SP
(11) 3169-9300
Colaboradores: 76
Ano de fundação: 1993
Principais executivos: Paulo Andreoli, Rachel Almeida e Valéria Café
Parcerias Nacionais: Liberdade de Expressão (DF); Santa Fé (DF); Neiva Mello (RS)
Parcerias Internacionais: MSL Group (Grupo Publicis)



Approach

Approach Participações
www.approach.com.br
facebook: approachcomunicacao
twitter: @Approach_Com
approach@approach.com.br
Sede: Rua Eduardo Guinle, Casa 57
22260-090 Rio de Janeiro RJ
(21) 3461-4616
Colaboradores: 135
Ano de fundação: 1996
Principais executivos: Andrea Solberg, Deborah Castro, Elizabeth Garcia, Germana Costa Moura e Sergio Pugliese
Parcerias Internacionais: Sermo (mundial), Relamce (América Latina), Vero (Inglaterra), CMN (mundial)



Bansen Associados Comunicação

Bansen Associados Comunicação Ltda.
www.bansen.com.br
bansen@bansen.com.br
Rua Tirso Martins, 100 – Cj 304
04120-050 São Paulo SP
(11) 5539-2344
Colaboradores: 11
Ano de fundação: 1981
Principais executivos: Bia Bansen, Marilia Schumann e Alexandre Moreno
Parcerias Nacionais: Silvia Helena Editora (RJ), ComunicAtiva (BA), Lula Portela (PE) Intermedio (RS), Apoio 3 (DF), Enfoque (PR)
Parcerias Internacionais: Lisbon Projecty (Portugal)



Bayer S/A

Bayer S/A
www.bayer.com.br
Rua Domingos Jorge, 1100 9º – Prédio 9501
04761-000 – São Paulo SP
(11) 5694-5166
Área de Comunicação Corporativa:
Paulo Pereira
Diretor de Comunicação – paulo.pereira@bayer.com
Luciana Marganelli
Coordenadora de Comunicação – luciana.marganelli@bayer.com
Carla de Cássia
Assessora de Imprensa – carla.decassia@bayer.com
Agência de Comunicação:
The Jeffrey Group
Wilson Barros – wbarros@jeffreygroup.com
(11) 2165-1653



CDI Marketing Communications
Casa da Imprensa Comunicação Ltda.
www.cdicom.com.br
facebook: cdicom
twitter: @cdicom
cdi@cdicom.com.br
Rua Cunha Gago, 700 – 1º, 6º e 7
05421-001 São Paulo SP
(11) 3817-7900
Colaboradores: 134
Ano de fundação: 1990
Principais executivos: Antonio Salvador Silva; Soraia de Oliveira Brito e Fabiana Coelho
Parcerias Nacionais: Texto e Cia. (BA), Temple (PA), NQM (Paraná), Miriam Lage (RJ), Estilo (RS)
Parcerias Internacionais: Finn Partners (EUA, Inglaterra, França, Israel, China, Singapura), Commes Communications (França), Bonaparte 48 (Argentina), e-press (Chile).



CDN
CDN Comunicação Corporativa Ltda.
www.grupocdn.com.br
facebook: CDN Comunicação Corporativa
twitter: @ cdncomunica
cdncomunica@cdn.com.br
Sede: Av. Faria Lima, 2601 - 9º
01451-001 São Paulo SP
(11) 4084-8800
Colaboradores: 400
Ano de fundação: 1987
Principais executivos: João Rodarte, Cláudio Pereira, Andrew Greenlees, Inácio Muzzi, Marília Stabile e Yara Peres
Parcerias Internacionais: Fleishmann Hillard – Omnicom Group (EUA), MSL Group (EUA).



Conteúdo Comunicação
Conteúdo Assessoria de Comunicação
www.conteudocomunicacao.com.br
facebook: Agência Conteúdo
twitter: @agenciaconteudo
conteudo@conteudonet.com
Av. Ibirapuera, 2033 – Cj. 124
04029-100 São Paulo SP
(11) 5056-9800
Colaboradores: 35
Ano de fundação: 2011
Principais executivos: Claudio Sá e Roberta Montanari
Parcerias Internacionais: BackBay Communications (EUA)



Convergência
Convergência Comunicação Estratégica Ltda.
www.convergenciacom.net
facebook: Convergência Comunicação Estratégica
twitter: @convergenciacom
assessoria@convergenciacom.net
Rua Dr. Braulio Gomes, 25 – Cj. 207
01047-020 São Paulo SP
(11) 3256-0453
Colaboradores: 10
Ano de fundação: 2001
Principal executivo: Carlos Battesti



Engenho Criatividade e Comunicação
Engenho Criatividade e Comunicação Ltda.
www.engenhocriatividade.com.br.
engenhocriatividade@terra.com.br
SEPS 707/907, Bloco E, Ed. San Marino, Sala 423/524
70330-700 Brasília DF
(61) 3242-1095
Colaboradores: 8
Ano de fundação: 1996
Principal executiva: Kátia Cubel
Parcerias Nacionais: Atitude Press (SP)



EPR Comunicação Corporativa
Escritório Paulista de Redação Consultoria e Assessoria S/S Ltda.
www.epr.com.br
facebook: eprcomunicação – **twitter:** @eprcom
epr@epr.com.br
Rua Purpurina, 131 9º
05435-030 São Paulo SP
(11) 3815-2910
Colaboradores: 17
Ano de fundação: 1989
Principais executivos: Edna De Divitiis e Ana Maria Tarragó Solsona
Parcerias Internacionais: IPRN (Rede global de agências independentes)



FSB Comunicações
FSB Comunicações Ltda.
www.fsb.com.br
twitter: @jornalistasFSB – **facebook:** FSB Comunicações
FSB@fsb.com.br
Sede: Rua Visconde de Pirajá, 547 – 3º
22410-900 – Rio de Janeiro RJ
(21) 3206-5050
Colaboradores: 450
Ano de fundação: 1980
Principais executivos: Francisco Soares Brandão, Marcos Trindade, Tom Camargo, Flavio Castro, Moisés Gomes
Parcerias Nacionais: Temple (AM, PA, TO), Literal Link (PR), M&M (ES), Texto&Cia e Darana (BA), Pauta e Martha Becker (RS), Parlato (PE), Oficina da Notícia (RN, CE)
Parcerias Internacionais: Edelman, Abernathy MacGregor, APCO Worldwide



Fundamento Comunicação Corporativa
Fundamento Comunicação Corporativa Ltda.
www.fundamento.com.br.
twitter: Fundamento_Com
facebook: FundamentoComunicaçãoCorporativa
contato@fundamento.com.br
Alameda dos Maracatins, 992 - Bloco A – 3º
04089-001 – São Paulo SP
(11) 5095-3866
Colaboradores: 45
Ano de fundação: 1990
Principais executivos: Marta Dourado, Thiago Silvestre
Parcerias Internacionais: Baird's CMC, GlobalCom PR – Network (global) e PR Latam Network (América Latina)



Grupo Máquina PR

Máquina da Notícia Comunicação Ltda.
www.maquina.inf.br – **Twitter:** @GrupoMaquina
Facebook: GrupoMaquina – maquina@maquina.inf.br.
Sede: Av. Paulista, 2006 - Cj. 807 – CEP 92601-310 São Paulo SP
(11) 3147-7900
Colaboradores: 260 – **Ano de fundação:** 1995
Principais executivos: Maristela Mafei, Patrícia Gil, Daniele Lua, Ednilson Machado, Rosa Vanzella, Marcelo Diogo, Cleber Martins, Daniella Camargos, Lia Rizzo, Vivaldo de Souza, Lucimara Nunes, Rafaela Manzo, Renata Asprino, Renato Filipov, Guilherme Scarance, Míriam Kênia, Joaquín Mirtin, Marília Paiotti, Andréa Beer, Rodrigo Barnesch e Raquel Buzzoni
Parcerias Nacionais: Porto Press, Forma Texto (RS); NQM (PR); Ideia (MG); W Comunicação (ES).
Parcerias Internacionais: Estudio de Comunicación (Espanha), GCI Group (EUA), Cohn & Wolfe (EUA), Llorente & Cuenca (Espanha)



Grupo TV1

Empresa Brasileira de Comunicação Produção Ltda.
www.grupotv1.com.br
facebook: grupotv1
twitter:@grupotv1
mfinco@grupotv1.com.br
Rua João Ramalho, 1063
05008-002 São Paulo SP
(11) 3677-0800
Colaboradores: 503
Ano de fundação: 1986
Principais executivos: Sergio Motta Mello, Selma Santa Cruz, Sandro Magaldi, José Francisco Caruso Neto, Mauricio Moreira, Alexandre Cezário, Cassio Motta Mello, Sônia Penteado, Ernesto Bernardes e Eliana Arndt



In Press Porter Novelli

In Press Assessoria de Imprensa e Comunicação Estratégica Ltda.
www.inpresspni.com.br
facebook: inpressporternovelli – **twitter:** @inpresspni
nina.godinho@inpresspni.com.br
Sede: Av. Juscelino Kubitschek, 1726 – 10º
04543-000 São Paulo SP
(11) 3323-1520
Colaboradores: 338
Ano de fundação: 1988
Principais executivos: Kiki Moretti, Ana Julião, Roberta Machado, Sonia Azevedo, Hugo Godinho, Eliná Mendonça, Raul Pilati, Patrícia Marins (In Press Oficina), Diogo Mourão e Manoela Penna (In Press Media Guide).
Parcerias Internacionais: Porter Novelli (EUA) e Brodeur Partners (EUA)



Info4

www.info4.com.br
atendimento@info4.com.br
Sede: Rua Voluntários da Pátria, 126 - 701
22270-010 Rio de Janeiro RJ
(21) 3005-1000
Contato: Alexandre Vique
Serviço oferecido ao mercado de Comunicação: Monitoramento diário de informações (notícias, anúncios, balanços, comunicados ou qualquer outro tipo de publicação)



Ketchum
Estratégia Assessoria de Comunicação Ltda.
www.ketchum.com.br
facebook: ketchum
twitter: @ketchumbrasil
Grupo que integra: Ominicom
rosana.rossi@ketchum.com.br
Rua Álvaro Rodrigues, 182 – 2º
04582-000 São Paulo SP
(11) 5090-8900
Colaboradores: 130
Ano de fundação: 1987
Principais executivos: Rosâna Monteiro, Valéria Perito, Regina Gobbo, Patricia Pan e Vania Ciorlia
Parcerias Nacionais: Martha Becker (RS), Ideia (MG), RP Labor (DF), Oficina (RN) e News Assessoria (RJ)
Parcerias Internacionais: Ketchum (EUA)



Mendes & Nader
M&NCOM Comunicação Empresarial e Assessoria em Projetos de Responsabilidade Social
www.mncom.com.br
mncom@mncom.com.br
Av. Júlia Conceição Alves 93
13105-760 Campinas SP
(19) 3258-4707
Colaboradores: 8
Ano de fundação: 1991
Principais executivos: Silvana Nader e Ricardo Mendes



Millerbaum Comunicação
Millerbaum Comunicação
www.millerbaum.com.br
roberta@millerbaum.com.br
Av. 13 de maio, 23 – Gr. 630
20031-902 Rio de Janeiro RJ
(21) 2538-1513
Colaboradores: 23
Ano de fundação: 2002
Principais executivos: Roberta Miller, Fabiana Couto e Fernanda Pimentel
Parcerias Internacionais: Be-Linked (Europa)



Ogilvy Public Relations Brasil
Ogilvy & Mather Brasil Comunicação
www.ogilvy.com.br
twitter: @OgilvyPRBrasil
facebook: Ogilvy Public Relations Brasil
renata.saraiva@ogilvy.com
Av. Jaguaré, 1485 – 1º
05346-902 são Paulo SP
(11) 3769-8708
Colaboradores: 20
Ano de fundação: 2007
Principal executiva: Renata Saraiva
Parcerias Nacionais: Ogilvy PR Diferencial (RJ)
Parcerias Internacionais: Ogilvy PR Worlwide



Perspectiva Comunicação
Perspectiva Assessoria de Comunicação Ltda.
www.perspectivabrasil.com.br
twitter: @perspectivapr
luciana.vidigal@perspectivabrasil.com.br
Av. Nove de Julho, 5593 – 3º – Cjs. 31,32,33 e 34
01407-200 São Paulo SP
(11) 3706-3333
Colaboradores: 40
Ano de fundação: 1999
Principais executivos: Luciana Vidigal, Patrícia Carbonell e Ana Paula Pedroso
Parcerias Nacionais: VRL(RJ) e Talk(PR)
Parcerias Internacionais: Verbo Comunicación (Argentina e Chile), Carat (Uruguai), Extratégia (Mexico)



Planin
Planin Comunicação Empresarial
www.planin.com
twitter: @planin
facebook: planincomunicação
marketing@planin.com
Rua Flórida, 1821, 9º
04565-001 São Paulo SP
(11) 2138-8900
Colaboradores: 62
Ano de fundação: 1993
Principal executiva: Angélica Consiglio
Parcerias Nacionais: RBCE (Rede Brasileira de Comunicação Empresarial).
Parcerias Internacionais: Worldcom Public Relations Group (EUA)



Press à Porter Gestão de Imagem
Press à Porter Comunicação e Eventos Ltda.
www.pressaporter.com.br
facebook: pressaporterbr
twitter: @pressaporterbr
pressaporter@pressaporter.com.br
Rua Fidalga, 146 – Cj. 2
05432-000 – São Paulo SP
(11) 3813-1344
Colaboradores: 26
Ano de fundação: 2001
Principais executivos: Claudia Reis, Gustavo Diamantino, Juliano Capato, Vanessa Decicino, Patrícia Artico e Andressa Berger.
Parcerias Nacionais: Rede Brasileira de Gestão de Imagem



Printer Press Comunicação Corporativa
Printer Press Assessoria de Comunicação SS Ltda.
www.printerpress.com.br
facebook: Printer Press Comunicação Corporativa
twitter: @Printer_Press
printerpress@printerpress.com.br
Av. Pedro Severino, 366 - 2º – Cj. 24
04310-060 São Paulo SP
(11) 5582-1600
Colaboradores: 33
Ano de fundação: 1996
Principais executivos: Rosangela Ribeiro e Fernando Saliba



RP1 Comunicação
RP1 Comunicações Ltda.
www.rp1.com.br
claudiarondon@rp1.com.br
Av. Eng. Luiz Carlos Berrini, 1253 – 11º
04571-010 São Paulo SP
(11) 5501-4655
Colaboradores: 115
Ano de fundação: 2000
Principais executivos: Claudia Rondon, Adriane Ahlers, Fernanda Amorim, Manuela Rios, Marcia Glogowski e Soraia Ascari
Parcerias Nacionais: Multi (PE) e Atitude (RJ)
Parcerias Internacionais: Eulogy (Reino Unido), De La Garza (EUA), Encender Comunicacion (Argentina), Precision Marcon (Mexico), Sinergia Global (Venezuela)



RS Press
RS Press Comunicação Ltda.
www.rspress.com.br
facebook: RSPRESSWEB
twitter: @rspressweb
rspress@rspress.com.br
Rua Caiowaa, 228
05018-000 São Paulo SP
(11) 3875-5627
Colaboradores: 25
Ano de fundação: 1995
Principais executivos: José Roberto de Souza e Sônia Regina Martins



Ricardo Viveiros Oficina de Comunicação
RVO de Comunicação Ltda.
www.viveiros.com.br.
twitter: @RVComunicacao
rvo@viveiros.com.br
Rua João Alberto Moreira, 86
05439-130 São Paulo SP
(11) 3675-5444
Colaboradores: 44
Ano de fundação: 1987
Principais executivos: Ricardo Viveiros, Marco Antonio Eide, Wanderlea Ribeiro Rosa



S2Publicom Comunicação Integrada
S2 Publicom Comunicação Integrada S/A
www.s2publicom.com.br
facebook: S2Publicom – **twitter:** @s2publicom
Grupo que integra: Interpublic Group
faleconosco@s2publicom.com.br
Sede: Av. Engenheiro Luiz Carlos Berrini, 1297 - 3º
04571-010 São Paulo SP
(11) 3027-0200
Colaboradores: 120
Ano de fundação: 1988
Principais executivos: José Luiz Schiavoni, Aldo de Luca, Luciana Gurgel, Alessandra Ritondaro, Everton Schultz, Priscila Rocha, Claudia Goes, Ricardo Franzin, Adriana Baggio, Margareth Boarini e Claudia Pires
Parcerias Nacionais: Rede S2Publicom (30 agências parceiras em 19 estados)
Parcerias Internacionais: Interpublic Group



S/A Comunicação
Saboy Comunicação Ltda.
www.sacomunicacao.com
facebook:SA Comunicação
twitter: @sacomunicacao
miriam@sacomunicacao.com
Rua Quintana, 950 - 9º
04569-011 São Paulo SP
(11) 3054-3330
Colaboradores: 88
Ano de fundação: 2006
Principais executivos: Marco Antonio Sabino, Silvio Bressan, Luiz Castro e Cristina Maiello
Parcerias Internacionais: Kreab & Gavin Anderson



Temple Comunicação
Temple Comunicação Empresarial Ltda.
www.temple.com.br.
facebook: templecomunicacao
temple@temple.com.br
Travessa Benjamin Constant, 1416
66035-060 Belém PA
(91) 3205-6500
Colaboradores: 70
Ano de fundação: 1998
Principais executivos: Cleide da Silva Santos, Mirtes Rocha Morbach, Alan Rodrigues Cativo e Verena dos Reis Morais Carneiro
Parcerias Nacionais: FSB (RJ), CDI (SP) e RBCE (Rede Brasileira de Comunicação Empresarial)



Unit Press Comunicação
Unit Press Comunicação e Marketing Ltda.
www.unitpress.com.br
facebook: Unit Press Comunicação
twitter: @unitpress
anselmo@unitpress.com.br
Rua Carlos Del Prete, 76 - Cj. 24
09710-230 São Bernardo do Campo SP
(11) 3538-0400
Colaboradores: 10
Ano de fundação: 2007
Principais executivos: Anselmo J. F. da Silva e Caetano Piva Silva



Voice Comunicação Institucional
Voice Comunicação Institucional Ltda.
www.voice.com.br
Facebook: VoiceComunica
Twitter: @voicecomunica
nalcantara@voice.com.br
Rua Harmonia, 910
05435-001 São Paulo SP
(11) 3816-1230
Colaboradores: 30
Ano de fundação: 1988
Principais executivos: Norma Alcântara, Ana Regina Bicudo, Márcia Leite e Beth Guaraldo
Parcerias Internacionais: Advance (Chile,Uruguai e EUA)



WN&P
WN&P Comunicação Ltda.
wn.p@wnp.com.br
Rua Barão do Triunfo, 550 – 11º
04602-002 São Paulo SP
(11) 5095-2660
Colaboradores: 22
Ano de fundação: 1993
Principais executivos: Walter Nori; Maria Monserrat Padilla e Itacir Figueiredo Junior



Zoom Comunicação
Zoom Divulgação Ltda.
www.zoomcomunicacao.com.br
facebook: zoomcomunicacao
twitter:@zoomcomunicacao
contato@zoomcomunicacao.com.br
Rua São Paulo, 1665 – Cjs. 405 e 401
30170-132 Belo Horizonte MG
(31) 2511-3111
Colaboradores: 18
Ano de fundação: 2009
Principais executivos: Admilson Resende e Nelson Silva

O índice Onomástico deste Anuário está dividido em duas partes: Profissionais e Empresas e Organizações. Ele cobre toda a parte editorial da publicação da página 1 à página 251.
Os guias setoriais (agências, empresas, instituições, consultores de Comunicação, fornecedores do mercado de Comunicação e Quem atende quem – que traz as empresas e as agências que as atendem, com Estado-Sede e telefone de contato), estão exclusivamente na versão digital, disponível no site **www.anuariomegabrasil.com.br**

Profissionais

Abílio Diniz 130
Adalgiso Telles 127, 138
Admilson Resende 35, 205, 26
Adriana Baggio 25
Adriana Somma Cuenca 2
Adriane Ahlers 259
Adryana Almeida 43
Agostinho Gaspar 103
Alain Tissier 133
Alan Rodrigues Cativo 261
Aldo de Luca 122, 259
Alessandra Ritondaro 259
Alexandre Cezário 256
Alexandre Inácio 83, 87
Alexandre Loures 35, 44, 46, 50
Alexandre Moreno 253
Alexandre Vique 256
Aléxia Guimarães 227
Aline Marques 227
Almir Freitas 222
Aloisio Sotero 165
Amador Aguiar 130
Ana Carolina Fullen 227
Ana Cláudia Pais 190
Ana Claudia Proença 227
Ana Julião 256
Ana Lima 201
Ana Luíza Diniz Cintra 16, 20
Ana Maria Tarragó Solsona 255
Ana Maria Xavier 226
Ana Paula Pedroso 258
Ana Paula Ramos 226
Ana Regina Bicudo 261
Analúcia Couto Ramos de Araújo 252
Anderson Hartmann 2, 14, 90
André Gomyde 100
André Santos 129
Andréa Beer 256
Andrea Cordeiro 156
Andrea Solberg 253
Andrei Guimarães 227
Andreia Salles 226
Andressa Berger 258
Andressa Legiane Fabris 226
Andrew Greenlees 93, 254
Anelise Maradei 224
Angélica Consiglio 16, 30, 224, 258
Anne Campanella 227
Antonio Costa Filho 252
Anselmo J. F. da Silva 261

Antonio Alberto Prado 179, 180, 184, 185
Antonio Carlos Valente 126
Antonio De Salvo 103
Antônio Ermírio de Moraes 130
Antônio Mafra 226
Antonio Salvador Silva 16, 20, 108, 110
Armen Loussinian 2
Augusto Rodrigues 190, 192, 193, 213
Ayrton Kanitz 227
Beth Garcia 16, 18, 20, 119, 122, 253
Beth Guaraldo 261
Betina Moreira 129
Bia Bansen 106, 107, 108, 253
Bill Marsteller 74
Caetano Piva Silva 261
Caio Tulio Costa 112
Carina Almeida 43, 70, 78, 86, 96, 98, 116
Carla Castelo Branco 16, 22, 48, 49, 52, 82, 151, 160, 166
Carla de Cássia 253
Carlos A. Ramell 54
Carlos Battesti 254
Carlos Carvalho 91, 93, 179, 185, 186
Carlos Eduardo Camargo 218
Carlos Ghosn 133
Carlos Kokron 112
Carlos Mestieri 103
Carolina Mendes 252
Cássia Gargantini 215
Cassio Motta Mello 256
Célia Radzvilaviez 2
Celso Teixeira 16, 30
César Rua 161, 162
Cid Luís de Oliveira Pinto 214
Ciro Dias Reis 6, 35, 38, 45, 106
Claudia Goes 259
Claudia Pires 259
Claudia Reis 227, 258
Cláudia Rondon 16, 30, 42, 69, 76, 96, 98, 116, 165, 259
Claudio Cardoso 202
Claudio Lottenberg 128, 129
Cláudio Pereira 254
Claudio Sá 16, 22, 254
Cleber Martins 256
Cleide Campoi 107
Cleide Pinheiro 16, 198, 260
Cyro Diehl 128, 132, 134
Daniel Gaspar 106
Daniele Lua 256
Daniella Camargos 256
Danielle Torres 141
Debora de Lucas 2, 90
Deborah Castro 253
Deborah Roque 2
Decio Paes Manso 87
Dick Morris 175
Dilma Rousseff 133, 146, 176
Diogo Mourão 256
Edemir Pinto 128, 129
Ediana Balleroni 126
Edna Divitiis 255
Ednilson Machado 92, 93, 256
Eduardo Octaviano 179, 184
Eduardo Ribeiro 2, 3, 179, 182, 185, 193
Eduardo Tomiya 44, 46
Eliana Araújo 169, 172, 174, 176, 177
Eliana Arndt 256
Eliná Mendonça 256
Elisa Prado 189, 193
Elizabeth Garcia . *(ver Beth Garcia)*
Eloi Zanetti 220
Embratur 43
Enio Campoi 106
Ernesto Bernardes 256
Eugênio Araújo 2, 14, 188
Everton Schultz 259
Fabiana Couto 257
Fábio Cardo 226, 252
Fátima Fernandes 2, 14, 34
Fátima Turci 2, 14, 108, 127
Felipe Camargo 227
Fernanda Amorim 259
Fernanda de Carvalho 227
Fernanda Franco 216, 217
Fernanda Pimentel 257
Fernando Campoi 107
Fernando Collor de Mello 174
Fernando Henrique Cardoso 176
Fernando Oliveira Paulino 150, 151
Fernando Saliba 258
Ferrez 143
(ver Fernando Henrique Cardoso)
Flávia Apocalypse 162
Flávia Sekles 80, 83, 87
Flavio Castro 255
Flavio Meneghetti 128
Flávio Valsani 102
Francisco Bulhões 16, 23
Francisco Carvalho 224
Francisco Soares Brandão 39, 67, 77, 91, 94, 98, 115, 255
Franklin Feder 128, 129, 132, 134, 135
Frederico Curado 83
Germana Costa Moura 253
Gilberto Galan 46, 48, 50, 179, 180, 182
Giovanna Picillo 226
Gisele Lorenzetti 102
Gisele Souza 54
Graziele do Val 49
Guilherme Gaspar 106
Guilherme Scarance 256
Gustavo Diamantino 258
Harold Burson 74
Hélio Muniz 160, 161
Heloisa Picos 106
Henrique Carvalho 110
Hilgo Gonçalves 158
Hugo Godinho 256
Inácio Muzzi 167, 169, 170, 176, 254
Ingrid Rauscher 103
Itacir Figueiredo 110, 361
Izolda Cremonine 179, 182, 183
Jaime Lerner 220
Jaíra Reis 209
Janine Saponara 227

Jeremiah Owyang 164
Jim Tsokanos 118
João Aliotti 102
João El Helou 226
João Flávio Maciel 148, 150
João José Forni 2, 14, 167
João Rodarte ..... 16, 22, 38, 45, 76 , 80, 82, 86, 87, 252
Joaquín Mirkin 256
John B. Thompson 168
Jorge Duarte 145, 146, 172, 174
José Carlos Fonseca Ferreira 102, 103
José Eduardo Cardozo 90, 94
José Eduardo Luzzi 133
José Francisco Caruso Neto ... 256
José Luiz Osório 7, 112
José Luiz Schiavoni 16, 31, 38, 45, 93, 108, 122, 259
José Mindlin 130
José Renato Lara 227
José Renato Luzzi 133
José Roberto de Souza 259
Julian Herbstein 112
Juliana De Mari 154, 155, 158, 159, 160
Juliana Melo 252
Júlio Ribeiro 106
Júnia Nogueira de Sá 43
Kaíke Nanne 165
Karin Villatore 227
Kátia Cubel 203, 255
Kátia Penteado 143
Kennedy Michiles 227
Khátia Pinto 141, 142
Kiki Moretti 16, 27, 39, 42, 67, 76, 96, 98, 114, 115, 166
Laís Guarisi 106
Leandro Duarte 227
Lena Miessva 2, 179, 185
Leticia Lindenberg de Azevedo 209
Lia Rizzo 256
Lu Fernandes 227
Lucia Faria 227
Lucia Reggiani 36
Luciana Coelho 226
Luciana Gurgel 122, 259
Luciana Marganelli 253
Luciana Vidigal 16, 28, 38, 45, 68, 98, 166, 226, 258
Luciano Seixas 146
Lucimara Nunes 256
Luis Lacerda 128, 130, 132
Luiz Castro 261
Luiz Claudio Vaz Allan 227
Luiz Inácio Lula da Silva 94, 176
Luiz Machado Pereira Filho 252
Luiz Valente 129, 133
Luiz Vitiello 227
Luiza Paula Sampaio 227
Lula ..... *(ver Luiz Inacio Lula da Silva)*
Manoel Fernandes 2, 14
Manoela Penna 256
Manuela Rios 259
Mara Ribeiro 142
Marcela Lage 252
Marcello D'Angelo 189, 190, 192, 193
Marcelo Alonso 123, 126
Marcelo Coutinho 164
Marcelo Diego 256
Marcelo Mendonça 44, 46
Marcelo Odebrecht 84
Marcelo Tas 161
Marcia Glogowski 259
Marcia Leite 261
Marcio Polidoro 212, 213
Marco Antonio Eid 259
Marco Antonio Rossi 2
Marco Piva 224
Marco Sabino 16, 31, 43, 68, 77, 98, 116, 260
Marcone Gonçalves 170, 174
Marcos André Borges 199, 200, 226
Marcos Greiffo 155
Marcos Trindade 16, 23, 226, 255
Margareth Boarini 259
Maria Helena Miessva .... *(ver Lena Miessva)*
Maria Luiza Paiva 224
Maria Monserrat Padila 261
Mariana Trindade 226
Marilia Paiotti 256
Marilia Schumann 253
Marília Stabile 254
Marina Mello 147
Marina Silva 87
Mário Ernesto Humberg 226
Mário Marques 119
Maristela Mafei 16, 23, 42, 68, 70, 76, 96, 98, 115, 126, 166, 256
Marta Dourado 16, 23, 43, 68, 77, 86, 87, 96, 98, 116, 255
Martha de Borba Becker 221
Martha Funke 2, 14, 99, 154
Mauricio Bandeira 2
Maurício Costa 112
Mauricio Moreira 256
Mauro Martinez 196
Max Milliano Melo 2, 14, 144
Michel Teló 159
Michele Cruz 226
Miguel Falabella 142
Mike Lee 18
Miriam Kênia 256
Miro Negrini 216
Mirtes Rocha Morbach 260
Moema Zuccherelli 218
Moisés Gomes 255
Moisés Rosa 226
Monica Charoux 80, 82
Monique Melo 202
Monserrat Padilla 108
Myrian Vallone 252
Nelson Letaif 128, 129, 138
Nelson Silva 261
Nemércio Nogueira 179, 182, 184, 185
Nereu Leme 108
Nicole Barros 141
Nilson Oliveira 36, 78, 87
Nilzete Almeida 108
Nizan Guanaes 76

Norberto Odebrecht 128
Norma Alcântara 261
Odete Duarte 190, 192
Olavo Setúbal 130
Olivier Fleurot 45
Osmar Soares da Silva 226
Oswaldo Braglia Jr. 2
Patrícia Artico 258
Patrícia Carbonell 258
Patricia Gil 42, 68, 70, 76, 80, 87, 96, 98, 115, 256
Patrícia Marins 91, 115, 166, 204, 256
Patricia Pan 257
Paula Contim 54
Paulo Andreoli 16, 18, 116, 118, 253
Paulo Figueiredo 126
Paulo Marinho 123, 124, 128, 129, 133, 134, 138
Paulo Nassar 10, 54, 71, 80, 82, 84, 192
Paulo Pereira 16, 253
Paulo Piratininga 84, 86
Paulo Pompilio 46
Paulo Vieira Lima 2, 14, 140
Pedro Luiz Dias 16, 23, 26, 48, 49, 52, 78
Pedro Moreira Salles 124
Pedro Venceslau 2, 14
Pierre Bourdieu 168
PR Latam Network 255
Priscila Rocha 259
Rachel Buzzoni 256
Rachel Machado 253
Rafaela Manzo 256
Raphael Pinheiro Anunciação 90, 91, 92
Raul Pilati 256
Regina Gobbo 119, 142, 143, 259
Regina Pimenta 226
Reginaldo Ferreira Silva ..... *(ver Ferrez)*
Renata Asprino 256
Renata Saraiva 16, 28, 68, 77, 86, 96, 98, 116, 226, 257
Renato Filipov 256
Renato Gasparetto 16, 26, 49, 50, 52, 78, 155
Renato Teixeira 133
Ricardo Franzin 259
Ricardo Mendes 257
Ricardo Viveiros 82, 86, 259
Richard Branson 107
Rilder Medeiros 200
Roberta Machado 256
Roberta Mestieri 103
Roberta Miller 257
Roberta Montanari 254
Roberto Baraldi 206
Roberto Requião 133
Roberto Setúbal 124
Rodolfo Guttilla 16, 28, 35, 44, 46, 190, 192, 193
Rodolfo Witzig Guttilla ..... *(ver Rodolfo Guttilla)*
Rodolfo Zabisky 111, 112, 114
Rodrigo Barnesch 256
Rodrigo Cogo 54
Rogério Amato 128
Ronaldo de Souza 122
Rosa Vanzella 256
Rosana De Salvo 103
Rosâna Monteiro 39, 67, 76, 94, 96, 119, 166, 257
Rosana Rossi 226
Rosangela Ribeiro 258
Rosângela Villa-Real 158
Roseanne Café 252
Roseli Loturco 2, 14, 111, 123
Rui Portilho 194
Samuel Klein 130
Sandro Magaldi 256
Selma Santa Cruz 256
Sérgio Bourroul 74, 76, 84
Sergio Motta Mello 16, 27, 80, 84, 256
Sérgio Pugliese 253
Sidnei Basile 189
Silvana Nader 257
Silvia Balzan 103
Silvio Bressan 261
Silvio Meira 164
Silvio Ribeiro 2
Sonia Azevedo 256
Sônia Penteado 256
Sônia Regina Martins 259
Soraia Ascari 259
Steve Jobs 50
Talles Y. Gusmão 2
Teresa Silva 252
Thales Toffoli 87
Thiago Silvestre 255
Tom Camargo 255
Ulisses Dias 141
Valdeci Verdelho 179, 184, 185
Valdemir Dantas 134
Valentim Lorenzetti 102
Valéria Café 253
Valéria Perito 119, 259
Valter Brunner 16, 31, 32
Vanessa Decinino 258
Vanessa Struckl 227
Vania Ciorlia 16, 27, 257
Vera Giangrande 103
Vera Santiago 103
Verena dos Reis Morais Carneiro 261
Virginio Sanches 210, 212
Vivaldo de Sousa 256
Vivian Bialski 159, 160
Viviane Rocha 156, 158
Walter Nori 108, 110, 261
Wanderlea Ribeiro Rosa 259
Washington Olivetto 76
Wellington Nunes Jevaux 208
Welsey Batista 83
Wilson Baroncelli 2, 14, 178
Wilson Borges 129, 133
Wilson Villas-Bôas 102
Yael Botelho 227
Yara Peres 254
Zeca Rudge 124
Zita Carvalhosa 143
Miguel Jorge 14
Sônia Racy 14

Empresas e Organizações

@titude Global 36, 45, 78, 111, 112, 114, 232
24x7 ..... 226, 238, 252
2Pró 233, 252
3Mais 240
4Press 238
A&G Plus 236
A. Maradei 233
A4 ..... 126, 235
AAB 102, 103
AAB, Ogilvy & Mather 106
Abap 119
ABC Midia 233
Aberje 3, 10, 35, 46, 53, 71, 74, 80, 180, 196, 202, 206, 209, 212, 213, 218, 221
Abracom 6, 35, 38, 53, 62, 91, 93, 108, 119, 179, 189, 199, 201, 208, 229
Abril ..... *(ver Editora Abril)*
Absoluto 238
AC (Bahia) 236
AC (Ceará) 233
Accesso 235
ACI – Assessoria de Comunicação Integrada 74
Acontece 238
ACS 252
Activa 236
AD Factory 240
AD2M 226, 232
Ademi-BA 203
ADS 45, 103, 235
Advance 260
Advice 233
AG2Publicis Modem 112
Agência Brasil 145
Agência Conteúdo 236
Agência de Notícias dos Direitos da Infância – ANDI 14
Agência de Textos 236
Agência Estado 14
Agência Ideal 227, 234
Agência Imagem 252
Aipy Comunicação 233
Ajinomoto 39
Alameda 233
Albernathy MacGregor 255
Alcoa 102, 128, 134, 139, 180, 182
Alfapress Comunicações 214, 232
Allcomm Partners 237
Alphaville Urbanismo 217
Alternativa 237
Altimeter Group 164
AM4 240
Amazônia 360 235
Ambev 35, 50, 114
América Latina Logística (ALL) 217
American Express Global Travel Card 43
AMG 237
AMPM Worldwide 112, 114
ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos .....
Andreoli MSL Brasil 16, 18, 45, 111, 116, 118, 119, 184, 232, 252
Anhanguera Educacional 214
Aon Hewitt 156
APCO Worldwide 255
Apoio 3 253
Aponte 227, 236
Apple 49, 52
Approach 16, 18, 20, 111, 122, 234, 253
Art Presse 235
Arteiras 227, 235
Assai 119
Assim Eh 239
Associação Brasileira das Agências de Comunicação *(Ver Abracom)* .....
Associação Brasileira de Tecnologia para Equipamentos e Manutenção (Sobratema). 107
Associação Comercial de Minas Gerais 102
Associação Comercial de São Paulo 130
Associação Nacional para Difusão de Adubos (Anda) 106
Ateliê de Textos 233
Atelier de Ideia 141
Atitude 259
Atitude Press 233, 254
Ato Z 238
Atua 240
Audentia 237
Auracom 238
Ayla Meireles 236
B4T 237
BackBay Communications 254
Background Maxx 238
Backstage 238
Baird's CMC 45, 116, 255
Banco Bonsucesso 119
Banco Central 92
Banco do Brasil 14, 92
Bandeira e Hennrich 237
Bansen & Associados 106, 107, 233, 253
Bar Brahma 128
Barral MJorge 14
Basf 103
Bayer 16, 20, 180, 185, 253
BBC – Londres 180
BBN Brasil 240
Be-Linked 257
BH Press 232
Binômio 234
Bites 14
BlackRock 45

Blue 235
BM&FBovespa 80, 128, 135
BM8 239
BNDES 92
Boehringer Ingelheim 185
Boischio 238
Bomtexto 238
Bonaparte 48 254
Bottini 239
Boxnet 87
Bradesco 124
BrandAnalytics 44
Brasil Assistência 103
Braskem 128, 129, 138
Brava Comunicação 201, 202, 237
BRF Brasil Foods 50
Bric 36, 78, 112, 114
British Petroleum 44
Brother Cast 240
Bunge Brasil 127, 132, 134, 138
Burson-Marsteller 44, 74, 86, 224, 234
C&M Comunicações 182
C+6 Marketing 235
C2 ..... 226, 238
Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha 107
Camargo Corrêa 188, 189, 192
Canal do Boi 14
Canal Terraviva 14
Canaris 238
Capital 234
Capitare 238
Carat 258
Cargill 185
Carma 20
Casa da Notícia 108, 233
Casa do Cliente Comunicação 360º 210, 235
Casas Bahia 119
Case Marketing 238
Caterpillar 103
CBN 14
CCR – Centro de Convenções Rebouças 16
CDI 14, 16, 20, 108, 110, 234, 254, 260
CDN 16, 22, 38, 45, 74, 76, 80, 86, 93, 167, 168, 169, 232, 254
Centro de Estudos Avançados do Recife 164
Cesvi 103
CID Informática 108
Citibank 106, 180
CL-A 226, 233
Claro 114
Claudia Hespanha 236
Cleinaldo Simões 238
CMN 18
Cohn & Wolfe 45
Coletânea Editorial 235
Com Texto Comunicação 217, 235
Com Você 236
Comcept 239
Comitê Gestor da Internet no Brasil 150
Commark 234
Commes Communications 254
Communica 236
Communicare 238
Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) 217
Companhia de Notícias *(ver CDN)*
Comunicação Assessoria Empresarial 49
Comunicação Interativa 237
Comunicação Organizacional 233
Comunicação Vertical 233
Comunicação+ 119
Comunicado 237
Comunicare 233
ComunicaSul 233
ComunicAtiva 253
Conceito 237
Congresso Nacional .....
Conrerp 2ª Região São Paulo e Paraná 155
Consórcio Porto Novo 119
Contas Abertas (ONG) 146
ContatoCom 216, 238
Contatto 238
Conteúdo Comunicação 16, 22, 232, 254
Convergência 233, 253
Copa Airlines 84
Coworkers 240
CPFL Energia 188, 190, 192, 193, 213
Criar 238
Cunha Vaz & Associados 44
CV&A 235
CW Comunicações 182, 238
D&A 233
Daniela Ribeiro 237
Danone 45
Darana 226, 237
Databerje – Instituto Aberje de Pesquisa 54, 87, 188
DCI 14
De Facto 236
De La Garza 259
De Pieri 237
DFreire 235
Dieese 184
Digibanco 108
Digital 236
Diretotal 234
Dismac 106
Divulga 238
DMR Consulting 54
DNA 227, 237
DOC Press 238
Dona 233
Dow 114
DPI 232
DSW 165
Dupla 233
DuPont 159
EBC 145, 146
EBX 42, 119
ECA-USP 184, 188, 202
ECCO International 45, 103
Economídia 233
Edelman 255
Edelman Significa 232
Editora Abril 14, 158, 164

Editora CLA 233
Editora Jundiaí 14
EDM Logos 233
Eficaz 237
Eko 240
Eldevik 234
Eletrobras 16, 22, 48, 50, 52, 80, 151, 160, 166
Eleutheria 36
Embraco 220
Embraer 80, 83, 87, 180, 218
Embratur 92, 93
Empório (DF) 226, 238
Empório da Comunicação 236
Empresa Brasil de Comunicação (EBC) ..... *(ver EBC)*
Encender Comunicacion 259
Enfoque 233
Engenho 233, 253
Engenho Criatividade e Comunicação 204, 255
Época 226, 240
EPR 236, 255
E-press 254
Ernst & Young 14
Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo 164, 182
Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo 14, 46, 102, 182
Escritório de Advocacia Pinheiro Neto 80
Escritório de Jornalismo 238
Esso 99
Estadão ..... *(ver jornal O Estado de S.Paulo)*
Estratégia (Goiás) 237
Eulogy 259
Executiva Press 252
Extratégia 258
F7 237
Facto 240
Factual 252
Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia 202
Fator F 235
Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo 128
Federação das Indústrias do Estado do Pará 199
Federação do Comércio do Rio de Janeiro 144
Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores 128
Feedback 233
Fiat 106, 206
Fiep 220
Fiesp 42, 86
Finn Partners 45, 110, 254
Firjan 42
FirstCom 227, 235
Fischer 83
Flamma 239
Fleishman-Hillard 45, 254
Fonte 237
Ford 106
Formatexto 234
Franco, Celano & Baroncelli Comunicação 14
FSB Comunicações 16, 23, 39, 67, 74, 77, 91, 93, 94, 115, 226, 260, 232, 255,
Fundação Getúlio Vargas ..... *(ver Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo)*
Fundação Instituto de Administração 158
Fundação O Boticário de Proteção à Natureza 221
Fundação Roberto Marinho 119
Fundamento 16, 23, 43, 45, 68, 77, 96, 98, 116, 232, 255
Furnas 107
Futura 227, 236
FutureBrand 122
FV 234
G&A 45, 106, 232
G6 234
Galan & Associados 46, 180
Gargantini 215, 238
Gazeta Mercantil 14, 189
Genera Comunicacion 252
General Motors do Brasil 16, 23, 48, 49, 78, 108
Gerdau 16, 26, 49, 50, 78, 155, 156
Giusti 235
Glaxo 77
GlobalCom PR Network 45, 116, 255
Gnova 84
Gol 45
GolinHarris 31, 38, 45, 82, 122
Goodyear 108
Google 50
Governo da África do Sul 77
Governo do Estado do Rio de Janeiro 93
Governo do Estado do Espírito Santo 92
GP 226, 232
Grayling 252
Griffo 237
Grupo Abril 189
Grupo Bayer do Brasil ..... *(ver Bayer)*
Grupo Braskem ..... *(ver Braskem)*
Grupo Camargo Corrêa ..... *(ver Camargo Corrêa)*
Grupo Casa 235
Grupo CCR 16, 26
Grupo HSBC 158
Grupo Ibmec 39
Grupo JBS ..... *(ver JBS)*
Grupo Linde 107
Grupo Machline 108
Grupo Máquina PR ..... *(ver Máquina PR)*
Grupo Odebrecht ..... *(ver Odebrecht)*
Grupo Ogilvy 43
Grupo Pão de Açúcar 14, 48, 103, 185
Grupo Pontos de Conexão 128
Grupo Publicis ..... *(ver Publicis)*
Grupo RBS 14
Grupo Textual ..... *(ver Textual)*
Grupo TV1 ..... *(ver TV1)*

GT 237
Guia Rural (Editora Abril) 14
Guia Você S/A – as 150 Melhores Empresas para você trabalhar 158
Hablar 238
Happy Hour 238
Hartz 238
Hays do Brasil 129, 133
Hill & Knowlton 44, 74, 110
Holofote 233
Hopi Hari 119
HP 45, 180
HTC 45
Hydro 45
Hyundai 214
I9 Press 239
IBGE 145
IBM 162
Ícone 236
Idèe Amazônia 236
Ideia 232, 256
Imagem Comunicação 239
Imagem Corporativa 38, 45, 83, 106, 234
In Press Media Guide 39, 114
In Press Oficina 39, 92, 115, 205
In Press Porter Novelli 16, 27, 39, 44, 67, 74, 76, 94, 111, 114, 115, 232, 166
In the press 239
Infato 238
Info4 256
Infraero 14
Innovax 238
Inovart 238
Insight 232
Instituto Corda – Rede de Projetos e Pesquisas 2
Instituto Great Place To Work 135, 156
Instituto Internacional de Ciências Sociais 14
Instituto Ipsos 144
Instituto Spinkler Brasil 43
Interativa 237
Interface 227, 235
Intermedio 253
International Sucession Planning Association 102
Interpublic Group 31, 38, 45, 108, 122, 259
Invepar 119
Ipix 227, 239
Itaú Unibanco 123, 124, 128, 129, 133, 134, 138, 156
J. Walter Thompson 102
JAC 238
Jardim Botânico Investimentos 112
JBS 83, 86
Jeff Mancini 86
Jeffrey Group 44, 235, 253
Jinkings 234
Johnson & Johnson 188, 190, 193
Jornal Brasil Econômico 14
Jornal Correio Braziliense 14
Jornal Cruzeiro do Sul 14
Jornal de Brasília 14
Jornal do Brasil 14
Jornal Folha de S.Paulo 14, 108, 184
Jornal Notícias Populares 14
Jornal O Estado de S.Paulo 14, 74, 180, 184
Jornal O Globo 14
Jornal Valor Econômico 14, 54, 156
Jornalistas&Cia 14, 227
Kaiser 217
Kasane 226, 237
KB 236
Ketchum 16, 39, 44, 67, 76, 94, 119, 142, 166, 226, 234, 257
Ketchum Sports & Entertainment – KSE 16, 27, 39, 119
Kinoforum 143
Klabin 39
Klaumonforma 226, 233
Kodak 180
Kraft 220
Kreab & Gavin Anderson 31, 45, 260
LabPop 119
Lamarca 238
Lance 237
Latam Network 116, 255
Latina Eletrodomésticos 134
Lead 227, 235
Letra 238
Lettera 233
Levi's 165
Liberdade de Expressão 253, 255
Lide 45, 235
Lide Multimídia 220, 237
Lilian Comunica 238
Lilly Café 103
Linhas 234
Linkpress 236
Lisbon Projecty 253
Litera 224, 238
Literal Link 235, 255
Lize Jung 239
Llorente & Cuenca 44
Losango 158
Louis Dreyfus 45
LPM 103
Lu Fernandes 232
LuaC 237
Luares 237
Lucia Faria 227, 237
Lula Portela 253
Lume 226, 240
Lumiar 237
LVBA 102, 235
M&M 255
M&P 237
Mafer 234
Mais 239
MakingNews 238
Mandarim 233
Mangels 106
Manhanelli 240
MAPA 235
Mapfre Serviços Financeiros 103
Máquina da Notícia ..... *(ver Máquina PR)*

Máquina PR 16, 26, 42, 70, 74, 76, 80, 83, 86, 92, 96, 115, 126, 166, 232, 256
Mara Ribeiro Comunicação 142
Marca Comunicação e Estratégia 119
Martha Becker Comunicação 222, 236, 252, 255, 256
MaxMidia 237
Maxpress 87, 227
McCann Erickson 82
McDonald's 45, 160
McKinsey 124
MDS 148, 150
MEC 147, 148, 150
Meca 234
Mecânica de Comunicação ... 106, 107, 236
Media Guide Comunicação 114
Medialink 233
MEGA AP 236
Mega Brasil 2, 14, 179, 189, 193, 206, 229
Meio & Mensagem 14
Mendes & Nader 237, 257
Mercado de Comunicação 233
Merck 77
Metal Leve 130
Metrô Rio 119
MHM Sociedade de Advogados 86
Microsoft 49
MID 233
Midia.Com 234
Mile4 236
Millerbaum 235, 257
Ministério da Educação ..... *(ver MEC)*
Ministério da Pesca 92
Ministério da Saúde 93, 146, 147, 150
Ministério das Comunicações 147, 148, 169
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) ..... *(ver MDS)*
Ministério do Trabalho e Emprego 159
Ministério do Turismo 93
Ministério dos Esportes 93
Misfeldt 234
MKTMIX 235
ML&A 236
MMatsuo 239
Momentum 122
Mônica Mendes 237
Monsanto 129
MSL Group 16, 18, 44, 45, 116, 118, 253, 254
Multi 233, 259
Multicom 234
Multiletras 233
Multimarketing 239
MVL 36, 45, 78, 87, 111, 114
MWM International 133
MZ 36, 45, 78, 111, 112, 114
NACOM - Nicolau Amaral 103, 236
Nancy Assad 240
Natura 16, 28, 35, 74, 80, 188, 190, 192, 193
NB Press 141, 235
Neiva Mello 253
Nestlé 74
NetPR 252
News Assessoria 257
Newswire 233
Nextar 227, 236
Noticeria 237
Nuts 227, 233
O Estadão ..... *(ver jornal O Estado de S. Paulo)*
Oca 236
Octagon 122
Odebrecht 74, 76, 84, 114, 138, 180, 213
Oficina - SP 227
Oficina da Comunicação 237
Oficina da Notícia 201, 233, 255, 257
Oficina da Palavra 91, 115, 205, 235
Ogilvy & Mather 102
Ogilvy PR Brasil 16, 28, 43, 44, 68, 77, 86, 96, 98, 116, 226, 236, 257
Ogilvy PR Diferencial 257
Ogilvy PR Worldwide 257
OHL 45
Omnicom Group 254
On Mídia 239
Opção 234
Opinião 239
Oracle do Brasil 128, 132
Original 123 232
Orsa 185
Otis 185
Ourofino 86
Outono 238
Outra Visão 239
P13 238
Padrão Editorial 14
Papiro 237
Parlato 255
Partnersnet 235
Paulo Andreoli & Associados Corporate Affairs ..... *(ver Andreoli MSL Brasil)*
Pauta 255
PB&D 236
Perspectiva Comunicação 16, 28, 38, 68, 98, 166, 226, 232, 258
Petrobras 45, 92, 182, 196, 226
Pfizer 77
Phoenix 239
PhRMA 77
Pimenta 226, 233
Pipa 237
Pixit 112, 114
Planin 16, 30, 45, 224, 234, 258
Plantta 234
Plim 239
Pluricom 238
Portal Terra 164
Pórthia 236
Post 239
PR Brasília 227, 238
Precision Marcon 259
Premier Artes Gráficas 2
Press (Amazonas) 240

Press (Minas Gerais) 30
Press (São Paulo) 236
Press à Porter 227, 235, 258
Press Express 233
Press Office 234
Prestige 227, 235
Prima Press 236
Primeira Página 236
Printec 237
Printer Press 235, 258
PRN 45
PROI 45
Pubblicità 234
Publicis 45, 116
Público.Com 239
Publicom 108, 122
Quanta 238
R&F 236
R.E.F. 240
Race 237
Rádio Globo SP 14
Rádio Jovem Pan 74
Rádio Nacional da Amazônia .. 146
Rádio Nacional do Alto Solimões 146
RAF 236
Rai 240
Ralcoh 236
Randon 107
RE/MAX Brasil 133
Rede Bandeirantes 161
Rede Brasileira de Comunicação Empresarial (RBCE) ... 199, 258, 260
Rede Comunicação 233
Rede de Televisão Nacional do Brasil ..... *(ver Rede de Televisão Nacional do Brasil – TV NBR)*
Rede Gazeta/ES 209
Rede Globo 142, 159
Rede Inform 233
Rede Nacional de Comunicadores da Educação 147
Rede Record 14, 16, 30
ReLAMce 18
Renault 133
Repense 240
Reputation Institute 124, 134
Retoque 233
Revista Brasileiros 14
Revista Época 14, 156
Revista Época Negócios 14
Revista Exame 14, 54, 135, 184
Revista Exame Melhores e Maiores 154
Revista Forbes Brasil 14
Revista Imprensa 14
Revista Isto É 184
Revista Isto É Dinheiro 14
Revista RG 14
Revista Veja 14, 86
Revista Visão 180
Revista Você RH 154
Revista Você S/A 14, 154, 155
RF Binder 45
Rhodia 110, 188, 190, 192
Ricardo Viveiros & Associados Oficina de Comunicação 82, 86, 232, 259
RIFF 237
Rio Gráfica e Editora 14
RMA 232
RMV Sucessão Consultores 102
RNT 14
Rosa Arrais 236
Rota das Bandeiras 119
Royal Bank of Scotland 45
RP Consult 182
RP Consultoria 194, 237
RP Labor 256
RP1 ..... 16, 30, 42, 69, 76, 96, 116, 165, 234, 259
RP1 Brasília 42
RS Press 233, 259
Ruder Finn 116
S/A Comunicação 16, 31, 43, 45, 67, 77, 98, 116, 234, 260
S2Publicom 14, 16, 31, 38, 45, 68, 82, 93, 108, 111, 122, 234, 252
Sallêro 20, 110
Santa Fé 253, 255
Santander 124
Santo de Casa 232
Santos Jacinto & Arruda Advogados Associados 90
Sato 7 236
SB 233
SBT 14
Scania 106
Schincariol 203
Scriba 233
Scripto 239
Scritta 84, 86, 235
Secco 233
Secom-SP 42
Secretaria da Habitação de São Paulo 93
Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) 93, 145, 146, 150, 172
Secretaria de Energia do Estado de São Paulo 93
Século Z 233
Segmento MC 14
Senatore 239
Sermo 18
Sharp 108
Sheila Siqueira 235
Shell 102
Shire 86
Sigma Six 227, 237
Silvia Helena Editora 253
Simgroup 240
Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos no Estado de São Paulo 102
Sindicato dos Jornalistas de São Paulo 14, 108
Sinergia Global 259
Sing 236
Socialle 141
Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein 128
Sodexo 45
Solazyme 39
Solos 237
Souza Cruz 14, 185
SPGA 236
Spin 236

Spoke 238
Start Up 239
Studium 237
Suggestiva 233
Syngenta 16, 31, 32
SZS 236
Talent 106
Talk 233, 257
TAM 42, 44
Tantas 238
Taxi Blue 233
Telefônica Vivo 123, 124, 126, 161
Temple 16, 32, 198, 199, 236, 255, 260
Tetra Pak 188, 189, 193
Texto 232
Texto & Cia. 203, 233, 255
Textos & Ideias 226, 233
Textual 43, 45, 70, 78, 86, 96, 116, 234
TFS 239
Thai 240
Thot 237
Timbro 235
Time 238
Timerman 238
Tinno 239
Tino 235
TMV 239
Toda Hora 141
Toyota 214
Trama 235
Tree 235
Três 236
Tríade 238
Tribunal da Justiça de Pernambuco 93
Trópico 237
Turismo de Lisboa 103
TV Brasil 145
TV Brasil Internacional 145
TV Cultura 14, 180
TV Globo 80
TV NBR 145
TV1 ..... 27, 80, 84, 232, 256
Ubrafe 108
Uffizi 223, 233
UHY Moreira Auditores 129, 134
Ultrafértil 106
Unicom 234
Unimed-Rio 212
Union Carbide 106
Unit Press 233, 260
Universidade de Brasília (UnB) 150
Universidade de Cambridge ... 168
Universidade de Navarra 14
Universidade George Washington 202
Usina de Notícias 239
Valentina Meyer 239
VeCComm 234
Veracel 180
Verbo Comunicación 258
Vero 239
Versal 233
Versátil 233
Vertical Comunicação 239
Vetor 143
Via Press 240
Vianews 235
Vide 240
Vidraçaria Santa Marina 106
Viiv 77
Villares 102, 182
Vinci Partners 119
Virgin Latin America 107
Virta 233
Virtual 238
Vitiello 227, 239
Vivo 123, 124, 126
Voice Comunicação Institucional 260
Volkswagen 102, 106, 107
Volvo 155
Votorantim 74, 102, 103
VRL 257
VSM Comunicação 200, 233
W Comunicação 208, 233
W/Brasil 82
W3 14
Waggener Edstrom 116
Way 239
Weber Shandwick 31, 38, 45, 82, 122
WHD 236
WMcCann 80, 82, 122
WN&P 108, 110, 235, 260
Word Brasil 235
Worldcom Public Relations Group 45, 258
WPP 116
WU Comunicação 237
XComunicação 234
YOD 234
Zaia 239
Zambon Laboratórios Farmacêuticos 129, 134
ZDL 236
Zebra Technologies 43
Zoom Comunicação 206, 236