

# O ESTRATEGISTA DO VALOR DA EMPRESA

Alinhado ao plano de negócios, profissional enfrenta o desafio de orquestrar todos os meios de comunicação

**D**ez anos atrás, o sonho da comunicação corporativa era deixar de ser mera prestadora de serviços para estar alinhada à estratégia da organização. O tempo passou, as organizações no Brasil e no mundo amadureceram em diversos aspectos e a comunicação, de fato, atingiu seus antigos objetivos. Não é mais preciso explicar a um presidente de empresa o quanto ela é importante para o negócio.

Mas ainda há uma série de desafios a serem enfrentados. O sonho, hoje, é chegar ao patamar que algumas organizações, especialmente as de grande porte, estão conseguindo alcançar: ter a comunicação à frente dos processos e das discussões, dividindo com outras áreas-chave os rumos da estratégia do negócio.

Cerca de 10% das grandes empresas se dizem nesse patamar, de acordo com o levantamento realizado pelo Instituto de Pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Databrje), em parceria com o **Valor**. Nelas, na maioria das vezes, o profissional de comunicação ocupa uma posição de diretor ou vice-presidente e tem assento nos principais comitês estratégicos da organização.

Um bom exemplo desse novo cenário em que vive a comunicação corporativa é o de Paulo

Pompilio, diretor de imprensa e relações públicas do Grupo Pão de Açúcar, que participou, desde o início, de um grupo seletíssimo que discutiu e definiu a compra do Ponto Frio, negociação de R\$ 824,5 milhões, envolvendo 70,24% das ações da segunda maior rede de eletrodomésticos do Brasil.

Situações como esta, de um profissional de comunicação estar presente em um fórum tão importante e sigiloso para a organização, eram praticamente inimagináveis há 10 ou 15 anos. "Quanto mais no negócio a comunicação corporativa estiver, mais chances ela tem de agregar valor", afirma Pompilio. E ele vai além: "Meu papel é ajudar a companhia a vender mais. Sei que isso é agressivo para um profissional de comunicação, mas é, sim, o nosso papel".

Na Arcos Dourados, empresa que comprou a marca McDonald's na América Latina há dois anos, a comunicação corporativa é uma vice-presidência regional, segundo nível mais importante da organização, e ocupa espaço tão nobre quanto as áreas de vendas, operações ou finanças. "Existe uma nova percepção, por parte não somente das empresas como do público em geral, sobre o que significa comunicação", diz Flávia Vigio, vice-presidente para a América Latina. Afinal, as pessoas querem conhecer

mais sobre a empresa - não interessa apenas ver a campanha publicitária. Quem compra um sanduíche do McDonald's atualmente se mostra interessado no que tem por trás daquele produto: quer saber também o valor nutricional do sanduíche, a origem dos ingredientes, quem são os funcionários, para onde vai o descarte do lixo etc. "Por isso, o papel da comunicação é integrado, complementar e tem de ser benfeito junto ao trabalho do marketing. A gente tem de saber comunicar isso tudo", afirma.

O diretor corporativo de relações institucionais do Grupo Votorantim, Samuel de Almeida Lima, reforça que a comunicação saiu do papel secundário que ocupava. "Estamos em um momento muito rico", diz o diretor, para quem não existe estratégia de comunicação, e sim estratégia de negócio. Os públicos de interesse, segundo Lima, são cada vez mais parceiros da organização e cobram coerência entre discurso e prática.

Este é outro ponto de grande transformação no mundo corporativo: acabou a era da informação unilateral, do discurso "chapa-branca", do marketing "bonitinho", porém distante da realidade. Com a velocidade que a informação adquiriu por meio das chamadas mídias digitais, ou mídias sociais - Twitter, YouTube,



Gilmar Piolla, de Itaipu: Twitter ajudou durante "apagão", que deixou milhões de pessoas sem energia

mentais. Ele representa ainda a empresa em associações de classe e participa de diversos fóruns nacionais e internacionais. Sua equipe é de 25 pessoas. "Mas o que acho muito relevante, e que o setor em geral não mede, é que chegamos a mais de 100 empregos indiretos na cadeia da comunicação por meio de parcerias com mais de 40 agências, 18 delas de imprensa no Brasil."

Na Vale, o modelo da comunicação foi definido pelo presidente Roger Agnelli, no plano estratégico da empresa em 2001, como um instrumento fundamental para a companhia conseguir implementar seu planejamento. "Sabemos que a comunicação ajudou fortemente nesse processo", diz Fernando Thompson, diretor de comunicação e sustentabilidade da mineradora, cujo valor de mercado atingiu US\$ 205 bilhões em 2008 e caiu para cerca de US\$ 130 bilhões neste ano. A área, ao longo

**TRENDS** BY ROBERTA LIPPI

## WORKING AT THE BUSINESS CORE

Communications professionals today help define business goals, ease mergers or resolve crises

Ten years ago, corporate communications dreamed of becoming more than a mere service provider and being seen as part of organizational strategy. Time passed, the corporate world in Brazil and the world matured in many aspects, and communication has in fact achieved its old objectives. No one needs to explain the importance of communication to the president of a company anymore.

But there are still a series of challenges ahead. The new dream is to reach the level of some large organizations: to have communication at the forefront of processes and discussions, sharing the limelight in business strategizing with other key areas. Around 10% of large companies rank themselves in this category according to a study done by Databerje, the Brazilian Corporate Communications Research Institute, together with Valor. There, communications professionals usually hold positions at the level of director or vice president and have seats on the organization's main strategic committees.

A good example of this new scenario for corporate communications is that of Paulo Pompílio, Grupo Pão de Açúcar's press and public relations director. Pompílio participated in the very select group that discussed and defined the purchase of Porto Frio from beginning to end. Negotiations involved R\$ 824.5 million and 70.24% of Brazil's second largest appliance chain's shares.

Integrating a communications professional as part of such an important and confidential forum within a company would have been unimaginable 10 or 15 years ago. "The more involved corpo-

rate communication can be in a process, the more chances it has to aggregate value," affirms Pompílio. He goes farther: "My job is to help the company sell more. I know this seems aggressive for a communications professional, but it is in fact our role."

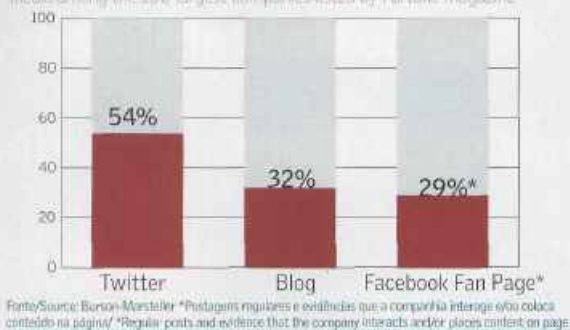
At Arcos Dourados, the company that bought the McDonald's brand name in Latin America two years ago, corporate communications is a regional vice presidency at the organization's second highest level and occupies as prestigious a position as sales, operations or finance. "There is a new perception not only on the part of companies, but also the general public, about what communications means," says Flávia Vígio, Latin American vice president. At the end of the day, people want to know more about the company than they get in a mere marketing campaign. Someone buying a hamburger at McDonald's today is interested in what is behind the product: its nutritional value; the origin of ingredients; who made it; where the trash will be disposed of, etc... "Because of this, communication's role is integrated, complementary, and must be well performed together with marketing. We have to know how to communicate all of this," she affirms.

Votorantim's corporate director of institutional relations Samuel de Almeida Lima emphasizes that communication no longer holds the secondary role it once did. "This is a very rich moment," he says. According to Lima, the target audience is increasingly a partner to the organization and demands coherence between discourse and practice.

## Os hits da rede mundial

Frequência de uso, em %, das mídias sociais entre as 100 maiores empresas listadas pela revista Fortune

Hits on the world wide web: Frequency of the use, in % of social media among the 100 largest companies listed by Fortune magazine



dos últimos anos, manteve-se no nível de diretoria, mas passou por um enxugamento: chegou a ter 130 pessoas e agora são 50. "Como em toda empresa, a estratégia hoje é fazer mais, com menos e melhor", afirma ele. Segundo a pesquisa Aberje/Valor, focada em

comunicação interna, houve uma retração estrutural na área, assim como ocorreu em outros departamentos das organizações em geral. O quadro de funcionários diminuiu, bem como os investimentos destinados a ela.

Para o executivo da Vale, um dos maiores desafios é fazer uma gestão eficiente da comunicação, o que inclui o estabelecimento de métricas. "Em geral, nossos chefes são engenheiros, economistas ou advogados. Nós, comunicadores, quando vamos conversar, sempre dizemos que somos um bicho diferente, temos métricas diferentes, discursos diferentes etc., mas nossos chefes não entendem isso. O que eles entendem são números, e toda discussão que tenho tido nos fóruns é que nós, comunicadores, precisamos aprender a nos metrificarmos, precisamos aprender a ser gestores", diz Thompson. Segundo ele, essa amarração entre o plano

estratégico e o retorno do investimento é fundamental para defender o orçamento da área, especialmente em momentos de crise.

No atual contexto, a prestação de contas da comunicação não se dá apenas internamente. O que informa aos seus públicos será cobrado nas últimas instâncias. "Accountability é algo essencial para a organização. A transparência é o melhor caminho para construir relações duradouras com todos os públicos envolvidos", afirma Lima, da Votorantim. Segundo ele, uma postura madura de comunicação é essencial para que as empresas se posicionem no mercado. E não adianta falar de forma abundante. "Às vezes, falar pouco e bem é muito melhor", diz o executivo, para quem as transformações pelas quais a comunicação passa hoje continuarão a acontecer nos próximos anos. "As empresas precisam repensá-la diariamente."

## TRENDS

This is the other transformation that has taken place in the corporate world: the era of unilateral information, political discourse and slick marketing has ended. With the velocity that information has achieved through so-called digital media or social media – Twitter, YouTube, blogs, Facebook among others – the consumer's responses have become more immediate. Communication, marketing, sales and call centers need to speak the same language.

We saw proof of this new sort of relationship on the night of November 10th when a blackout played across 18 Brazilian states. If being without power meant being cut off in the past, this time it was different. As soon as the blackout hit, Twitter started getting messages from people that use internet via mobile phone describing what they were doing in the dark, making jokes and trying to figure out who was at fault, all before any radio or TV stations had reported the event. The Itaipu hydroelectric plant reacted just as quickly. Two hours after the start of the blackout, the plant's communication department opened an official profile on Twitter to facilitate access to information about the event that had left millions of people in the dark. Management of the crisis was so "successful" that in less than 12 hours, Itaipu's profile on the web had over 2,000 followers. There were 417,062 visits on the first day alone.

Use of social media as a communication channel is a company's decision in accordance with its needs and its activity. But the fact is that whether they have a Twitter profile or post videos on YouTube, organizations are at the center of a tornado. "The fundamental thing is to be attentive to all means of contact with the public, says TAM's director of corporate issues, Marcela Mendonça.

Aside from the complexities that these new forms of communication bring to companies, one factor added a special spice to the work of corporate communications professionals in 2008: the global financial crisis and its effects. Many had to deal with questions such as drastic spending cuts, changeover of executives, lower investments and even loss of staff. According to the Databerje/Valor study, 37.5% of the 300 companies consulted suffered as a result of the crisis.

When bad news is inevitable, communication should act in the most transparent manner possible, as was the case when Embraer had to fire 20% of its workforce at the beginning of the year. A crisis committee discussed the matter in complete secrecy in order to guarantee that the news would not leak out ahead of time. At the right moment, the airplane manufacturer planned everything carefully so that all employees would be given the news at the same time and personally. The 4,000 people fired were informed as to the company's situation and why the cuts were necessary.

Communications professionals of the new era are not just messengers, but have assumed a new posture of counselors to head executives. Augusto Rodrigues, director of corporate communications for the CPFL group put together his directorate in 2000 and is responsible for an array of activities including internal and external communication, social responsibility, events, ombudsmanship, relationships with opinion makers and marketing. The executive participates in all the group's big decisions, which involve 26 companies. Recently, he was told that his directorate would be the front line sent into newly acquired companies to disseminate values and the code of ethics.