

**INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO CAETANO DO SUL
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INSERÇÃO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA NA
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DO ABC**

MARLI PUERTAS POPOLIN ROSSI

**São Caetano do Sul
2004**

MARLI PUERTAS POPOLIN ROSSI

**A INSERÇÃO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA NA
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DO ABC**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
em Administração da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul como
requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.
Área de Concentração:
Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Professor Doutor Roberto Elísio dos Santos

**São Caetano do Sul
2004**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
Avenida Goiás no. 3400 – São Caetano do Sul (SP)

Diretor Geral: Prof. Marco Antonio Santos Silva

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Antonio Carlos Gil

Dissertação defendida e aprovada em 18/11/2004 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Roberto Elísio dos Santos (IMES)

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho (IMES)

Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno (UMESP)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Amadeu e Cândida,
que não mediram esforços para que eu pudesse estudar
e tornar-me um ser humano justo, ético e sem medo de
vencer as barreiras que a vida
nos impõe de forma constante no nosso dia-a-dia.

Ao Marcos Antonio Rossi, meu marido e eterno cúmplice,
que sempre esteve ao meu lado apoiando-me
e encorajando-me nos momentos mais difíceis.
O meu porto seguro de todas as horas.

Aos meus filhos, Vinícius e Beatriz, razão do meu viver,
os quais souberam compreender minha ausência e
com seus sorrisos deram-me
coragem para seguir na busca de meus objetivos.

AGRADECIMENTO

Aos amigos Célio Galvão, Renato Luti e Flávio Chantre, que pacientemente forneceram todas as informações necessárias para a elaboração deste trabalho e pelas valiosas experiências transmitidas.

Ao Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno, que prontamente aceitou o convite para participar da Banca Examinadora.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Elísio dos Santos, sempre disposto a me ajudar.

Ao Prof. Dr. Gino Giacomini Filho, que engrandeceu meu trabalho com importantes contribuições profissionais e acadêmicas.

Ao amigo Arquimedes Pessoni, por ceder diversas obras para complementação de minha pesquisa.

SUMÁRIO

RESUMO	2
ABSTRACT	3
INTRODUÇÃO	4
CAPÍTULO I – PERFIL DA COMUNICAÇÃO	8
1.1 – Aspectos da comunicação	11
1.2 – Comunicação empresarial	13
1.3 – Ética e responsabilidade social	16
CAPÍTULO II – ASSESSORIA DE IMPRENSA	21
2.1 – Remexendo a história	21
2.2 – Missão e objetivos	24
2.3 – Driblando a crise	27
2.4 – Planejamento estratégico	28
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	31
3.1 – Objetivos gerais	31
3.2 – Objetivos específicos	32
3.3 – Tipo de pesquisa	33
3.4 – População e amostra	34
3.5 – Técnicas de coleta de dados	35
3.6 – Análise dos dados	37
CAPÍTULO IV – RAIOS X DAS ASSESSORIAS DE IMPRENSA DAS MONTADORAS DE AUTOMÓVEIS DO ABC PAULISTA	38
4.1 – Ford do Brasil	38
4.2 – General Motors do Brasil	52
4.3 – Volkswagen do Brasil	70
QUADRO RESUMO	88
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	101

RESUMO

Este trabalho visa verificar o papel e o perfil da assessoria de imprensa nas montadoras de automóveis do Grande ABC.

Foram analisadas as estruturas do departamento de assessoria de imprensa da Ford do Brasil, da General Motors do Brasil e da Volkswagen do Brasil. Procurou-se também verificar as principais atividades desenvolvidas por essa área, sua postura diante de situações de crise e o futuro da assessoria de imprensa.

Palavras-chave: Assessoria de imprensa, comunicação empresarial e planejamento estratégico.

ABSTRACT

This work seeks to verify the role and the profile of press consultancy in the automobiles' assemblers in the Great ABC region.

The structure of this area in Ford of Brazil, General Motors of Brazil and Volkswagen of Brazil were analyzed. The research also aim to verify the main activities developed by these departments, their posture in face of crisis situations and the future of the press consultancy.

Key words: Press consultancy, corporate communication, strategic planning.

INTRODUÇÃO

Estamos em pleno século XXI e o mundo todo se encontra em constante processo de mutação. Mudanças essas relacionadas com as rápidas transformações políticas, econômicas e tecnológicas. No mundo corporativo, no entanto, a agilidade é ainda maior e, por isso, a rapidez da comunicação deve ter a mesma intensidade, uma vez que a economia global se caracteriza pela troca e fluxo instantâneos de informação, capital e comunicação. A sociedade vive hoje numa grande rede de informação (Castells, 1999).

Para não perder espaço neste competitivo mercado, as empresas estão em busca permanente de novas alternativas e oportunidades. Os gestores sabem que é preciso criar estratégias a fim de consolidar sua imagem institucional junto a seus diversos públicos, além de oferecer produtos ou serviços de qualidade.

Uma forma de alcançar esses objetivos é utilizar de forma correta a comunicação empresarial. Conforme afirmação de Chinem (2002), a empresa que não adotar a comunicação como área estratégica e que não tomar a iniciativa de se comunicar de forma eficaz e profissional com seus variados públicos tenderá a se tornar uma organização fraca, podendo perder mercado e até desaparecer do cenário econômico.

Desde o início da década de 1990 desenvolvo atividades relacionadas à comunicação empresarial, mais precisamente na área de assessoria de imprensa e, em razão de meu trabalho, tenho notado que uma série de transformações está em curso nessa área.

A assessoria de imprensa deixou de ter apenas a função de “enviadora” de *releases*. Ela se tornou integrada, globalizada e organizacional (Brandão, 2002). Hoje, sua função não é somente administrar os fluxos de informação e relacionamento entre fontes e jornalistas. A área passou a ter uma grande importância na execução do planejamento estratégico empresarial.

Considerando tal questão, surgiu o delineamento deste trabalho de pesquisa. A finalidade do estudo é analisar quais são o papel e o perfil da assessoria de imprensa nas montadoras de automóveis. Após as metas serem estipuladas pelo departamento de planejamento estratégico de tais empresas, a assessoria de imprensa atua diretamente na obtenção dos resultados, por meio de ações específicas, a serem detalhadas mais adiante.

O segmento automobilístico foi escolhido por terem sido as montadoras as primeiras empresas a utilizar a assessoria de imprensa e por se comunicarem constantemente com vários tipos de público, seja interno (funcionários) ou externo (clientes, fornecedores, imprensa, sociedade como um todo e o governo). Por isso, o elo entre as montadoras e o receptor deve ser estrategicamente construído para não haver distorções na comunicação, visto que a concorrência é cada vez maior nessa área e o cliente está em constante processo de ser conquistado.

Em razão de a linha de pesquisa ser Gestão e Inovação Organizacional, com forte apelo de regionalidade, foram selecionadas as empresas Ford do Brasil, General Motors do Brasil e Volkswagen do Brasil, todas situadas no ABC Paulista, uma região pujante e de suma importância para a economia do Estado de São Paulo e do Brasil.

Segundo o IDEE – Índice de Desenvolvimento Econômico Equilibrado do IEME – Instituto de Estudos Metropolitanos, o município de São Caetano do Sul aparece em primeiro lugar no quesito combinação de geração e retenção de renda no Estado de São Paulo; São Bernardo do Campo ocupa o 9º lugar; Santo André, o 12º; Diadema, 67º e Mauá consta na 68ª posição.

Outro fator de delimitação da pesquisa parte do fato de que estas três montadoras competem entre si, fabricando modelos similares de carros de passeio, e juntas empregam aproximadamente 50 mil pessoas de forma direta (funcionários contratados).

Este trabalho também teve como objetivo verificar as estruturas das áreas de assessoria de imprensa das montadoras de automóveis: se são terceirizadas ou próprias, perfil de seus funcionários, principais atividades desenvolvidas, comportamento frente às crises e expectativas dos responsáveis pela área em relação ao futuro, além de sua atuação junto ao planejamento estratégico destas empresas e algumas formas de reforço de sua imagem institucional utilizadas por meio de divulgação de ações ligadas à responsabilidade social.

Para viabilizar este trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória, inicialmente a bibliográfica e, em seguida, uma pesquisa de campo qualitativa com amostra intencional. Richardson (1989, p.41) afirma que as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema.

Para não trabalhar de forma aleatória, optou-se pela amostragem intencional, considerando a facilidade de obter informações mais precisas junto aos responsáveis pelas áreas de assessoria de imprensa das montadoras investigadas por meio de entrevistas *in loco* (Trivinões, 1987).

CAPÍTULO I

PERFIL DA COMUNICAÇÃO

Desde que a Administração surgiu como ciência, no final do século XIX, com a segunda fase da Revolução Industrial, as grandes preocupações relacionavam-se apenas ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas em razão do baixo rendimento do maquinário, alta taxa de desperdício, insatisfação geral, tanto de patrões como dos empregados, além da intensa concorrência sem a existência de elementos capazes de planejar e conduzir milhares de trabalhadores (Faria, 2002).

Na segunda metade do século XIX, o enfraquecimento do capitalismo e a perda da influência do liberalismo econômico, associados ao crescimento dos movimentos sindicais e das políticas socialistas, conduziram ao aperfeiçoamento da produção e da remuneração. Era o início da implantação de métodos e processos de racionalização do trabalho.

Dessa forma, as empresas sobreviviam e, até então, jamais haviam se preocupado com a satisfação de seus clientes. Na década de 1970, no entanto, a filosofia de William Edwards Deming em torno da importância da qualidade revolucionou novamente os conceitos administrativos no mundo dos negócios, conforme afirma Mirshawka (1990).

Oferecer serviços e produtos de qualidade passou a ser obrigação de todas as empresas que objetivavam tornar-se competitivas no mercado, e os clientes, por sua vez, passaram a ser mais críticos no cumprimento de seus direitos.

Como diz Faria (2002, p.3), a cada dia a sociedade está mais exigente e isso está também acontecendo com os clientes, fornecedores e concorrentes. *“Tudo indica que um número indeterminado de variáveis e de mudanças deverá atingir a Administração nas próximas décadas, gerando problemas muito mais complexos que os atuais, além de sérias dificuldades para o diagnóstico e a solução dos problemas diante de situações totalmente novas e inesperadas”*.

Nessas duas últimas décadas, o mundo todo passou por um complexo processo de mutação. Foram mudanças relacionadas aos cenários político, econômico e tecnológico. No mundo corporativo, essas mudanças foram ainda mais rápidas e as empresas que não forem ágeis em seu processo comunicativo tendem a perder competitividade. Afinal, a sociedade atual vive em uma complexa rede de informação (Castells, 1999), a qual se propaga a uma grande velocidade.

A responsável por esta conexão foi a globalização, que deu início ao rompimento de fronteiras culturais, geográficas, tecnológicas e comunicacionais. Se não houver entrosamento, não existirá sucesso no mundo dos negócios. O mundo está envolvido em uma verdadeira revolução da informação.

Em entrevista ao jornal *Folha de S. Paulo* (23/05/1999), o pesquisador espanhol Manuel Castells afirmou que a sociedade da informação é uma sociedade em que as fontes de poder e riqueza dependem da capacidade de geração de conhecimento e processamento da informação. Capacidade que depende da interação entre recursos humanos, infra-

estrutura tecnológica e inovação organizacional e estrutural. Nesse sentido, todas as sociedades estão conectadas globalmente em redes de informação que condicionam toda a sua dinâmica.

Considerando a importância do processamento correto da informação entre todas as áreas internas de uma empresa para que, em seguida, possa relacionar-se com o mercado externo (nacional ou internacional), torna-se possível afirmar que a comunicação empresarial é fundamental, devendo ser muito bem elaborada para atingir todos os objetivos traçados no planejamento estratégico.

Para Chinem, *“comunicar-se adequadamente nesta era da globalização e da informação é um requisito de sobrevivência tão decisivo quanto a prática da qualidade, da redução de custos, do aumento e do acesso à tecnologia de ponta”* (2002, p.27).

Algumas empresas, conforme nota-se no mercado e é confirmado por Lopes (1994), ainda acreditam que a comunicação empresarial é um gasto que pode ser substituído ou, simplesmente, cortado ao primeiro sinal de crise financeira. Isso ocorre mais freqüentemente com as empresas de porte menor, visto que as de grande porte, como é o caso das montadoras, têm a comunicação empresarial como uma forte aliada para seu sucesso. A assessoria de imprensa, um dos braços da comunicação empresarial, é utilizada como investimento para solidificar a imagem institucional da corporação.

Essa área sempre acompanhou todas as ações das montadoras de automóveis, desde o lançamento de um novo produto até esclarecimentos à comunidade ou aos órgãos

governamentais diante de uma crise, como um acidente com funcionários ou o caso de reestruturação que envolve demissões ou greves de funcionários. Convém ressaltar também que essas empresas possuem forte comprometimento com a responsabilidade social, a fim de reforçar sua credibilidade junto a seus públicos internos e externos.

1.1 - Aspectos da comunicação

“De todas as suas funções, a de construir sistemas de comunicação de infinita variedade e finalidade é uma das mais características. Entre todas as criaturas vivas, o homem possui os sistemas de linguagem mais complexos e adaptáveis; é o que observa com maior amplitude seu ambiente físico e o que se mostra mais receptivo no seu ajuste a ele.

Organizou sistemas éticos, políticos e econômicos de variadas espécies”

(Cherry, 1971, p.61).

Cherry refere-se à facilidade que o homem tem em se comunicar. Desde as cavernas, seus urros e gestos já eram utilizados para transmitir e trocar suas mensagens. Ao longo dos tempos, a comunicação evoluiu da não verbal (gestos, sinais e desenhos) até a verbal, feita por meio de palavras, escritas ou faladas. Não se pode esquecer que a comunicação está relacionada com a cultura de cada povo e a linguagem também se transforma, de acordo com as descobertas científicas e inovações tecnológicas.

Segundo Pimenta (2000, p.20), desde a invenção da escrita, há aproximadamente 5.000 anos, as relações com o tempo e o espaço foram alteradas. A partir daí, passou a haver o registro das informações, sem restrições a povos, culturas ou localização,

permitindo sua transmissão e difusão. A tipografia, inventada há cerca de 500 anos, é outro salto qualitativo na comunicação. Todo conhecimento que antes era registrado por meio dos manuscritos pôde ser reproduzido em larga escala, alterando o custo e facilitando o acesso às informações.

Com a invenção da eletricidade, foi possível comunicar-se por meio do telégrafo e telefone e, conforme novas descobertas aconteciam, mais facilmente as informações eram passadas adiante. Podemos citar ainda o rádio, televisão e, mais recentemente, a Internet, que permite a comunicação on-line com uma pessoa do outro lado do planeta, uma situação inimaginável há cerca de 40 anos.

Se, com o avanço da tecnologia, a agilidade na comunicação é imprescindível em todos os segmentos da sociedade no qual se está inserido, como deve ser para o mundo dos negócios?

A Revolução Industrial provocou uma série de transformações. Com ela, as oficinas artesanais domésticas deram espaço para as primeiras empresas têxteis, graças ao invento dos teares mecânicos. Com o início da industrialização, houve o surgimento de uma nova ordem econômica e social. Isto é, os trabalhadores já não eram mais donos de sua oficina, mas empregados que deveriam atingir as metas propostas pelos patrões, visando ao máximo possível de produtividade.

Segundo Torquato (1986, p.59), a determinante principal do crescimento empresarial sempre foi a comunicação. Para ele, o crescimento e a prosperidade da

organização dependem da confiança em sua integridade e no bom senso de sua política, além da atuação junto ao pessoal interno, clientes e fornecedores. Para isso, é necessário um bom programa de comunicação a fim de que não haja distorções e interpretações dúbias sobre a mesma informação que está sendo transmitida.

1.2 - Comunicação empresarial

“É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Ela define-se como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização” (Torquato, 1986, p.58).

A comunicação empresarial objetiva provocar atitudes voluntárias de seus públicos, a partir do momento em que algumas informações foram selecionadas e transmitidas. Por isso, ela também desempenha um importante papel para o equilíbrio, desenvolvimento e expansão de uma organização, chegando até a ser considerada como insumo estratégico, de acordo com Bueno (2003, p.8). À comunicação é atribuído um intenso poder, que pode ser definido como a possibilidade de uma pessoa ou entidade gerar influência sobre alguém ou alguma coisa.

Nassar e Figueiredo (1999) e Pimenta (2000) definem a comunicação empresarial como sendo a somatória de todas as atividades de comunicação das empresas, elaborada de forma multidisciplinar, a partir de métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo,

assessoria de imprensa, propaganda, lobby, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Até a década de 1970, diversas empresas e associações já se comunicavam por meio de propagandas e de informativos, mas essas atividades de comunicação eram percebidas e desenvolvidas isoladamente (Bueno, 2003). Nos anos seguintes, a importância da comunicação empresarial foi naturalmente ampliada. Ela visa construir uma imagem positiva das corporações e marcas, capitalizando as qualidades intrínsecas dos produtos e serviços, além dos valores e os relacionamentos com os diversos públicos.

Para trabalhar a imagem institucional, era rotineiro que a comunicação empresarial fosse segmentada em comunicação de marketing, para cuidar da marca, dos produtos e serviços, voltando-se para os clientes e consumidores; a comunicação institucional – que tratava da empresa e se dirigia principalmente para os formadores de opinião e à opinião pública em geral; e a comunicação interna, voltada para os funcionários e seus familiares (Neves, 2000).

Esta comunicação, no entanto, requer uma série de cuidados. Ela deve ser transparente com todos os seus públicos, principalmente com o interno. Os funcionários precisam sentir confiança pela empresa empregadora e, ao mesmo tempo, sentir-se respeitados para que possam passar esses sentimentos adiante. Além disso, quando eles são devidamente comunicados sobre a missão da empresa, passa a existir maior comprometimento e motivação no desempenho de suas funções.

O jornalista José Antonio Rosa, especialista em comunicação empresarial, participou em 22 de abril de 2004 de uma entrevista na Câmara do Japão, em São Paulo, e confirmou a importância da comunicação empresarial. Segundo ele, melhor comunicação implica melhor direção, orientação, sincronização e maior produtividade.

Se a comunicação conseguir mostrar quais as estratégias da organização, o empregado poderá direcionar melhor seus esforços, de modo a tomar decisões corretas e, conseqüentemente, obter maior produtividade. Para ele, não adianta a empresa ser honesta se não souber demonstrar a honestidade. Quanto maior a comunicação, menor o esforço de gestão e mais adequados serão os resultados.

Uma das alternativas para solucionar problemas de comunicação interna é elaborar um programa a fim de informar, formar, sensibilizar e integrar os funcionários. Como alternativa são mencionados quadro de aviso, jornal, intranet, reuniões ou encontros periódicos com os funcionários e um representante da empresa.

Em relação ao público externo, a transparência deve prevalecer e os cuidados tendem a ser maiores. Como se não bastassem todas as transformações para alterar as formas de gerenciamento das empresas, os consumidores, por sua vez, passaram a ser mais exigentes com relação à qualidade dos produtos e ao atendimento, ávidos pelo respeito aos valores éticos e à responsabilidade social, por parte dos gestores corporativos (Jorge, 2000). Ninguém admite hoje exploração de mão-de-obra infantil e empresas que não respeitam o meio ambiente. Tais comportamentos fecham qualquer porta de uma empresa que queira competir, não só no mercado externo como também no interno.

1.3 - Ética e responsabilidade social

Vários especialistas afirmam que o sucesso duradouro de uma empresa só acontece quando o compromisso com o sucesso se fundamenta em uma sólida base de integridade moral. Empresas que agem dessa forma ganham respeito dos consumidores e dos próprios funcionários (Pennington, 1995).

Atualmente, a responsabilidade social é um dos mais importantes valores empregados na cultura empresarial e utilizados corriqueiramente na formação e manutenção de sua imagem institucional.

Mas o que é agir nos negócios com integridade moral e com ética, se essas questões são vastas e contraditórias? Para tentar encontrar respostas, partiremos das definições. Para Srour (2000, p.271), moral é um conjunto de valores e de regras de comportamento, um código de conduta que coletividades adotam, quer sejam uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização.

Na história, existe uma passagem interessante a respeito da ética. Sócrates (470-399 a.C.) questionava as leis para encontrar sua validade e foi condenado à morte porque, segundo os gregos, as leis foram feitas para serem cumpridas e não justificadas. Sócrates foi chamado alguns séculos depois de fundador da moral porque sua ética não se baseava simplesmente nos costumes do povo e dos ancestrais, como as leis exteriores, mas na convicção pessoal adquirida por meio de um processo de consulta a seu demônio interior (como ele dizia) na tentativa de compreender a justiça das leis.

Já Kant (1724-1804) buscava uma ética de validade universal, que se apoiasse apenas na igualdade fundamental entre os homens. Sua filosofia, em primeiro lugar, volta-se sempre para o homem e é chamada de filosofia transcendental porque busca encontrar no homem as condições de possibilidade do conhecimento verdadeiro e do agir livre. No centro das questões éticas, aparece o dever ou obrigação moral, uma necessidade diferente da natural ou da matemática, uma necessidade para uma liberdade (Valls, 1998).

A ética estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais. Como disciplina teórica, a ética sempre fez parte da filosofia e sempre definiu seu objeto de estudo como sendo a moral, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal e a melhor forma de agir coletivamente (Srouf, 2000).

Para Nash (1993), a ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização. Para reforçar essas ações, existem atualmente o Procon (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor), a Promotoria de Justiça e Proteção do Consumidor, o Ipef (Instituto de Pesos e Medidas), o Centro de Vigilância Sanitária, o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) e o Idec (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor).

Por isso, o líder empresarial deve concentrar-se não apenas naquilo que não deve ser feito, mas também naquilo que o administrador ético deve pensar em termos morais e econômicos. Não se pode esquecer de que, em razão da globalização e da acirrada

concorrência existente no mercado, alguns gestores acabam criando sua ética, voltada exclusivamente à sobrevivência da empresa.

A reputação e a integridade do sistema econômico dependem não da autopromoção, mas do cultivo de empregados que tenham respeito próprio genuíno e o bem estar alheio firmemente estabelecido em seus sistemas de valores. A legitimidade do capitalismo depende de administradores que tenham a compreensão e as habilidades necessárias para manter esses padrões orientados para os outros à medida que a pressão para abandoná-los aumenta.

Daí a importância de a empresa instituir sua missão ou seu credo para que todos os funcionários e administradores caminhem na mesma direção, valorizando as normas morais e respeitando seus clientes, o meio ambiente e solidificando seu compromisso social. Para que isso aconteça, a comunicação deve ser bem formulada e apresentada a seus públicos.

Diferente dos conceitos de ética e moral, que remetem a alguns séculos atrás, o de Responsabilidade Social é bastante recente. Ele começou a ser utilizado somente no final do século XX, quando as empresas passaram a se preocupar com a questão social. Até então, as empresas estavam mais preocupadas com o lucro e poucas ações eram direcionadas para as questões sociais. Hoje, a responsabilidade social pode ser considerada como um dos ingredientes básicos para garantir a vida de uma organização, embora o cidadão continue sendo agente de produção.

Responsabilidade social, segundo Ashley (2002), é o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente um grupo amplo ou a alguma comunidade, de modo específico. Numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para Bueno (2003, p.107), responsabilidade social é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização e seus públicos de forma global. *“A responsabilidade social por estar vinculada ao processo de gestão, deve ser vista mais do que uma simples prática: deve estar umbilicalmente associada a uma filosofia negocial que contemple aspectos que extrapolam a mera relação comercial/financeira das empresas”*.

Esse conceito vem ao encontro da atual forma de agir da sociedade civil, que nos últimos 20 anos passou a ser mais exigente e a lutar pelos seus direitos, seja por preço, qualidade e, até mesmo, cobrando das empresas o respeito pela natureza e seu compromisso com o social. Tudo isso embasado com o devido respaldo legal. Assim, uma corporação que esteja consciente e ciente de seus compromissos sociais e éticos ainda não estará totalmente protegida e apta a competir com desenvoltura no mercado se não souber utilizar de forma correta a comunicação empresarial.

No caso das montadoras de automóveis – Ford do Brasil, General Motors do Brasil e Volkswagen do Brasil, esses aspectos são bem claros a ponto de a área de comunicação

agregar maior valor à imagem institucional utilizando suas ações ligadas à responsabilidade social.

“O desafio da comunicação empresarial é agregar os valores positivos da empresa à marca e aos produtos. Ela contribui para a eficácia organizacional e corporativa quando ajuda a conciliar os objetivos da empresa com as expectativas de seus públicos estratégicos” (Jorge, 2000).

CAPÍTULO II

ASSESSORIA DE IMPRENSA

2.1 - Remexendo a história

Na busca por uma forma correta de comunicação com o público interno e externo, alguns teóricos introduziram o conceito de comunicação empresarial integrada, que, segundo Neves (2000, p.32), é um processo que integra todas as funções relacionadas com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Segundo o autor, nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias e independentes, desde que, no momento da comunicação empresarial, as ações sejam coordenadas.

Com a comunicação empresarial integral, a assessoria de imprensa passou a ser de suma importância para o plano estratégico empresarial, visto que a credibilidade corporativa está muito atrelada ao trabalho dessa área. Ela é um braço da comunicação empresarial e uma ferramenta essencial para agregar conceitos e garantir visibilidade às organizações (Santos, 2000).

No Brasil, ainda existem empresas que desconhecem a importância da assessoria de imprensa, com exceção das multinacionais que trouxeram esta cultura para suas filiais. A assessoria de imprensa da Volkswagen, segundo Duarte (2002, p.85), já foi apontada como pioneira no Brasil, pois ela teria sido a primeira estrutura formada em uma organização

privada para atuar com relacionamento planejado, sistematizado e permanente com a imprensa, numa perspectiva estratégica.

A implementação da assessoria de imprensa na Volkswagen ocorreu em 1961, contando com a participação dos jornalistas Alaor Gomes e Reginaldo Finotti. Esse dado histórico, entretanto, é contestado pelo gerente de assessoria de imprensa da Ford do Brasil, Célio Galvão. Em entrevista à autora ¹, ele afirma que a Ford do Brasil já realizava um trabalho de imprensa organizado desde a década de 1950. Galvão afirma que, em 1953, ano de inauguração da fábrica, foi realizado um trabalho de organização para divulgação de notícias para a imprensa, inclusive com *press-releases* (textos jornalísticos).

Segundo Galvão, a assessoria de imprensa passou a ser interna antes do lançamento do primeiro modelo Ford fabricado no Brasil, em 1957.

O primeiro registro de assessoria de imprensa remete ao início do século XX. Nos Estados Unidos, que já comemoram 100 anos deste tipo de prestação de serviço, a área de assessoria de imprensa é denominada de relações públicas.

Em 1906, o jornalista Ivy Lee criou a atividade especializada de assessoria de imprensa com um bem-sucedido projeto profissional de relações com a imprensa, a serviço de um cliente poderoso – John Rockefeller, fundador da Standard Oil – acusado de aspirar

¹ Entrevista concedida em 12 de novembro de 2003.

ao monopólio, de mover uma luta sem quartel às pequenas e médias empresas, entre outras acusações. Por meio de um trabalho bem elaborado, que incluía o envio de matérias e informações à imprensa, gerando notícias favoráveis, Rockefeller passou de odiado a venerado pela opinião pública americana (Duarte, 2002).

No Brasil, a assessoria de imprensa ganhou maior amplitude a partir do fim dos anos 1970, segundo Chinem (2003). Naquele momento, empresas, entidades oficiais e particulares, banqueiros e empresários descobriram que, devido ao mundo cada vez mais complexo, o assessor de imprensa era figura importante e necessária.

Nas décadas de 1960 e 1970, no entanto, em razão da ditadura militar, a comunicação não era transparente. “...a atitude das empresas era de omitir da opinião pública fatos de difícil e complicada explicação. A comunicação estava longe de ser entendida como instrumento estratégico de gestão, seja em empresas públicas ou privadas” (Chinem, 2003, p.31).

Esse quadro começou a mudar com a abertura política, a partir dos anos 1980 e com a abertura do mercado para o mundo na década de 1990. “A trajetória da comunicação também foi rápida e rica. A comunicação empresarial, por exemplo, passou a ser entendida como fator crítico, mas ao lado disso, também para atingir resultados de negócios”.

Segundo Chinem, entre os anos 1982 e 1988 algumas empresas passaram por um processo de mudanças profundas. Naquele período, algumas multinacionais, que não se

relacionavam com quase ninguém, adotaram uma atitude de diálogo aberto com a comunidade e começaram a aparecer nos órgãos de imprensa. Seus dirigentes, presença constante nos gabinetes governamentais, participavam de todas as grandes discussões nacionais.

2.2 - Missão e objetivos

Segundo James Grunig, estudioso americano de relações públicas (assessoria de imprensa), a comunicação empresarial deve agregar valor à organização e fazer com que ela atinja seus objetivos. Para isso, é necessário que as organizações estejam em sinergia com seus públicos e incorporem seus objetivos aos da organização.

A assessoria de imprensa é fundamental para auxiliar a empresa na comunicação com seus diferentes públicos, pois é preciso mostrar que ela é uma corporação honesta, fabrica produtos ou presta serviços com qualidade e está comprometida com o social e o meio ambiente.

É fato que as empresas devem manter um canal permanentemente aberto com a imprensa, mas é preciso que as informações, antes de serem liberadas ao público externo, sejam selecionadas. Uma das missões da assessoria de imprensa é buscar espaços jornalísticos na imprensa, mas Torquato (1986, p.124) ressalta que nem toda mensagem que interessa à comunidade pode ser transformada em mensagem jornalística e publicada pelos canais empresariais. Para ele, é a política de comunicação empresarial que determina o conceito de notícia.

Outras funções da assessoria de imprensa dizem respeito ao estabelecimento e manutenção de contato com os jornalistas, informando-os sobre as atividades da organização; controle e análise das informações veiculadas e acompanhamento das publicações, além de preparação de sínteses (*releases*) sobre a instituição, sua história, objetivos, política de desenvolvimento estrutural e organizacional (Duarte, 2002).

A assessoria de imprensa evoluiu de fábrica de *releases* para braços de comunicação das empresas, ajudando na definição de um plano estratégico para a área. Essa área é a ponte entre a empresa e a mídia. O assessor de imprensa trabalha com a mesma linguagem do jornalista da redação e sabe proporcionar assuntos que poderão ser trabalhados como notícia. Esta relação fica mais fortificada e, ao mesmo tempo, capaz de proporcionar importantes espaços jornalísticos. Hoje, boa parte do conteúdo de uma edição de jornal diário, por exemplo, é proveniente de *releases* ou de fontes.

Os jornalistas das redações deixaram de ser os únicos a pensar na edição de amanhã. O projeto da próxima edição tornou-se uma criação partilhada entre profissionais que, nas redações, têm a atribuição e a responsabilidade de decidir o que publicar, como publicar, e aqueles que, atuando nas instituições produtoras de acontecimentos, municiam de conteúdos e idéias os pontos estratégicos das redações, com informações jornalisticamente ordenadas, propostas de pauta, fotografias, materiais de suporte ou de consulta e, até, textos prontos, chamados de artigos que, no dia seguinte, talvez enriqueçam as chamadas páginas de opinião (Lopes, 1998).

Convém mencionar que obter espaços na mídia de forma positiva, sejam eles jornalísticos ou publicitários, auxilia na formação da imagem institucional. Entretanto, o espaço jornalístico proporciona maior credibilidade, uma vez que é um profissional, sem ligações com a corporação, que está expondo seus diferenciais ou qualidade de seus produtos ou serviços. Situação diferente de um espaço publicitário, no qual é a empresa que faz tais afirmações.

Notícia empresarial, segundo Chinem (2003, p.83), é a informação apurada na empresa ou dela originada pelo empresário ou pela assessoria de imprensa, com o mesmo caráter de relato de fatos ou acontecimentos que qualifica a matéria jornalística. Já publicidade é uma informação paga, de natureza promocional e com o objetivo de persuadir, que se obtém pela repetição da mensagem com forte apelo mercadológico.

Ogden (2002, p.109), por ser um autor americano e tratar a assessoria de imprensa como relações públicas, reafirma que essa área não compra tempo da mídia eletrônica nem espaço na mídia impressa como a propaganda faz e, dessa forma, passa a não ser controlável. *“A mídia pode ou não realizar a cobertura de um evento que é considerado importante para uma organização. Além disso, os resultados de Relações Públicas nem sempre são positivos, ao contrário do que acontece com a propaganda”*.

2.3 - Driblando a crise

Lara (2003, p.116) afirma que a imagem, para ser sólida e duradoura, deve ser construída de forma gradativa. Requer um exercício de paciência e perseverança. E essa lição os assessores de imprensa conhecem profundamente. Entretanto, todo esse trabalho poderá ser prejudicado em qualquer situação de crise que venha a ocorrer, caso não haja um planejamento prévio de como lidar com tal situação.

Sugerir boas notícias para as redações é de certa forma muito fácil, porém a assessoria de imprensa também precisa trabalhar com estratégias para os momentos de crise. Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada, desde que exista um planejamento adequado da assessoria de imprensa para saber como lidar com a situação (Duarte, 2002).

Para Chinem (2003, p.86), crise é qualquer situação que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade pública, seja um acidente, uma denúncia, uma violação de produto, uma greve, um assalto, uma crise envolvendo empregador e seus empregados, um processo judicial, uma concordata ou uma reclamação dos clientes nos meios de comunicação.

Segundo Lorenzon e Mawakdiye (2003), só existe uma situação em que o direito ao silêncio é totalmente garantido à fonte, seja ela pública ou privada: quando o assunto encontra-se na esfera judicial. Nesse uso, a assessoria de imprensa deve divulgar uma nota

oficial defendendo o direito da fonte de não se pronunciar enquanto não houver uma notificação oficial da Justiça, ou enquanto o assunto encontrar-se *sub judice*.

Caso a crise não seja bem gerenciada, poderá afetar os negócios da empresa e os lucros, bem como arrancar drasticamente a imagem institucional. Já existem muitas empresas e – entre elas, montadoras como Ford do Brasil, General Motors do Brasil e Volkswagen do Brasil, - que possuem um programa de ação específica para atuar em tais situações de crise.

2.4 - Planejamento estratégico

Para que os objetivos propostos sejam alcançados, a assessoria de imprensa deve ser articulada com o planejamento estratégico da empresa, para que esta se mantenha competitiva no mercado interno e externo.

Para os antigos gregos, o termo estratégia significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, esse conceito ainda continuou a focalizar interpretações militares. Com a Segunda Revolução Industrial, iniciada na segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, a estratégia passou a ter importância no sentido de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo.

Segundo Ghemawat (2000, p.17), a necessidade do pensamento estratégico de forma explícita foi articulada pela primeira vez por gerentes de alto nível de grandes

empresas que passaram a sentir a necessidade de se criar um planejamento estratégico a fim de atingir as metas propostas.

Alfred Sloan, o principal executivo da General Motors entre 1923 e 1946, criou uma estratégia bem-sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas da maior concorrente de sua empresa, a Ford Motor Company, colocando-a no papel depois de aposentado.

A II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos campos empresarial e militar, em razão dos escassos recursos em toda a economia da época. As experiências acabaram por forçar não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas operacionais, como também o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais.

Novas definições em torno de estratégia surgiram e Porter, por exemplo, define estratégia como a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades. Philip Kotler vai mais além em sua definição. Para ele, planejamento estratégico é definido como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa de modo que possa gerar os lucros e o crescimento almejados.

Segundo Kotler, *“o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa. Depende do desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, da definição*

de objetivos, de um bom portfólio de negócios. No nível corporativo, primeiro a empresa define seu propósito geral e sua missão, e depois a missão é transformada em objetivos de apoio detalhados que direcionam toda a empresa. Em seguida, a administração decide que portfólio de negócios e produtos é o melhor para a empresa e quanto apoio deve ser dado a cada um”(1998, p.23).

Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua realização, levando em conta as condições externas e internas à empresa (Oliveira, 1988).

James Grunig (1999) afirma que o gestor de comunicação deve ter um papel junto à administração estratégica da empresa se quiser produzir algum efeito no comportamento da organização como um todo.

Nas montadoras Ford do Brasil, General Motors do Brasil e Volkswagen do Brasil, existe uma área específica de planejamento que para cada ação, realiza diversos estudos e pesquisas, além de promover reuniões periódicas com a alta diretoria da área de comunicação a fim de traçar as diretrizes.

A partir daí, os responsáveis pela comunicação, mais precisamente, pela assessoria de imprensa, iniciam o planejamento de suas ações, que serão realizadas junto aos jornalistas para que obtenham o máximo possível de espaços positivos na mídia.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1 - Objetivos gerais

A comunicação empresarial passou nos últimos 25 anos por um profundo processo evolutivo e hoje ocupa espaço de relevância em muitas empresas, principalmente nas de grande porte e nas multinacionais situadas no Brasil, haja vista que organizações americanas e européias há várias décadas utilizam seus serviços e, ao expandir suas fronteiras, levaram essa cultura para suas filiais.

Sua importância tomou proporções tão grandes que já é considerada um insumo estratégico (Bueno, 2003) e promissor mercado de trabalho para muitos jornalistas experientes e para os recém-formados. Dados da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial indicam que em 2002 existiam cerca de mil assessorias de imprensa em atuação no Estado de São Paulo; no Brasil todo, o número chega a 1.500 empresas.

Considerando tais aspectos, este trabalho teve como finalidade verificar o papel e o perfil da assessoria de imprensa nas montadoras de automóveis do ABC.

3.2 - Objetivos específicos

Foram escolhidas as montadoras Ford do Brasil (São Bernardo do Campo), General Motors do Brasil (São Caetano do Sul) e Volkswagen do Brasil (São Bernardo do Campo), por estarem localizadas no ABC Paulista, competirem entre si e, principalmente, porque trouxeram de suas matrizes a cultura da importância de se ter um bom programa de comunicação com seus mais variados públicos.

Como a comunicação empresarial é a somatória de todas as atividades de comunicação das empresas, elaborada de forma multidisciplinar, a partir de métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, propaganda, lobby, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing, conforme definem Paulo Nassar e Figueiredo (1999) e Pimenta (2000), a pesquisa foi focada na assessoria de imprensa.

O principal objetivo foi verificar o papel da assessoria de imprensa nas três montadoras, suas atividades, estrutura, perfil dos profissionais que atuam nessas empresas, seu comportamento frente às situações de crise, importância junto ao planejamento estratégico na obtenção de resultados e as perspectivas futuras. É claro observar, com dados comprobatórios, que a assessoria de imprensa deixou de ser apenas uma enviada de *releases*, passando para uma função muito mais importante, não só para a solidificação da imagem institucional dessas empresas, como também uma grande fornecedora de fontes (entrevistados / informações precisas) que enriquecem as matérias publicadas na mídia.

3.3 - Tipo de pesquisa

A pesquisa é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento e de respostas a um problema proposto. *“Toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento de ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e provados, resultantes da pesquisa”* (Marconi e Lakatos, 1999, p. 19).

A pesquisa científica se distingue de outra modalidade qualquer de pesquisa pelo método, pelas técnicas, por estar voltada para a realidade empírica e pela forma de comunicar o conhecimento obtido.

Na área de humanas, entretanto, na qual está inserida esta dissertação, difere-se das ciências exatas e biológicas, nenhum postulado é exato e nenhuma teoria é definitiva, conforme afirma Tupã Gomes Correa na apresentação do livro *Pesquisa empírica em ciências humanas* (Dencker e Viá, 2001, p.15).

Considerando tais conceitos e tomando os devidos cuidados para que os dados obtidos durante a pesquisa tenham confiabilidade e retratem, sem distorções, a atual realidade das empresas pesquisadas, a metodologia aplicada foi a da pesquisa exploratória de campo qualitativa. *“As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”* (Gil, 1999, p.43).

A investigação foi realizada por meio de aplicação de questionários e entrevistas pessoais, relacionando-se os dados colhidos à teoria existente. Esta escolha deve-se ao fato de a pesquisa exploratória proporcionar mais conhecimentos sobre o assunto e levar ao refinamento do problema proposto.

3.4 - População e amostra

A população pesquisada refere-se aos responsáveis pela área de assessoria de imprensa da Volkswagen do Brasil, Ford do Brasil e General Motors do Brasil. Esta escolha já foi justificada anteriormente e convém ressaltar que a linha de pesquisa do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES está centrada no estudo do processo de regionalidade.

A região do Grande ABC é formada pelos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, sempre agregando fatores que a impulsionaram ao contínuo desenvolvimento. Um dos pontos mais importantes que deve ser ressaltado é sua estratégica localização geográfica, entre a Serra do Mar e a Bacia do Tamanduateí, com fácil acesso ao Porto de Santos e à cidade de São Paulo.

Segundo o Instituto de Pesquisa do IMES (Universidade Municipal de São Caetano do Sul), a população dos sete municípios gira em torno de 2,5 milhões de habitantes. No ranking nacional do Índice de Potencial de Consumo (IPC), em 2001, São Bernardo do

Campo figurava na 15^a posição; Santo André, na 16^a; Mauá, na 50^a; Diadema, na 52^a; São Caetano do Sul, na 74^a; Ribeirão Pires, na 164^a e Rio Grande da Serra na 567^a posição.

Outro fator preponderante na escolha da população e da amostra intencional é que as três montadoras selecionadas também competem entre si por fabricarem veículos de passeio similares e utilizam constantemente a comunicação empresarial, mais precisamente a assessoria de imprensa, para se comunicar com seus diferentes públicos.

3.5 - Técnicas de coleta de dados

“O delineamento da pesquisa refere-se ao seu planejamento em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados” (Gil, 1999, p.64). Para elaborar o delineamento da pesquisa, foram necessárias algumas leituras específicas a fim de formular o problema. Em seguida, foi realizada a pesquisa bibliográfica por meio de diversas literaturas sobre a comunicação empresarial e sua importância para o mundo corporativo.

Na seqüência, foi focado o tema de forma mais específica, até chegar à conceituação de assessoria de imprensa. Para Duarte (2002, p.84), a assessoria de imprensa da Volkswagen já foi apontada como pioneira no Brasil. Ela teria sido a primeira estrutura formada em uma organização privada para atuar com relacionamento planejado, sistematizado e permanente com a imprensa, numa perspectiva estratégica, na década de 1960.

Foram realizadas também algumas pesquisas no sistema Proquest e encontrados alguns artigos que tratam do tema. Um deles é do professor James Grunig, especialista em comunicação empresarial. É importante mencionar que as realidades do Brasil, Estados Unidos e Europa são diferentes nesse campo e não convém fazer comparativos.

Como a problemática da dissertação está relacionada ao papel, perfil, estrutura, atividades e futuras funções desempenhadas pela assessoria de imprensa, bem como sua importância no planejamento estratégico das montadoras no ABC Paulista, foi necessário também buscar bibliografias para conceituar planejamento estratégico e responsabilidade social, já que as empresas utilizam esse tema como um forte valor agregado no reforço de sua imagem institucional.

Após a pesquisa bibliográfica, a etapa seguinte foi a elaboração de um questionário aplicado *in loco* durante entrevista focalizada e estruturada com os responsáveis pela área de assessoria de imprensa das três montadoras selecionadas. Segundo Gil (1999, p. 117), muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia.

No questionário constam questões sobre a empresa, como número de funcionários; média de veículos fabricados anualmente; data de sua chegada ao Brasil, além de questões específicas relacionadas ao momento em que a área de assessoria de imprensa foi criada; se é terceirizada ou interna; a inserção da assessoria de imprensa no organograma empresarial; como é medida a atuação da assessoria de imprensa; suas principais tarefas realizadas; se a

área de assessoria de imprensa faz parte do planejamento estratégico da empresa; qual é sua participação na elaboração do planejamento estratégico da comunicação empresarial e qual sua importância para a empresa.

4.6 - Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada estritamente com base nas informações coletadas e, por isso, o questionário aborda questões gerais e econômicas da montadora, bem como possui perguntas específicas sobre a área de assessoria de imprensa. Com base nessas informações, foi possível estabelecer um sistema misto de técnicas qualitativas e quantitativas. A análise baseou-se no conteúdo obtido, a fim de que fosse possível traçar um cenário real das funções atuais e futuras da assessoria de imprensa das três montadoras em seu planejamento estratégico.

Foram elaborados também quadros informativos com as principais tarefas executadas pela área de assessoria de imprensa nessas empresas, terceirizada ou não.

CAPÍTULO IV

RAIO X DAS ASSESSORIAS DE IMPRENSA DAS MONTADORAS DE AUTOMÓVEIS DO ABC PAULISTA

4.1 - Ford do Brasil

A Ford do Brasil foi a primeira empresa do ramo automobilístico a se instalar no país, tendo completado, no dia 24 de abril de 2004, 85 anos. Fundada por Henry Ford em 16 de junho de 1903 em Michigan, nos Estados Unidos, a Ford Motor Company é hoje a segunda maior indústria automobilística do mundo, com aproximadamente 350 mil funcionários, operações em mais de 200 mercados, em seis continentes, e vendas anuais que excedem o produto interno bruto de diversos países.

No Brasil, a Ford emprega cerca de 7,5 mil funcionários e possui quatro unidades, distribuídas nas plantas de São Bernardo do Campo (SP), Taubaté (SP), Tatuí (SP) e Camaçari (BA), que fabricam os modelos Fiesta, Ka, EcoSport e picapes Courier e F-250, além de caminhões de 3 a 43 toneladas.

No ano de 2003, a Ford apresentou um crescimento no mercado interno e manteve sua participação no patamar de 11,5%. Com a exportação dos modelos Novo Fiesta e EcoSport, as vendas para os mercados externos estão em ritmo acelerado de crescimento.

As marcas automotivas mundiais da Ford englobam a Aston Martin, Ford, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercury e Volvo. Seus produtos e serviços no setor automotivo incluem ainda a Ford Credit, Hertz e Quality Care.

4.1.1 - Início da assessoria de imprensa

Na Ford do Brasil, segundo o gerente da área de assessoria de imprensa, Célio Galvão, a assessoria de imprensa teve atuação desde sua chegada ao país. A montadora tem um trabalho de imprensa organizado desde a década de 1950, mais precisamente em 1953, ano de inauguração da fábrica. O atual departamento de assessoria de imprensa mantém em arquivo press-releases da época, tendo sido contratada uma empresa externa para fazer a divulgação.

Em 1957, no lançamento do primeiro produto fabricado no Brasil, os profissionais da assessoria de imprensa já eram internos. Esta informação contradiz Duarte (2002), que menciona ter sido a Volkswagen do Brasil a primeira montadora a possuir um departamento interno de assessoria de imprensa.

Quanto à necessidade de se criar uma área específica de assessoria de imprensa, segundo Célio Galvão, quando se trata de uma empresa de grande porte e multinacional a assessoria já é considerada uma herança, ou seja, vem da matriz. Essas empresas saem de um país desenvolvido para um outro menos desenvolvido, levando toda sua cultura empresarial. Em qualquer lugar, a mídia é muito importante.

Por esse motivo, a Ford percebeu a necessidade de estabelecer um canal de comunicação entre a empresa e a sociedade, o que deveria ser feito por especialistas do setor. O departamento foi criado dessa forma nos Estados Unidos e sua importância foi estendida para o Brasil.

Além de ser um canal de comunicação entre a empresa e a comunidade, há a questão de ser porta-voz da empresa e controle do que as outras empresas estão fazendo. A transparência na comunicação é outro aspecto importante mas: para a Ford, a área de assessoria de imprensa é um assunto estratégico.

4.1.2 - Perfil

A assessoria de imprensa da Ford no momento é própria, mas existem algumas atividades terceirizadas. A opção da montadora em não terceirizar totalmente a área é justificada porque esse departamento é considerado de suma importância. As decisões e estratégias são sempre feitas por funcionários e o seu planejamento, a longo prazo.

Para a montadora, a tendência é cada vez mais “desterceirizar”, embora já tenha havido uma época de maior terceirização. Isso ocorreu em 1994, quando a Autolatina (união entre a Volkswagen e a Ford) foi desfeita. Nesse período, o departamento e a equipe precisaram ser novamente estruturados e na Ford optou-se pela contratação de uma empresa terceirizada para prestar assessoria de imprensa internamente até que a área estivesse totalmente consolidada.

A mudança ocorreu não porque os resultados são melhores quando a equipe é interna, mas pela forma de administrar, de elaborar as estratégias para a empresa. Segundo Célio Galvão, uma empresa terceirizada está sujeita a concorrência e elevação de custos. Até hoje, ainda existem alguns funcionários internos terceirizados, mas eles estão diretamente ligados à Ford. É uma equipe de suporte e apoio a algumas atividades operacionais.

O corpo de gerência, entretanto, é totalmente interno e não existem planos de ampliar a terceirização, porque é possível que futuramente, esses prestadores conquistem outro espaço e deixem a empresa. Não se pode correr esse risco. A estratégia da empresa deve ser sempre interna.

4.1.3 - Estrutura

A assessoria de imprensa está subordinada à área de Assuntos Corporativos de Comunicação, diretoria própria que responde diretamente à presidência, e não ao Marketing, Recursos Humanos ou qualquer outra área. Assuntos Corporativos englobam ações ligadas às Relações com o Governo e Relações com a Comunidade – responsabilidade social – e na Comunicação, assuntos relativos à imprensa institucional e de produtos.

Na Ford, existem dois cargos de assessoria de imprensa: gerente de relações com a imprensa e gerente de comunicação institucional. A primeira área é voltada para assuntos relativos à área de produtos e a outra é relativa à marca. A área de produtos, que envolve,

por exemplo, uma entrevista do presidente sobre os veículos, chega a representar até 80% do volume do serviço. Esta área abrange toda nuance de produtos e serviços, importações e exportações.

A parte institucional diz respeito à parte política, jurídica e relações trabalhistas, ou seja, cuida dos assuntos que afetam a questão e a imagem global da empresa. As duas áreas não estão completamente divididas. Quando há um trabalho maior, por exemplo, um grande lançamento, todas as áreas são envolvidas. No dia-a-dia, tudo o que envolve produtos e seus nomes (como, por exemplo, a venda de um determinado número de Fiestas) é de competência da área de relações com a imprensa e, quando envolve a empresa (se a Ford está investindo um determinado valor em ações), é de responsabilidade da área institucional.

No departamento de assessoria de imprensa, todos os colaboradores são jornalistas. Na reorganização da equipe depois da saída da Autolatina, houve a preocupação de manter os profissionais com maior experiência para a área gerencial; à outra parte da equipe, coube o operacional, caracterizando um perfil mais jovem. A Ford dá muita importância à renovação mas também para a experiência. Hoje, os cargos mais determinantes são os dos mais experientes, mas automaticamente a empresa já vem formando outras pessoas. É um processo contínuo. O que importa é quem está no comando, explica Célio Galvão.

Um grande diferencial da Ford é a autonomia da área de assessoria de imprensa, que faz o planejamento, traça os objetivos e apresenta à diretoria, tendo que cumpri-los. Nesse

período, há muitas conversas sobre os planejamentos, mas com total independência de ação.

Atualmente, a assessoria de imprensa da unidade de São Bernardo do Campo da Ford é formada por quatro pessoas que fazem o atendimento aos jornalistas externos, três pessoas que elaboram os *clippings* (seleção das matérias publicadas na mídia impressa ou eletrônica) e uma pessoa responsável pela redação dos *releases* e textos para o jornal interno. Na área institucional, atuam três profissionais e na gerência de Responsabilidade Social, quatro pessoas, contando com o gerente. Na unidade de Camaçari, na Bahia, tem um profissional responsável pela cobertura local.

Para os assuntos governamentais, a Ford possui dois profissionais na unidade de São Bernardo do Campo, um na unidade da Bahia e outro em Brasília. Além dessa equipe, há um profissional terceirizado responsável pela preparação dos veículos destinados a empréstimo para jornalistas externos, que responde ao departamento de assessoria de imprensa.

4.1.4 - Área estratégica

A assessoria de imprensa atua diretamente no planejamento estratégico da fábrica. Tudo o que acontece na Ford conta com a participação e a opinião dessa área. A diretoria de comunicação participa das reuniões da alta diretoria da empresa e sempre é ouvida. Como exemplo, é citado o calendário de oportunidades. Todas as ações do dia-a-dia são traçadas e determinadas pela área de assessoria de imprensa. Existe autonomia, mas é

necessário passar essas informações para a diretoria e; quando há alguma atividade, todo o trabalho é voltado para ela, como *press-kit*, estratégia de imprensa e divulgação.

O planejamento da área é anual e as datas não sofrem grandes variações. Ao se tratar de um grande lançamento de produto, a área de assessoria de imprensa precisa apresentar à diretoria todas as ações que serão realizadas e com antecedência, para que não ocorra nenhum imprevisto que venha prejudicar o resultado final e a imagem do novo produto ou da empresa. Esse aspecto comprova a necessidade de a assessoria de imprensa fazer parte do planejamento.

O gerente da assessoria de imprensa também precisa prever com antecedência seu orçamento para o lançamento do próximo produto. Nesse calendário, são colocadas as datas-chaves, o que será feito em termos de ações que envolverão a imprensa e quais mídias serão trabalhadas a fim de obter os melhores retornos em termos de reportagens.

O departamento de planejamento estratégico da Ford também se apóia em algumas informações e dados fornecidos pela assessoria de imprensa, uma vez que esta área acompanha o que a mídia está divulgando por meio do “Dayling News”, seu *clipping* diário. Nesse caso, a opinião da área não prevalece, mas contribui para algumas tomadas de decisões, principalmente quando são envolvidas pesquisas. Quando isso ocorre, a comunicação passa a atuar como um importante observador e pesquisador de resultados.

Por estar totalmente atrelada ao planejamento estratégico da empresa, a assessoria de imprensa deve ficar atenta a tudo o que ocorre, até mesmo com a concorrência. Se

houver um lançamento de produto similar, a área de comunicação pode alterar essa data a fim de trazer benefícios para a empresa. Quem tem contato permanente com a mídia externa é a assessoria de imprensa, seja por meio de conversas com jornalistas ou com representantes de outras marcas. Esse contato é facilitado justamente em razão dos *clippings* de notícias, um diário e outro semanal.

O *clipping* semanal é voltado apenas para verificar o que saiu na mídia referente a produtos. Muitas vezes a equipe do departamento de planejamento estratégico da empresa só toma conhecimento das notícias mediante o *clipping*. Diante de informações até mesmo especulativas publicadas na mídia é possível torná-las úteis para alguns direcionamentos, ainda mais quando se fala da concorrência. A assessoria de imprensa é uma peça fundamental para o planejamento estratégico porque tem condições de antecipar muitas notícias que poderão mudar alguns direcionamentos de ações a serem tomadas.

Para a Ford, a área de comunicação nunca foi uma simples enviada de *releases* e o seu pessoal está sempre buscando assuntos que possam vir a reforçar o trabalho. Um deles é o prêmio de melhor carro do ano, que passa a ser importante para o marketing, para as vendas e para a companhia como um todo. Por esse motivo, algumas ações são direcionadas para a obtenção deste título junto aos profissionais da mídia especializada.

A assessoria de imprensa também se baseia na centimetragem, o retorno obtido na mídia. Na montadora, a área conta com a prestação de serviços de uma empresa que mede mês a mês a sua porcentagem de notícias positivas e negativas. Além de fazer uma centimetragem linear, eles também têm uma análise positiva e negativa, fornecendo uma

centimetragem positiva *versus* a negativa. Com esses dados, é possível analisar quais foram os itens positivos e quais foram os negativos. Isso é ponderado conforme importância das matérias, se foram publicadas em veículos regionais ou de circulação nacional.

Segundo Célio Galvão, a comunicação é científica e deve haver dados científicos. Se foi constatado que a área de Recursos Humanos apresentou índices maiores de notícias negativas, a área de comunicação passa a produzir materiais com o objetivo de gerar notícias positivas nesta área e, assim, tentar mudar a percepção dos jornalistas. Em 2003, por exemplo, a Ford teve no acumulado do ano R\$ 18.894.000,00 de matérias negativas e R\$ 38.330.000,00 de matérias positivas. Esses valores permitem à área criar meios de atuação específicos para melhorar a centimetragem. Entre essas ações estão encontros, almoços e reuniões com jornalistas, além de produção de *releases* específicos para contrabalançar as notícias negativas.

Diante desses números, a assessoria de imprensa tem condições de trabalhar cientificamente a comunicação. Isto é, ela passa a ser planejada e com números para demonstrar à diretoria o retorno do trabalho realizado e, ao mesmo tempo, permite-se pleitear e justificar os recursos solicitados para a área.

4.1.5 - Situação de crise

Diante dos fatos que podem gerar uma crise, a assessoria de imprensa é movida diretamente com poder opinativo e não decisivo. Seu primeiro papel é fazer um trabalho

para evitar a crise. Se ela for inevitável, é necessário criar ações a fim de superar e suplantar a crise, de forma transparente.

Em caso de demissão de um grupo de pessoas, a comunicação não vai mudar a decisão da empresa, mas pode-se sugerir uma mudança de datas, ou a escolha de um outro período para efetuar as demissões. A Ford passou por um momento delicado em 1998, com a demissão de 2.800 pessoas na época do Natal. Foi a maior crise que a indústria viveu. Chegou um ponto em que não havia mais espaço para negociações.

Por decisão do grupo de Recursos Humanos, as demissões deveriam acontecer antes do final do ano porque precisavam ser incluídas no orçamento daquele ano. Como a negociação com o sindicato não era mais possível, foi redigida uma carta e a empresa ficou preparada para enfrentar a crise. A greve e a invasão da fábrica foram pacíficas e a empresa esperava uma certa hostilidade de um confronto e, para isso, teria que trazer a opinião pública para seu lado. Aconteceu exatamente o contrário. A opinião pública ficou do outro lado. Assim, a crise foi instalada e algumas ações precisaram ser executadas.

Primeiro, criou-se uma linha intermediária com a imprensa. Nada deveria ser escondido; em seguida, foram criados anúncios institucionais com a versão da montadora. Foi realizada uma série de reuniões com formadores de opinião e com jornalistas de primeira audiência. Em uma situação de crise, foi preciso criar todo um aparato e, em seguida, novas formas de notícias para reverter a imagem negativa. A reestruturação após a crise levou cerca de cinco anos.

Na opinião de Célio Galvão, se a empresa tivesse optado pelo silêncio, a crise teria sido maior. Num primeiro momento, houve o impacto e a crise acabou por se instalar. Mas foi reversível. Toda opinião pública estava falando mal da empresa e por mais que se desejasse, não seria possível mudar o cenário de imediato. Optou-se, então, por buscar alternativas para amenizar e controlar a crise.

Foram programados almoços com jornalistas e colocados anúncios em veículos de grande circulação. Além disso, pessoas influentes foram reunidas, para que fosse explicada a situação para o lado empresarial e a circunstância peculiar de demissão no Natal. O planejamento das ações era diário, a ponto de a assessoria de imprensa facilitar ao máximo o trabalho dos jornalistas.

Após essa crise, houve uma série de mudanças internas, inclusive com a substituição do presidente e do diretor de Recursos Humanos. Mas, a área de comunicação se manteve mesmo com a crise, em um trabalho dirigido para que se aumentasse a exposição de produtos. Em todo esse processo a assessoria foi fundamental: desde a crise interna, deu todo subsídio à imprensa, abrindo as portas da empresa, até a negociação. Os profissionais da comunicação acompanharam toda a negociação.

4.1.6 - Compromisso social

O comprometimento social tornou-se um forte aliado das empresas na divulgação de sua imagem institucional. A Ford é a única montadora que possui uma gerência de Responsabilidade Social e empresta este nome à área de Relações Públicas. Esta gerência,

que surgiu logo após o término da Autolatina, desenvolve projetos institucionais, não só na questão de patrocínio, como também com voluntariado interno. Seus projetos sociais são voltados a dois aspectos: programas de educação e programas de meio ambiente.

A Ford possui esse programa há cerca de quatro anos. Um de seus projetos ligados à educação é o MOVA, voltado à alfabetização de adultos da região do ABC junto ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. A montadora tem cerca de 100 classes e sua participação consiste em fornecer recursos para a compra de livros e materiais escolares e na mobilização dos funcionários internos para que atuem como professores voluntários nesse projeto de alfabetização. O MOVA permite que se crie uma classe, seja em uma igreja ou em qualquer outro lugar, e as aulas acontecem em dias e horários previamente agendados. A empresa também fomenta internamente a criação de classes.

Outro projeto que a Ford mantém é a reforma de escolas na Bahia. São escolhidas algumas escolas públicas e as restaurações são realizadas a fim de transformá-las em escolas-modelo. As unidades não sofrem apenas reformas físicas: existe um forte trabalho de mudança estrutural e conceitual para que se tornem uma escola-modelo na comunidade. Nesse projeto, existe uma parceria com o Governo local.

A estratégia da Ford é trabalhar a comunidade onde possui unidades. Em sua fábrica na cidade de Taubaté (SP), os projetos são voltados à iniciação em informática para deficientes visuais e outras deficiências. As salas para iniciação em informática ficam dentro da própria fábrica.

A montadora tem um conselho de Responsabilidade Social, formado por pessoas da comunidade que realizam na empresa reuniões semestrais ou anuais para conversar sobre esse tema. Entre os participantes estão Luiz Marinho, da CUT (Central Única dos Trabalhadores); Paulo Pereira da Silva, da Força Sindical, e Viviane Senna, do Instituto Airton Senna.

Outro foco de trabalho é a área do meio ambiente. O Prêmio Ford Motor Company de Conservação Ambiental, de periodicidade anual, é uma parceria com o CI – Conservation International do Brasil. Esse projeto consiste em doação financeira, em nível mundial, para o Brasil, permitindo que o CI, uma ONG, desenvolva trabalhos voltados para a área do meio ambiente, englobando preservação e ecoturismo.

No sul da Bahia, por exemplo, onde ficam as cidades de Comandatuba e Ilhéus, com o fim da produção de cacau, a taxa de desemprego cresceu. O CI demarcou a área e incentivou o surgimento de outros produtos e a exploração de uma nova economia, o ecoturismo. Hoje é uma das grandes regiões de ecoturismo.

Outro projeto desenvolvido pelo CI ocorreu na Fazenda Rio Vermelho, na região do Pantanal (MT), comprada como fonte de preservação e ecoturismo na região. Com todos esses projetos, a assessoria de imprensa utiliza suas informações para trabalhar a divulgação das ações, reafirmando a imagem institucional da empresa com forte comprometimento social. Os funcionários da montadora também são incentivados a prestar serviços voluntários para a comunidade. Entre essas ações estão trabalhos em creches,

doação de agasalhos e alimentos. Toda a divulgação é realizada por meio da Internet, de informativos e jornais internos, elaborados pela área de comunicação.

4.1.7 - Futuro da assessoria de imprensa

Para Célio Galvão, a assessoria de imprensa ou a atividade de comunicação como um todo é de suma importância para a empresa porque faz parte da estratégia empresarial. Ela está ligada ao desempenho da empresa e é uma ferramenta utilizada para falar com seus diversos públicos. Sua disciplina e seu trabalho científico fazem com que se tenha uma melhor comunicação e uma melhor administração de crise.

Galvão acredita que a área é uma das que mais tendem a crescer no mundo, não só nas empresas, mas nas entidades e governos. Cada vez mais a Comunicação será uma atividade estratégica no país e cada vez mais as empresas vão precisar de assessores jornalistas, tanto para comunicação interna como externa.

É claro que muitas empresas não têm condições de criar uma estrutura própria e contratam outras empresas, pela necessidade. Hoje, o sucesso de qualquer organização depende muito de sua transparência e da aceitação do mercado com relação a algum produto, e quem faz esse elo é a comunicação bem estruturada e planejada.

Ver atividades da assessoria de imprensa da Ford do Brasil no Anexo I.

4.2 - General Motors do Brasil

A General Motors do Brasil, considerada a maior subsidiária da Corporação na América do Sul e segunda maior operação fora dos Estados Unidos, completou, no dia 26 de janeiro de 2004, 79 anos de atividades no país. A empresa foi fundada em 1925 em galpões alugados no bairro do Ipiranga, em São Paulo. Inicialmente, as atividades consistiam apenas na montagem de veículos importados dos Estados Unidos e, em 1930, foi inaugurada a primeira fábrica em São Caetano do Sul.

A partir daí, a empresa foi crescendo. Em 1958 começou a operar a segunda fábrica, em São José dos Campos, em São Paulo, e em 2000, foi inaugurado o complexo industrial de Gravataí, no Rio Grande do Sul. A General Motors do Brasil emprega cerca de 17 mil funcionários, possui uma completa linha de produtos, que inclui os modelos Celta, toda a linha Corsa, Astra, Meriva, Vectra, Zafira, picapes S10 e Montana e Blazer.

Mesmo enfrentando forte concorrência, com a instalação de novas montadoras no país nos últimos anos, além das adversidades econômicas ocorridas em 2003, a General Motors do Brasil fechou o ano na vice-liderança, superando pela primeira vez a Volkswagen do Brasil nas vendas acumuladas no mercado total, além de apresentar ótimo desempenho nas exportações para diversos países.

4.2.1 - Início da assessoria de imprensa

Segundo Renato Luti, gerente de comunicação da General Motors do Brasil, a tradição do relacionamento das empresas com o público e com a imprensa começou no Brasil quando as empresas americanas e canadenses vieram para cá. Até onde é de seu conhecimento, a Light já tinha essa estrutura, do mesmo modo que a General Motors do Brasil e a Ford do Brasil.

Nos arquivos da General Motors aos quais Renato Luti teve acesso, há realmente diversas citações de ações culturais e de relacionamento com a comunidade. A General Motors, por exemplo, criou como estratégia de vendas, no início da década de 1930, o Circo Chevrolet, que percorreu cidades de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro². Essa ação estava ligada ao trabalho de relações com a comunidade e com a imprensa para a divulgação das atividades.

Com a explosão da industrialização no país, principalmente, na indústria automobilística, por volta dos anos 1950, já estavam formadas as equipes de Relações Públicas e imprensa. Em 1954, com a inauguração da General Motors, em São Caetano do Sul, e com o início da produção dos primeiros modelos da Volkswagen, em 1953, já existiam as estruturas de relações com a imprensa. E esse cenário permanece até hoje em todas as montadoras.

² Informações contidas no livro General Motors do Brasil – 70 anos de História.

No processo de implantação das montadoras no Brasil, a atuação da assessoria de imprensa foi fundamental, pois seus profissionais estavam sempre abastecendo as redações dos jornais e revistas com notícias precisas a respeito das empresas e de seus produtos.

Segundo Renato Luti, o início da assessoria de imprensa é inerente à produção das fábricas de automóveis. O automóvel é um bem com *glamour*, que tem seu lado *fashion*, de atração. Não basta se comunicar única e exclusivamente pela propaganda e publicidade. É necessário ter convívio com os meios de comunicação, os grandes propagadores deste aspecto emocional, e a indústria automobilística precisa cultivá-lo.

Um bom exemplo é o Salão do Automóvel, verdadeira vitrine dos produtos, divulgados por meio de reportagens. A imprensa é beneficiada por levar a seus leitores o que há de avançado, de moderno e de *fashion* no mundo das quatro rodas.

Por esse motivo, surgiram cadernos especializados de automóveis e revistas visando atender à necessidade do leitor na busca de informações contínuas. A revista *Quatro Rodas* surgiu com a indústria automobilística, tendo sua primeira edição em 1961. O caderno de automóveis do *Jornal da Tarde*, por exemplo, foi o pioneiro no segmento de jornais.

Convém lembrar que em 1968, quando houve o lançamento de diversos modelos como Opala (General Motors), Corcel (Ford) e VW 600 4 portas (Volkswagen), a imprensa teve eventos específicos e exclusivos para apresentação desses modelos e antecipação das novidades que envolviam o mundo das quatro rodas.

O aspecto de se ter o produto e a necessidade de obtenção de informações por parte da imprensa cria duas vias de comunicação, onde se tem de um lado a empresa e, do outro, a imprensa. Essa relação ficou mais consolidada conforme houve o desenvolvimento da indústria automobilística.

Para Renato Luti, as atividades de assessoria de imprensa começaram como uma atividade de relações públicas com o objetivo de aproximar a imprensa, mas o serviço foi progredindo e crescendo cada vez mais, até que começaram a surgir novas assessorias e empresas especializadas nesse segmento. Mais tarde, vieram as internacionais para cá. Elas chegaram ao Brasil na década de 1980, basicamente para exploração de mercado. As grandes agências de propaganda mundiais sempre tiveram essa área de comunicação.

O conceito de assessoria de imprensa para Renato Luti, entretanto, encontra-se em desuso. Ele explica que hoje é usado o termo comunicação, que é mais abrangente e envolve diversos públicos de comunicação – público interno, chamado de comunicação interna (*house-organs* e jornais da empresa), além da existência de diversas empresas muito estruturadas com emissoras de rádio e de TV que geram programas.

Não se pode esquecer da Internet, usada como comunicação dos empregados, e os próprios terminais interativos, instalados no *site* da fábrica, nos quais as pessoas podem responder questões e transformá-las num debate com a empresa, no sentido de duas mãos, que é fundamental. A General Motors possui esse recurso em outras empresas, mas no Brasil ele ainda não foi disponibilizado.

Diante do exposto, verifica-se que existem diversos tipos de comunicação – seja com o público interno, a mídia, os fornecedores, os clientes, o governo e o público em geral –, que são as relações públicas. A empresa interage com toda a comunidade.

Dessa forma, o termo comunicação envolve relações públicas, empresariais, com entidades de classe e com o público interno. Por isso, o termo “comunicação” é muito mais abrangente e é utilizado dessa forma na montadora.

Na General Motors essa área é denominada de Comunicação Social e está dividida em imprensa e relações públicas. E aí, pode-se colocar o Instituto GM, que possui diversas ações voltadas para a comunidade. Ele é considerado como um apêndice. Já a área de relações com o governo na General Motors está inserida na área de relações Governamentais, que é específica. O diretor é um só, José Carlos Pinheiro Neto. As áreas de governo e relações públicas são separadas.

4.2.2 - Perfil

A área de assessoria da General Motors é interna, mas o trabalho é complementado por uma empresa externa que fornece todo o suporte em termos de infra-estrutura, como, por exemplo, controle de *e-mail*, do *mailing list* (relação dos veículos e responsáveis por diversas editorias da mídia impressa e eletrônica), emissão dos *releases* e *clipping*. Na General Motors, a definição da política de comunicação é totalmente da montadora, mas a parte operacional é terceirizada.

Quanto à divisão dos trabalhos, Renato Luti explica que as empresas, ao longo dos últimos anos, procuraram reduzir muito o número do quadro de pessoas efetivamente empregadas. Há cerca de 20 anos, a General Motors já conta com a terceirização. Hoje a montadora, como a grande maioria das empresas, possui maiores recursos de comunicação como *e-mail* e Internet. No passado, entretanto, havia a emissão de foto e de *release* e postagem no correio. Dessa forma, era muito mais viável ter essa estrutura externa do que internamente. É mais eficiente e prático.

A General Motors, no passado, tinha seu próprio departamento de fotografia, com laboratório e fotógrafo. Hoje o serviço é feito por uma empresa contratada, que se concentra na sua missão e função primordial. Isso vale, por exemplo, para o quadro da segurança, antes composto por funcionários da empresa e o pessoal do restaurante. Enfim, todas as áreas especializadas foram terceirizadas, reflexo de uma tendência mundial da qual não escapou a área de comunicação.

4.2.3 - Estrutura

A área de comunicação da General Motors responde ao vice-presidente, em razão de a sua própria atividade já estar ligada ao cargo. O vice-presidente José Carlos Pinheiro Neto é porta-voz da empresa e é a pessoa que mais tem contato com a imprensa. Antes de assumir esse cargo, ele era diretor de assuntos corporativos.

Renato Luti afirma que o ideal é sempre estar respondendo ao vice-presidente, pois ao se reportar às áreas de marketing ou de recursos humanos, há um desvio de visão do

trabalho. A comunicação social, pela sua natureza e pela agilidade que deve ter, necessita do suporte da cúpula da empresa – do presidente ou superintendente.

As atividades da área são específicas e a fidelidade do trabalho deve ter muita independência das estruturas, arcaicas no caso de algumas empresas. A assessoria da General Motors atua em conjunto com diversas áreas. Para a empresa, é fundamental que haja envolvimento de todos os departamentos.

A assessoria de imprensa é um departamento de auxílio a diversas áreas da empresa. As demandas que chegam de informações – sejam de engenharia, vendas, compras, recursos humanos ou produção – sempre são canalizadas. Passam pela área de comunicação, que se encarrega de verificar, nessas diversas áreas, a pessoa certa para providenciar as informações.

Periodicamente, determinadas pessoas com contato mais próximo com a imprensa passam por treinamentos a fim de melhorar seu atendimento, além de tomar conhecimento da forma correta de lidar com os jornalistas externos. Para auxiliar as pessoas que não são habituadas a falar com a imprensa, existe o *media training*.

Esse treinamento às vezes é realizado por terceiros ou pelos próprios profissionais da área de comunicação. Existem casos que exigem apenas uma conversa explicativa. Quando é um diretor, o processo é mais complexo. É necessário que ele se habitue e conheça todas as ferramentas para saber como proceder diante de uma entrevista. Como o tempo dos executivos é muito limitado, o trabalho deve concentrar-se no assunto a ser

abordado, com total objetividade. Todo esse trabalho é feito com o suporte da assessoria de imprensa.

Um exemplo que pode ser citado é o surgimento de um assunto novo na engenharia, o qual deve ser transformado em *release* e divulgado. Havendo interesse por uma matéria maior, o responsável pela área técnica deverá transformar as informações em uma forma clara e de fácil entendimento para que o jornalista possa escrever sua matéria.

A estrutura da área de comunicação da General Motors é formada por um diretor de comunicação social e dois gerentes de imprensa – um que gerencia a área com foco em produtos, e outro, Renato Luti, o qual é responsável pela área econômica e institucional. Da equipe ainda fazem parte três assessores de imprensa que trabalham na unidade de São Caetano do Sul, além de um funcionário da empresa terceirizada.

Existem ainda três gerentes baseados em outras localidades aonde a montadora possui unidades: em São José dos Campos, interior do Estado de São Paulo e em Gravataí, no Rio Grande do Sul. Em Brasília, Distrito Federal, embora a General Motors do Brasil não tenha unidade, o gerente faz o contato com o governo.

Essas pessoas atuam na imprensa, mas somente em forma de contato. Isto é, às vezes, não geram notícia e nem escrevem, mas fazem o atendimento aos jornalistas locais e relações governamentais. Cerca de 30 a 40% de suas atribuições estão relacionadas à imprensa e o restante refere-se a relações governamentais.

Da estrutura de comunicação social ainda faz parte a área de relações públicas, que não possui gerente. Há uma supervisora que trabalha com estagiárias e entre suas atividades estão a facilitação de visitas, organização de almoços e de jantares. Elas trabalham em conjunto com a assessoria de imprensa na organização de eventos e contratação de *buffet*, entre outras ações.

Todos que trabalham no departamento de comunicação social possuem curso superior e vários anos de experiência. Na área de relações públicas é comum a seleção de estagiários anualmente, mas na área de assessoria de imprensa não há trabalho de estagiários por ser um departamento estratégico dentro da estrutura empresarial.

4.2.4 - Área estratégica

A assessoria de imprensa da General Motors faz parte do planejamento estratégico da empresa e, como nas demais áreas, existem metas que devem ser atingidas. Renato Luti cita como exemplo o lançamento de um novo produto.

Fazia parte do planejamento estratégico da General Motors em 2003 fazer um lançamento perfeito da picape Montana. Esse planejamento foi elaborado um ano antes, em 2002. Dessa forma, toda a empresa estava empenhada para transformar o lançamento em um grande sucesso.

Não era só objetivo da comunicação. Era o objetivo de todas as áreas como engenharia, manufatura, planejamento e comunicação. Todos trabalharam com essa visão e,

como resultado, foi o melhor lançamento da General Motors em todos os tempos, segundo Renato Luti.

Outro objetivo do planejamento estratégico da montadora é melhorar a comunicação interna e essa tarefa não está sob a responsabilidade da assessoria de imprensa, mas da área de recursos humanos, que tem seus boletins, seus informes, chamados de “oito laudas”, que, implantados na empresa há vários anos, ficam nos corredores. Esse informativo possui uma linguagem mais fácil e simples, acessível ao operário.

A Revista *Panorama* é outro instrumento importante da comunicação, é feita pela área de assessoria de imprensa e distribuída aos funcionários. Visando torná-la ainda mais atrativa e com leitura mais agradável, a revista passou recentemente por total reestruturação, não só com melhoria das pautas, como também em seu perfil e visual.

Para atingir as metas e ações propostas, a área de assessoria de imprensa trabalha em conjunto com outras áreas como vendas, planejamento, engenharia e marketing. Mas, no tocante ao relacionamento com a imprensa, todo o planejamento é interno e próprio. Quando se trata de lançamento de um novo produto, essa área trabalha sempre com seis meses de antecedência, no mínimo.

Atualmente, o retorno de todo o trabalho realizado pela assessoria de imprensa não é mais feito por centimetragem e pelo seu custo. Hoje, essa avaliação é mais visual. No caso do lançamento do Montana, foi feito um *book (clipping)*. A partir daí, pega-se a

quantidade de reportagens publicadas e verifica-se como foi a recepção do veículo por parte da mídia.

Na General Motors, não há mais a preocupação de analisar uma matéria publicada em um jornal de grande circulação para verificar qual seria seu custo financeiro pela centimetragem. Para o gerente, ninguém mais faz isso, é uma distorção do objetivo. Não se confunde uma matéria espontânea da mídia com uma matéria paga ou um anúncio. São coisas completamente diferentes.

O ponto principal é fazer as avaliações positivas ou negativas das matérias publicadas. É importante verificar como está seu relacionamento com a mídia. Se tiver algo errado, é preciso procurar consertar para evitar que aquele determinado veículo continue publicando tais matérias.

Analisar como está a concorrência na mídia também é uma preocupação permanente da área de assessoria de imprensa. Existem empresas especializadas que fazem esse tipo de trabalho, mas a General Motors não as utiliza com frequência, pois hoje a avaliação é muito mais com o *clipping* onde aparece seu concorrente. Isso é fácil porque, como a mídia é a mesma e os veículos especializados também são os mesmos, é fácil perceber como estão abordando determinados assuntos ou produtos das demais montadoras de automóveis instaladas no Brasil.

Para fazer esses comparativos, são utilizadas amostras. Isto é, a área de comunicação baseia-se nos principais veículos do país, como *Folha de S. Paulo* (SP), *O*

Estado de S. Paulo (SP), Gazeta Mercantil (SP), Valor Econômico (SP), O Globo (RJ), Jornal da Tarde (SP), Correio Brasiliense (DF), Correio de Minas (MG), Jornal de Pernambuco (PE), Zero Hora (RS). Enfim, os maiores para se ter um retrato do concorrente. Renato Luti, no entanto, ressalta que esse tipo de análise é muito sensível.

O importante é verificar se o diretor da área, José Carlos Pinheiro Neto, está satisfeito ou não. Renato Luti foi convidado a trabalhar na empresa com o objetivo de melhorar o trabalho de relacionamento com a imprensa. O outro gerente da área, segundo ele, estava muito sobrecarregado e, às vezes, o atendimento à mídia especializada não era o desejado. Tratava-se de absoluta falta de condições, mas hoje o cenário é bem diferente.

Quando o trabalho de assessoria de imprensa é bem feito e atinge todas as metas planejadas, as vendas sofrem reflexos positivos. Renato Luti confessa ser um dos mais entusiastas e defensores do chamado “Marketing de resultados”. Ele é totalmente favorável ao deslocamento dos diretores da empresa para várias regiões do país a fim de promover localmente encontros com a imprensa.

Cada vez que essas ações são realizadas, a presença da montadora na mídia regional aumenta e, conseqüentemente, é registrada elevação nas vendas nesse local. Isso é fato incontestável. Constantemente, o diretor José Carlos Pinheiro Neto está no sul do país – haja vista que a empresa possui uma unidade na cidade de Gravataí – falando com a imprensa e fazendo com que todo gaúcho vista a camisa da GM.

Outro exemplo que confirma a importância do trabalho da assessoria de imprensa diz respeito a uma visita do presidente da General Motors a uma concessionária em Ponta Grossa (PR) no final de 2003. Ao sair a matéria na imprensa abordando esta visita, logo a concessionária está repleta de pessoas. Ou seja, se o presidente da empresa esteve lá, alguma coisa boa a loja deve oferecer. Essa situação gera credibilidade. Não é possível provar cientificamente mas, nas regiões onde a empresa aparece na mídia de forma positiva, ela é líder de mercado. A General Motors está investindo cada vez mais nessa estratégia de ação para o bom resultado na mídia.

Como forma de justificar ainda mais esses resultados obtidos pelo trabalho da assessoria de imprensa, há alguns anos foi realizada uma pesquisa de fontes de informação. O objetivo era saber do consumidor potencial, o comprador de carro, onde ele se informava para tomar sua decisão de compra. A pesquisa revelou, como era de fato esperado, que a primeira fonte é uma pessoa amiga. Ou seja, alguém que já experimentou o produto e está recomendando. Isso pode ser um mecânico, um amigo ou alguém de confiança que passou por experiências de possuir ou dirigir um carro.

A segunda fonte, naturalmente em muitos casos, foi a concessionária, que é onde a pessoa busca informações e, em terceiro, a opinião das revistas e veículos especializados, a mídia. Em algumas regiões do país nas quais a rede era fraca, em segundo lugar ficaram os meios de comunicação. Quando alguém vê uma matéria positiva na revista *Quatro Rodas* ou no caderno de Veículos do *Jornal da Tarde* ou da *Folha de S. Paulo*, não restam dúvidas de que ela induz à compra. Por isso, se procura cada vez mais fazer produtos melhores e com elevada qualidade para que não dêem problemas para os clientes.

4.2.5 - Situação de crise

Em gerenciamento de crise, Renato Luti afirma que a General Motors é quase “expert” no assunto. A montadora chega ao ponto de possuir um comitê de crise, ligado a todas as áreas da empresa.

No dia-a-dia de uma empresa do porte de uma General Motors, uma greve já pode desencadear uma crise. Se é uma greve violenta, como já ocorreu no passado, o grau da crise é maior. Um incêndio, uma inundação, um acidente em graves proporções ou fatal, uma interrupção de energia, enfim, qualquer coisa que tire a empresa de sua posição normal já é classificada como uma crise.

Nesses diversos estágios, a montadora possui pessoas que estão treinadas, que já sabem e conhecem o manual de crises e como proceder. Nessa hora, a área de comunicação é a responsável por falar e informar tudo o que está acontecendo. A regra básica da montadora nessas situações é sempre buscar a verdade. Somente assim não se corre o risco de se ter dupla interpretação sobre o fato.

Para Renato Luti, deve-se ir atrás da raiz do acontecimento, pois dessa forma se terá uma única linguagem. Informar a todos da verdade é ter todo mundo falando a mesma coisa. O que não se pode é inventar ou criar algum fato. Caso isso ocorra, cria-se uma balbúrdia tão grande que a empresa acaba sendo prejudicada e sua imagem institucional, arranhada. A linha básica da administração de uma crise é saber a raiz da verdade. A partir daí, tem-se toda a informação.

Ele relembra diversos casos de exemplos bem e mal sucedidos na história da mídia universal. O caso absolutamente negativo da TAM, em 31 de outubro de 1996 e, recentemente, um acidente da Suisse Air, em que o atendimento aos familiares das vítimas foi marcante. Não se muda a tragédia e, numa situação dessa, o importante é o conforto e a maneira de lidar com a mídia, com o atendimento e com os negócios.

É preciso ter muita cautela. Não se libera a lista de passageiros sem antes comunicar a cada uma das famílias envolvidas. A Petrobras é outro exemplo. Ela aprendeu que a mídia quer a verdade e vai explorá-la. Quando se tem casos de vazamentos tóxicos, a imprensa interage quase que simultaneamente aos fatos, como no caso da plataforma P-39, ou ainda outras catástrofes ambientais com grande repercussão mundial. Todas essas situações ensinam a importância de as assessorias de imprensa, de um modo geral, estarem abertas a passar somente a verdade para a imprensa. Agindo dessa forma, a mídia ficará a seu favor e isso é ponto fundamental.

4.2.6 - Compromisso social

A General Motors também conta com vários projetos sociais, que comprovam seu compromisso com a comunidade e o meio ambiente. Uma preocupação que remonta à sua chegada ao país. Há 11 anos, foi criado o Instituto General Motors, onde as ações passaram a ter uma única organização cuidando das iniciativas da empresa no campo social.

O Instituto GM está inserido na área de comunicação social. Não há uma pessoa que cuide especificamente da comunicação do Instituto: a divulgação de todo trabalho de

relacionamento com os diversos programas é feita pela assessoria de comunicação social da General Motors.

4.2.7 - Futuro da assessoria de imprensa

Para Renato Luti, a empresa é um ente inanimado, porém social, que se relaciona com seus diversos públicos. É fundamental que as empresas tenham com cada um de seus públicos um canal de comunicação fluente, fácil e direto. Sem ruídos.

Luti se refere às relações com os fornecedores, com os empregados, com as entidades de classe, com os concessionários, que são os principais clientes da empresa, com o público em geral e, também, com o público da comunidade onde a empresa tem uma célula ativa trabalhando, o que pode ser uma fábrica ou um escritório regional, além da relação com a imprensa, porque ela é o canal que abrange todos esses públicos.

O papel da assessoria de imprensa é buscar sempre que o público em geral tenha a percepção do quanto a empresa é cidadã, de que ela tem responsabilidade social, que trata bem os empregados e o meio ambiente, que está tratando bem seus fornecedores, que está fazendo bem à comunidade e tratando o melhor possível seus clientes, oferecendo produtos de qualidade que os satisfaçam plenamente.

Amarrar tudo isso e fazer com que essa percepção, por parte desses públicos, seja a mais próxima possível da verdade, é o grande desafio da assessoria de imprensa. É difícil ter uma imagem 100% perfeita, mas deve-se buscar sempre a proximidade dessa

qualificação para a empresa. Hoje existe a chamada governança corporativa que diferencia as empresas umas das outras. Essas empresas com governança – como é o caso da General Motors, que atende todo esse quesito e é uma empresa aberta nos EUA e com ações cotadas na bolsa de NY – precisa seguir regras de convivência com o público e com a comunidade.

Por isso, os fatos devem ser divulgados e nada pode ser decidido de maneira escondida. O fato precisa vir ao conhecimento do mercado simultaneamente em toda parte do mundo. Isso é fundamental em toda a empresa que apresenta a governança corporativa. Ela tem o reconhecimento da mídia e a mídia dá respaldo às suas ações.

Renato Luti acredita que hoje o papel da assessoria de imprensa já está sedimentado. O que existe exatamente são matizes da assessoria. Na sua opinião, a dificuldade maior é para aquelas empresas que, não tendo uma assessoria própria, se valem de assessorias terceirizadas, que fazem toda a conceituação e definição de políticas de assessoria de imprensa. Existem empresas que não têm arraigada a mentalidade do papel da assessoria de imprensa, acrescenta Luti; assim, podem julgar que ao contratar uma conseguem suspender uma matéria ou derrubar uma pauta, algo difícil. Em seus 36 anos seguidos de trabalho nessa atividade, jamais viu, embora tenha passado por situações e episódios dessa natureza.

Ele relembra o caso do Pão de Açúcar. No dia 1º de fevereiro de 1986, um dia após a implantação do Plano Econômico Cruzado, Renato Luti trabalhava no Grupo Pão de Açúcar e, em razão da experiência sobre a administração de crise, foi criada a WAR, sala

de guerra onde toda a inteligência da empresa se reunia para ver como administrar toda aquela situação.

No caso de uma empresa como o Pão de Açúcar, naquela altura com 600 postos de venda, seria muito mais difícil administrar do que uma empresa com quatro unidades fabris ou um escritório, ou ainda, uma única unidade. E naquele momento estavam sendo “presos” vários gerentes das unidades por diversas situações. Ele lembra que naquele dia, o diretor de publicidade do Pão de Açúcar disse ao presidente Abílio Diniz que havia conversado com o então diretor da TV Globo, o Boni, José Bonifácio de Oliveira, e na emissora a empresa estava sem problemas. O que significaria que aparentemente não teria nada referente ao que estava acontecendo nos telejornais da emissora.

Depois daquele dia exaustivo, atenderam a imprensa e todos tentaram administrar o melhor possível. As pessoas se reuniram na WAR com o aparelho de televisão ligado e, quando começa o Jornal Nacional, ainda apresentado por Cid Moreira, a primeira chamada era exatamente que, em São Paulo, fornecedores avançam e cantam o Hino Nacional na porta do Jumbo Eletro da Barra Funda, uma das empresas do Grupo Pão de Açúcar.

Para ele, essa foi a maior demonstração de que não há nenhum poder publicitário diante de uma matéria jornalística, por mais influente que seja, porque aquilo era o principal assunto do dia. Não se pode negar os fatos. Quem faz isso não está fazendo um bom serviço. Todos os meios de comunicação devem trabalhar com a obrigação de levar a verdade a seu espectador ou leitor.

Ver atividades da assessoria de imprensa da General Motors do Brasil no Anexo II.

4.3 - Volkswagen do Brasil

Considerada a maior empresa de capital privado em operação no país, a Volkswagen comemorou 51 anos no Brasil em 24 de março de 2004. Conta com 25 mil colaboradores e cinco fábricas no Brasil. São elas: unidade Anchieta, em São Bernardo do Campo (SP); Taubaté (SP); São Carlos (SP); São José dos Pinhais (PR) e Resende (RJ). Em sua linha de produção estão os modelos Polo, Polo Sedan, Gol, Parati, Saveiro, Golf, Audi A3, Santana, Kombi, Fox, caminhões e ônibus, além de motores e componentes. A Volkswagen ainda importa e comercializa os veículos Passat, Passat Protect, Passat Variant, New Beetle, Touareg e Bora.

Em 2002³, mesmo com a crise enfrentada pelo setor no mercado interno, a Volkswagen obteve 7% de crescimento no faturamento líquido, atingindo R\$ 10,9 bilhões – contra R\$ 10,2 bilhões registrados em 2001. Novamente em 2002 – mantendo uma posição de liderança conquistada desde 1960 –, a empresa foi a maior fabricante nacional de veículos, totalizando 518.250 unidades produzidas entre carros de passeio, comerciais leves, caminhões e ônibus. Os números consolidam sua posição no país e reforçam sua importância como maior operação do Grupo VW fora da Alemanha.

³ Os dados referentes a 2003 não foram fornecidos pela empresa.

4.3.1 - Início da assessoria de imprensa

O supervisor geral da área de Assuntos Corporativos e Imprensa da Volkswagen do Brasil, Flavio Chantre, foi o responsável pelo fornecimento das informações sobre as atividades, ações e estrutura do departamento da montadora. Ele está no cargo desde junho de 2002.

Flavio Chantre diz não ter certeza se a Volkswagen foi a primeira empresa a possuir um núcleo interno de comunicação, mas sabe-se que a montadora tem assessoria desde o início da década de 1960. Segundo ele, quando a fábrica da Volkswagen foi inaugurada, ainda não havia um serviço específico de assessoria de imprensa, mas apenas atividades feitas por um departamento de propaganda – o que existia nas empresas do Brasil na década de 1950 – ou o trabalho era feito por uma agência de propaganda externa que incluía um trabalho de divulgação.

A partir dos anos 1960, a Volkswagen criou um núcleo de assessoria de imprensa interno, necessidade surgida em razão do grande porte da empresa que crescia a um ritmo muito acelerado. Ele explica que a revista *Exame* (Editora Abril) de 2003 trouxe uma reportagem especial sobre os 30 anos de realização do ranking.

Nessas três décadas, a Volkswagen durante 20 anos figurou como a maior empresa privada do Brasil. Ela já nasceu grande e se expandiu muito na década seguinte. O pioneirismo, segundo Flavio Chantre, deve-se ao tamanho da empresa. Existia uma atração natural da imprensa para uma empresa tão grande e em acelerado processo de expansão.

Poucos anos depois de sua inauguração, a Volkswagen do Brasil já era líder de mercado fabricando o Fusca e a Kombi, modelos com elevado volume de produção. A fábrica Anchieta se tornou a cidade Anchieta, chegando a abrigar 45 mil funcionários. A atração natural da imprensa exigiu um trabalho específico para essa área.

No caso da Volkswagen, Flavio Chantre não atribui à cultura européia algum tipo de influência sobre o trabalho de comunicação inicial da montadora. Ele acredita que as empresas americanas são muito mais agressivas que as européias. Normalmente uma empresa americana trabalha mais com marketing e comunicação.

Os primeiros departamentos de propaganda que englobavam todas essas atividades nasceram em empresas americanas, como a General Motors e a Ford do Brasil. As primeiras agências de propaganda do Brasil vieram por conta dessas indústrias instaladas no Brasil. A Thompson, uma agência de propagandas antiga, por exemplo, veio em virtude das empresas americanas.

4.3.2 - Perfil

Atualmente, a assessoria de imprensa da Volkswagen é totalmente própria, embora já tenha havido uma época em que a área contava com uma equipe própria e uma que prestava serviços terceirizados.

Na década de 1980, houve uma onda de terceirização em todo o mercado nacional. Não só na área de comunicação, mas em todas as áreas possíveis, em virtude de redução de custos. Ao terceirizar, o contratante se isenta dos encargos trabalhistas.

Inicialmente, existiu a necessidade de redução de custos (entre as décadas de 1980 e 1990) e, posteriormente, houve na Volkswagen o pensamento de que uma agência terceirizada poderia ser mais eficaz do que uma assessoria interna. A organização acreditava que uma agência externa teria mais contato com os meios de comunicação e *não ficaria tão fechada num ambiente empresarial*.

Entretanto, após a terceirização percebeu-se que os resultados não foram os esperados, haja vista que a atividade é absolutamente estratégica e, por isso, é muito arriscado inserir empresas e pessoas que não pertencem à organização para trabalhar nessa área.

Além disso, segundo Flavio Chantre, o controle existente em uma assessoria interna é muito maior. Quando se tem uma equipe própria há uniformidade de informações sobre as atividades. Outro aspecto é o comprometimento a longo prazo que um profissional ou uma agência terceirizada não tem.

Por esses motivos, a Volkswagen vivenciou dois momentos distintos. Na década de 1980 houve a terceirização e, no final de 1990, aconteceu o processo inverso. No início de 2000, a equipe interna foi totalmente implantada.

4.3.3 - Estrutura

Na Volkswagen existem 10 diretorias responsáveis pelas decisões estratégicas. Uma delas é a de assuntos corporativos, que cuida da área de imprensa, comunicação interna, patrocínio cultural e projetos comunitários. A diretora é Junia Nogueira de Sá, que veio do grupo Telefônica e é a única mulher que participa do *Board* (alta direção) da empresa, grupo dos 10 principais executivos, chamado de Comex – Comitê Executivo da Empresa. Todas as decisões estratégicas da empresa são tomadas dentro desse comitê, do qual faz parte a diretoria de comunicação social.

Hoje, existe um assessor de comunicação em cada uma das cinco fábricas da Volkswagen, localizadas em São Bernardo do Campo (SP), Taubaté (SP), São Carlos (SP), São José dos Pinhais (PR) e em Resende (RJ), além de uma sede de serviços financeiros no Brasil, o Banco Volkswagen, localizado no bairro Jabaquara, em São Paulo.

A estrutura de comunicação ou assuntos corporativos centraliza as atividades de relações com a imprensa, relações públicas – que abrangem patrocínio cultural, projetos culturais e visitação à fábrica – comunicação interna, relações com a comunidade, eventos corporativos e comunicação internacional. Na assessoria de imprensa, subdividida em produtos e assuntos corporativos, estão envolvidas cerca de 18 pessoas.

A área corporativa, sob a supervisão de Flavio Chantre, cuida da parte institucional e também de assuntos ligados à área de recursos humanos, quando há greves e negociações

com o sindicato, além de assuntos referentes à manufatura, investimentos, lançamentos de novas unidades ou reformulação de áreas.

A área de produto está muito ligada à área de marketing, vendas, design e engenharia. Lançamento de produtos, reestilização de carros, dados técnicos sobre motor, desempenho, combustível ou equipamentos de automóvel são de responsabilidade da área de produtos, cujo supervisor é Sergio Ayarroio. Resumindo, a área tem uma diretora e dois supervisores, um da área corporativa e um da área de produto e, cada um, uma equipe operacional.

Todos os funcionários da área de imprensa são formados em jornalismo e a faixa etária média é 30 anos. Nos últimos 10 anos ocorreram algumas mudanças no perfil das pessoas que atuam na Volkswagen. Antes, era comum um funcionário entrar na empresa e ficar até sua aposentadoria. Todas as áreas da empresa reestruturaram-se para rejuvenescer. Na área de assessoria de imprensa, por exemplo, Chantre está substituindo uma pessoa que estava no cargo há mais de 10 anos; um outro assessor de imprensa substituiu um funcionário que estava há quinze anos na empresa. Está acontecendo total renovação.

Chantre explica que a Volkswagen precisa rejuvenescer porque a empresa, de modo geral, envelheceu e estagnou. Passou por processos muito difíceis de concorrência. Até então, não havia problemas com a concorrência. A empresa possuía uma liderança hegemônica, chegando a ter 60% de participação no mercado há 20 anos. Nessa época, o mercado era disputado por quatro montadoras apenas: Volkswagen do Brasil, Ford do Brasil, General Motors do Brasil e Fiat. Hoje, são mais de 15. O mercado está

extremamente competitivo, o que fez a empresa sofrer muito e precisar renovar e se modernizar. Ela tinha uma estrutura antiga e acostumada com um mercado favorável.

Flavio Chantre diz que não se deve desprezar o conhecimento dos mais antigos, mas a pessoa jovem é mais questionadora e muito mais favorável a um ambiente de mudanças. Se alguém está na empresa há 20 anos fazendo a mesma coisa, dificilmente vai querer mudar ou aceitar um estilo diferente.

No início da década de 1980, a Volkswagen possuía 60% do mercado e hoje possui 20%. O nível de produção caiu. Antes a empresa tinha 45 mil funcionários, agora tem 25 mil. Quem estava acostumado com esse tipo de realidade sofreu muito com as mudanças ocorridas. Uma pessoa que vem de fora chega com idéias novas e já está acostumada a trabalhar em outras empresas e viver a atual realidade. É mais favorável às mudanças. O tempo médio dos funcionários na área de assessoria de imprensa é de sete a oito anos.

A Ford do Brasil e a General Motors do Brasil têm estruturas ainda antigas, e Chantre argumenta que a situação da Volkswagen é diferente das outras. A General Motors nos últimos 10 anos está em uma curva ascendente. A Ford, principalmente nos últimos oito anos, sob a gestão de Antonio Maciel, saiu de suas situações de crise, abriu novas unidades e lançou novos produtos. Na Volkswagen foi o inverso. De 10 anos para cá a empresa caiu muito. Quando se está numa posição desconfortável, é natural que se façam mais mudanças e elas foram feitas em diversas áreas, como engenharia, vendas/marketing, comunicação, recursos humanos, entre outras.

Na área de imprensa, existem alguns controles para verificar o retorno do trabalho, como nível de centimetragem e participação na *media share*, além da centimetragem comparada, que não é mais o termômetro positivo e negativo, mas uma escala perante a concorrência.

A Volkswagen também realiza auditorias de opinião junto à imprensa, que consistem na definição do que querem apurar do jornalista. Elabora-se um roteiro integrando os vários pontos que se quer saber sobre a opinião e percepção dele com relação à empresa.

É montado um painel feito com aproximadamente 50 jornalistas, tanto especializados em automóveis, como de cadernos de economia, editores de redação e formadores de opinião na mídia. É feita também uma ponderação sobre esses públicos em cidades de todo o Brasil que mais interessam à empresa. Em 2003, foi realizada duas vezes a pesquisa. Quem se responsabiliza pelo trabalho é uma empresa externa que o faz sem identificação da contratante e, em seguida, é realizada a tabulação dos resultados.

Com os dados em mãos, Flavio Chantre explica que é possível verificar a percepção desse público perante a empresa, a imagem corporativa, além dos atributos positivos e negativos. Os resultados são informações internas que não podem ser divulgadas. Mas, sabe-se que, perante a imprensa, apesar de todas as mudanças e queda de participação no mercado nacional, a Volkswagen tem uma imagem muito forte e, segundo ele, a montadora é quase um patrimônio brasileiro. Ela não é percebida como uma empresa alemã multinacional. Ela tem uma imagem corporativa muito forte perante os concorrentes e foi

construída ao longo dos anos uma imagem de empresa sólida, comprometida com o país, sinônimo de qualidade e confiabilidade.

Apesar de estar perdendo muito mercado, a Volkswagen ainda passa para o jornalista a imagem de uma empresa que fabrica carros de maior qualidade, em razão da boa imagem mantida pela engenharia alemã, que produz carros de alta qualidade e extremamente confiáveis.

Flavio Chantre diz que o bom resultado obtido na pesquisa não é fruto de uma área específica. É a construção da imagem de uma empresa que é feita ao longo do tempo. Ele comenta o exemplo da Fiat que, apesar de ter uma qualidade tão boa quanto a Volkswagen, sofreu muito com a imagem por conta de um produto que ela produziu. Pessoas com mais de 40 anos vão dizer que a Fiat é ruim por causa de um carro que ela fabricou no passado e que hoje não fabrica mais. A Volkswagen conseguiu, em 50 anos no Brasil, construir uma imagem de empresa sólida, produzir carros com qualidade, estar comprometida com o país e ter responsabilidade social.

O trabalho de todas as áreas é manter essa boa imagem. Por outro lado, Flavio Chantre diz que os jornalistas já perceberam que a Volkswagen é uma empresa lenta e pesada e que demora para lançar novos produtos e mudar as estratégias de comercialização.

Mas, se a assessoria de imprensa percebe que os jornalistas não estão entendendo o posicionamento de um produto ou estão questionando que o acordo com o sindicato foi

prejudicial, seu trabalho é fazer ações para rever essa opinião. É para isso que servem essas pesquisas.

4.3.4 - Área estratégica

A assessoria de imprensa da Volkswagen também faz parte do planejamento estratégico da empresa. Ela contribui para a elaboração de estratégias e é uma ferramenta efetivamente utilizada pela companhia para atingir determinados objetivos.

Em caso de uma queda significativa nas vendas de um determinado modelo, por exemplo, a área de assessoria de imprensa é acionada para criar ações que façam esse produto estar mais presente na mídia e, assim, contribuir para o aumento de vendas. Não é um aspecto somente institucional, pois existem muitas cobranças.

Quando isso ocorre, é realizada uma reunião com vários diretores da empresa, inclusive com a diretoria de assuntos corporativos. A assessoria de imprensa precisa apresentar ações de impacto para o produto em questão, bem como mostrar indicadores de performance.

Ao se tratar de lançamento de um produto, a assessoria de imprensa tem forte participação no planejamento estratégico. Desde o primeiro momento, ela trabalha com a área de marketing e vendas. Todas as áreas são envolvidas, mas as áreas de marketing, vendas e assuntos corporativos são as que mais se envolvem desde o começo. Ao fazer o

lançamento do carro, deve-se encontrar respostas para as seguintes perguntas: Como? Quando? Qual foco?, entre outras.

As primeiras discussões, no entanto, começam a partir das reuniões do Comex (já abordado na página 74), depois as discussões são direcionadas para a parte operacional, ampliando o envolvimento de outros funcionários. A área de comunicação tem autonomia completa. Os responsáveis pela comunicação têm total domínio e poder de decisão sobre tudo o que envolve essa área, seja com a imprensa ou com os públicos interno e externo.

4.3.5 - Situação de crise

Flavio Chantre diz que não existe na montadora um manual (algo formal ou passo-a-passo) de como agir em situação de crise, o que é até discutível. O ano de 2003, por exemplo, foi marcado por uma grande reestruturação da empresa no Brasil que envolveu a eliminação de mais de 4 mil postos de trabalho. Isso exigiu longas negociações com os sindicatos. Toda essa situação foi chamada de plano de contingências, que envolvia não só a área de ações corporativas, mas também outras áreas da empresa.

Esse plano de contingências envolvia uma série de ações e suas áreas responsáveis, entre elas a de assessoria de imprensa. Toda comunicação interna ou externa durante esses longos períodos de negociação exigia diversas ações de divulgação para o público interno de como estavam sendo feitas as negociações e quais seriam as ações da empresa.

Como forma de divulgação, era feito desde o jornal interno mensal até os outros meios de comunicação interna como o jornal mural *Oito Passos*, que é diário e distribuído por mais de cem pontos na empresa; informativo executivo; newsletter eletrônico que circula quinzenalmente, além de alguns pontos de *indoors* e *outdoors* dentro de uma ala de produção ou uma área externa da empresa.

Durante esse período foi utilizado o jornal impresso, com edições extras, e houve até uma edição rodada em um final de semana para ser entregue na segunda-feira de manhã. O *Oito Passos*, são oito folhas de papel sulfite em um painel, com informações para todos os empregados da área produtiva (cerca de 15 mil). Como são muitos pontos distribuídos pelas alas da fábrica, as informações devem ser colocadas de forma curta, rápida e objetiva. Esse mural, segundo Flavio Chantre, é muito eficiente, dá resultados e existe há mais de dez anos. Foi um dos instrumentos mais eficazes que se descobriu para que houvesse uma comunicação direta com o empregado da linha de produção.

Por não existir um manual de crise, eram realizadas reuniões periódicas da área de comunicação com outras áreas da empresa, chegando a haver reuniões diárias, cada dia com um grupo de todas as demais áreas, onde eram tomadas decisões para o dia seguinte. O que existem são apenas planos práticos de como agir no momento e posteriormente.

A cada crise, aumentam-se as experiências e, conseqüentemente, os aperfeiçoamentos. No caso do processo de reestruturação, existem variáveis porque algumas situações são incontroláveis. Isto é, o resultado de uma assembléia feita na porta da fábrica pode ter uma resposta diferente da planejada.

Quando se trata do público externo, Flavio Chantre diz que em determinados momentos é preciso omitir informações, principalmente quando são assuntos estratégicos que não podem chegar à imprensa. Nesse caso de reestruturação, que demorou cinco meses (julho a novembro), o papel do sindicato e da comissão de fábrica era o inverso, ou seja, despertar a opinião pública e por meio da mídia questionar algum processo da empresa ou a idoneidade da proposta da empresa. É um jogo onde o sindicato e a comissão tentam conseguir o máximo e a empresa tenta, ao máximo, atingir seus objetivos, no caso a reestruturação.

Chantre afirma que a situação foi muito difícil, pois conseguir negociar e aprovar um acordo de corte de 4 mil postos de trabalho com o principal sindicato do Brasil (Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo), lugar de onde saiu o presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, é muito difícil. O processo envolveu longas negociações e elas ocuparam muito espaço na mídia. O contato da assessoria de imprensa com os jornalistas externos era diário. Todo dia eles eram procurados ou os assessores procuravam a imprensa para esclarecer algum assunto ou expor a evolução ou não das negociações. Por isso, muitas vezes algumas informações eram omitidas, mas jamais eles mentiam, por possuírem um relacionamento muito profissional com a imprensa.

Prova disso é ser comum os assessores de imprensa da Volkswagen e do Sindicato dos Metalúrgicos trabalharem juntos no atendimento aos jornalistas. As assembleias nas portas de fábrica sempre são abertas. O sindicato convoca a imprensa, mas os profissionais da Volkswagen participam e atendem aos jornalistas juntamente com os da assessoria de imprensa do sindicato.

A assessoria de imprensa da Volkswagen nunca adota a postura do “nada a declarar”. Às vezes, mesmo não existindo uma posição formal da empresa, eles acabavam falando em “*off*” (passam informações sem identificar a fonte).

A diretora de assuntos corporativos, Junia Nogueira de Sá, valida e aprova as ações determinadas pela área de comunicação junto aos demais diretores da montadora, principalmente quando se refere a uma negociação sindical. Qualquer ação tomada poderá trazer resultados positivos ou negativos. Não se pode tomar uma ação qualquer junto à imprensa que vá prejudicar uma negociação entre as partes. A área trabalha de acordo com o objetivo estratégico de toda a empresa e não a partir de questões específicas.

4.3.6 - Compromisso social

Como toda multinacional, a montadora tem um grande trabalho na área de responsabilidade social. Idealizada pela matriz alemã com o objetivo inicial de aumentar o nível de escolaridade dos empregados da montadora, a Fundação Volkswagen completa 25 anos neste ano de 2004. A partir de 2001, reestruturou e ampliou suas ações também junto às comunidades carentes, criando grupos de trabalho no entorno de suas unidades no Brasil.

A Fundação desenvolve e apóia diversos projetos focados na área de educação. Entre os mais de 20, destaca-se o de incentivo à leitura para crianças, feito nas cidades paulistas de São Carlos e Taubaté, onde existem fábricas da montadora. Com o apoio da Prefeitura local e da Secretaria Estadual da Educação, esse projeto envolve o treinamento

de professores da rede pública com preparação e elaboração do material didático para que incentivem a leitura das crianças.

A Fundação patrocina o Coral e Orquestra Jovem Baccarelli, criados pelo maestro Baccarelli e desenvolvidos junto às crianças carentes moradoras da favela Heliópolis em São Paulo. A Fundação Volkswagen começou a patrocinar esse projeto e, logo em seguida, expandiu-o para a favela DER, em São Bernardo do Campo. No período em que as crianças não estão na escola, recebem aulas de canto e instrumento, chegando até ao nível profissional. A partir daí, são contratadas por empresas para apresentações e passam a ter uma fonte de renda para a comunidade.

No bairro do Jabaquara, em São Paulo, onde está localizado o Banco Volkswagen, uma biblioteca pública também recebe patrocínio dessa Fundação. Embora a Fundação tenha uma estrutura própria, por possuir uma diretoria que envolve diretores da Volkswagen, toda a divulgação das ações é reportada à área de assessoria de imprensa – divisão dos assuntos corporativos.

4.3.7 - Futuro da assessoria de imprensa

Para Flavio Chantre, a assessoria de imprensa é imprescindível para qualquer empresa. O trabalho de comunicação de forma geral, inclusive a que envolve público interno, formação de opinião e governo, é fundamental para a empresa.

No caso específico da Volkswagen, isso é facilmente comprovado. Em questões críticas, como o caso do sindicato, é evidente que, se não fosse feito um bom trabalho de assessoria de imprensa, a imagem da empresa teria sido desgastada. Em um lançamento de produto, se não for feito um bom trabalho de divulgação, a repercussão também é imediata.

Chantre cita o exemplo do lançamento do modelo Fox, em 2003. Dentro da estratégia do lançamento foi realizada divulgação com *releases*, fotos em estúdio e o material foi distribuído para o Brasil inteiro. Por uma ação da área do Design da montadora, foram criadas diversas situações para o Fox. Uma delas, segundo Flavio Chantre, era um carro para o segmento utilitário esportivo, denominado de Pro Fox. Foi um trabalho de design e a estratégia da assessoria de imprensa foi divulgar o fato para manter a presença do Fox na mídia, a fim de melhorar a imagem do produto, antes mesmo de chegar ao mercado.

Diante da grande divulgação, o interesse da imprensa e do público foi tamanho a ponto de chegar à rede de concessionárias da Volkswagen. As pessoas passavam e perguntavam quando seria o lançamento do Fox e o modelo virou um carro conceito. A assessoria de imprensa é fundamental, tanto para a imagem corporativa como para casos específicos de lançamento de produtos ou imagem dos produtos. Em casos onde a situação não é muito favorável, a área ajuda a minimizar o impacto negativo junto à imprensa e à opinião pública.

Para Flavio Chantre, a assessoria de imprensa deve fazer, cada vez mais, um trabalho estratégico. Algumas empresas trabalham muito internamente, ou seja, pensa-se muito no lado da empresa. A área de comunicação deve ser mais crítica internamente.

Antes de um novo produto sair para a rua, ela deve fazer com que ele saia da melhor maneira possível.

Não basta se ter um produto e dizer: “aqui está o produto, divulgue-o”. Isso não acontece na Volkswagen, pois todos avaliam o produto. Qualquer jornalista especializado vai questionar um ou outro item. Vai questionar a falta de qualidade ou por que um equipamento é de série ou opcional. A assessoria de imprensa faz parte do trabalho de marketing. Não é apenas pegar um *release* e soltar para a imprensa.

É necessário criar uma estratégia e minimizar os pontos negativos. É preciso ser ágil na resolução de problemas e, se o consumidor detectar um, no dia seguinte ele escreve para o jornal e este entra em contato com a empresa. Por isso, a área de comunicação fica sabendo mais rápido que as demais áreas técnicas.

Em razão do contato externo, o pessoal da assessoria de imprensa participa de comitês internos de qualidade e da assistência técnica. Eles precisam estar internamente bem informados, por sofrerem maior questionamento.

A área de imprensa também promove treinamento interno antes de o executivo conceder uma entrevista. Existe até um questionário de perguntas e respostas que circula em todas as áreas da empresa para que ninguém fale o que não deva. Toda solicitação de entrevistas é centralizada nessa área e já existem os porta-vozes previamente definidos. As entrevistas por telefone também são limitadas, pois existem aqueles executivos que não têm muita familiaridade com a língua portuguesa. Dependendo do assunto, é feita ligação a três,

com total acompanhamento de um profissional da assessoria de imprensa, que até intervém quando a pergunta envolve segredos da empresa e poderá prejudica-la junto aos concorrentes. Essa ação faz parte da estratégia da área de comunicação e tem obtido bons resultados.

Ver atividades da assessoria de imprensa da Volkswagen do Brasil no Anexo III.

QUADRO RESUMO

	Ford do Brasil	General Motors do Brasil	Volkswagen do Brasil
Perfil	Passou por um período de terceirização (após término da Autolatina em 1994). Hoje é interna e conta com suporte de empresas contratadas.	Área interna com suporte de empresas terceirizadas em termos de infra-estrutura.	Atualmente a área é totalmente própria, mas houve período em que grande parte da equipe era formada por colaboradores terceirizados (em meados da década de 1990 com o término da Autolatina).
Estrutura	Equipe gerenciada pelo mesmo executivo há mais de 10 anos.	Equipe atual formada há mais de 10 anos.	Equipe jovem. Atual supervisor está na empresa há apenas dois anos.
Área estratégica	Responde à área de Assuntos Corporativos, com diretoria própria. Autônoma em suas ações e ligada ao Planejamento Estratégico da empresa.	Responde ao vice-presidente, que também é o porta-voz da empresa para total unificação das informações. Essa área atua auxiliando diversos departamentos da empresa. Autônoma na decisão de ações e ligada ao Planejamento Estratégico da empresa.	Responde para a diretoria de Assuntos Corporativos, a qual participa da alta direção da empresa e, conseqüentemente, do Planejamento Estratégico da montadora.
Resultados	Retorno mensurado pela centimetragem positiva e negativa.	Retorno do trabalho é global e visual, sem utilizar centimetragem para analisar retorno financeiro.	O retorno do trabalho é verificado por meio da centimetragem a fim de analisar sua participação na <i>media share</i> em relação à concorrência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo verificar o atual papel e perfil da assessoria de imprensa nas montadoras de automóveis, visto que foi com a vinda das multinacionais que a comunicação empresarial e, mais precisamente a assessoria de imprensa, chegou ao Brasil e se desenvolveu. Essas empresas já possuíam na sua cultura organizacional a importância da comunicação empresarial como diferencial competitivo.

Por isso, é muito difícil concluir qual foi a empresa pioneira a utilizar a assessoria de imprensa no Brasil, embora não tenha sido este o objetivo do trabalho. O certo é que mesmo sem haver uma estrutura formada e definida de assessoria de imprensa, as três montadoras de automóveis analisadas neste trabalho – Ford do Brasil, General Motors do Brasil e Volkswagen do Brasil – já criavam formas diferenciadas para se comunicar com seus públicos na época de sua vinda para o Brasil.

Na década de 1960, as atuais estruturas da assessoria de imprensa começaram a ser definidas. Inicialmente, o trabalho era preparar *releases* para ser encaminhados à imprensa, com informações sobre seus produtos, novos lançamentos, participação no mercado, entre outros assuntos favoráveis à empresa, além de atender a solicitação dos jornalistas para entrevistas com algum executivo interno. Com o passar dos anos, novas atividades passaram a ser inseridas e outras responsabilidades foram atribuídas.

Entre o final da década de 1980 e o início de 1990, em razão das mais variadas oscilações econômicas pelas quais passou o país, as empresas, incluindo as montadoras,

buscaram novos conceitos administrativos a fim de equalizar seus custos e a terceirização foi uma das alternativas encontradas.

Considerando esse aspecto e o fim da Autolatina – união (*joint-venture*) da Ford e da Volkswagen – ambas passaram pelo processo de terceirização logo após a união entre as duas empresas ter sido desfeita. Nessa época, as áreas de imprensa das duas montadoras eram unificadas.

Além da redução de custos, a Volkswagen, por exemplo, também acreditava que uma empresa externa teria mais contato com os meios de comunicação e, não ficando tão fechada num ambiente empresarial, poderia proporcionar melhores resultados. Mas, não foi o que aconteceu, ao considerar que as atividades de assessoria de imprensa são absolutamente estratégicas e não é aconselhável inserir empresas externas nessa área.

Ao acabar com a terceirização na área de assessoria de imprensa, a Volkswagen optou por formar uma equipe mais jovem de profissionais, e essa decisão deu-se em razão da acentuada queda no desempenho econômico da empresa em relação aos concorrentes. Todas as áreas da montadora também buscavam o rejuvenescimento. No entanto, os resultados ainda não demonstraram ser favoráveis.

Quando uma empresa é terceirizada, mencionou a Ford, corre-se o risco de perdê-la de uma hora para outra em razão de custos ou por qualquer outro motivo. Assim que houve total reestruturação das áreas, as duas empresas (Volkswagen e Ford) passaram a contar

com o apoio de empresas terceirizadas apenas para alguns serviços, como centimetragem, atualização de *mailing*, distribuição dos *releases*, *media training*, entre outros.

Já a General Motors, por não ter passado pelo processo de *joint-venture*, nunca teve a necessidade de contar com a terceirização total e, por esse motivo, manteve-se no formato tradicional, contando apenas com o apoio de empresas terceirizadas para o suporte operacional de alguns trabalhos.

Todas as assessorias de imprensa das montadoras reportam-se diretamente aos níveis mais elevados dentro de uma empresa. A Ford do Brasil possui uma diretoria própria, que responde à presidência. A General Motors do Brasil, ao vice-presidente, que também é o porta-voz da empresa. Já a Volkswagen do Brasil tem uma diretoria de comunicação que faz parte do grupo de 10 diretorias responsáveis pelas decisões estratégicas. Esse tipo de comportamento é importante para que não haja distorções nas informações e para que a assessoria de imprensa possa trabalhar de forma mais autônoma.

Outro aspecto que este trabalho pôde constatar é que a assessoria de imprensa ajuda a empresa a atingir as metas determinadas pelo planejamento estratégico das montadoras. Para que isso seja possível, o trabalho da assessoria de imprensa deve ser muito bem estruturado e, com total harmonia e sintonia com os demais departamentos das empresas.

A assessoria de imprensa tem papel fundamental no fortalecimento da imagem institucional das empresas e, de forma indireta, no desempenho das vendas, considerando que estas foram as metas mais mencionadas pelas empresas entrevistadas. Com o aumento

das responsabilidades e atribuições das áreas de assessoria de imprensa, hoje os profissionais de comunicação analisam como a mídia está se referindo aos seus produtos e à sua empresa, por meio de várias ações específicas, como promoção de encontros a fim de modificar tais opiniões. Quando isso ocorre, existem formas de mensuração que acusam até aumento de vendas.

Outra atuação importante da assessoria de imprensa é sua participação em uma situação de crise. Quando ela é inevitável, é preciso criar ações para suplantá-la, utilizando sempre transparência e nunca fechando as portas para a imprensa, para que a crise não ganhe maiores dimensões.

Por gerarem um elevado número de empregos diretos e indiretos e serem obrigadas a buscar constantemente alternativas para reduzir seus custos, envolvendo reestruturações físicas e automatizações, rotineiramente as montadoras têm que alterar o quadro de funcionários, alegando ser necessário para a continuidade dos negócios.

Dessa forma, o papel da assessoria de imprensa é fazer com que a mídia também informe em suas matérias o porquê da reestruturação. Para isso, a assessoria de imprensa deve estar sempre disposta a atender os jornalistas, fornecendo dados e não omitindo informações. Agindo dessa forma, os resultados acabam não interferindo de forma negativa na imagem institucional das montadoras. As três empresas entrevistadas declararam que se tornaram “*experts*” no assunto, agindo com transparência e no estilo “portas abertas”.

Outro aspecto que merece destaque por parte da área de assessoria de imprensa das montadoras é seu forte trabalho na divulgação da questão social. Elas descobriram que a responsabilidade social agrega forte valor à imagem institucional, a ponto de a Ford do Brasil possuir uma gerência própria. A General Motors do Brasil e Volkswagen do Brasil, embora não possuam gerências específicas, mantêm projetos sociais voltados para a comunidade onde têm unidades inseridas. As três montadoras, ao divulgar essas ações e projetos por meio da assessoria de imprensa, reforçam a imagem de empresas comprometidas com seu público interno e externo, e trabalham juntamente com os outros departamentos a fim de manter essa visão.

Este trabalho deixou claro que as montadoras reconhecem que a assessoria de imprensa não é apenas um departamento que elabora *release* e o envia para um completo *mailing* de imprensa, conseguindo os mais variados espaços jornalísticos ou ainda que são capazes de evitar a publicação de matérias negativas sobre a empresa.

As três montadoras de automóveis entrevistadas sabem que o trabalho de assessoria de imprensa vai muito mais além. A cada dia que se passa, a competitividade é mais acirrada. No segmento automobilístico, essa situação é bastante evidente. Até o início da década de 1990, o Brasil contava com apenas quatro importantes montadoras de carro de passeio: Fiat, Ford, General Motors e Volkswagen. Hoje, são mais de 15 montadoras, cada uma esbanjando mais tecnologia que a outra e com pequenas variações de preços.

Esses quesitos deixaram de ser fatores decisivos de compra. As empresas devem ir mais além e a forma de se comunicar com seus diferentes públicos é um dos pontos que

merecem destaque. O gerente de comunicação da General Motors, Renato Luti, fez uma relevante observação (p.69) ao dizer que a empresa é um ente inanimado, porém social, que se relaciona com seus diversos públicos, sendo fundamental que as empresas tenham com cada um deles um canal de comunicação fluente.

O desafio da assessoria de imprensa é transformar a comunicação em algo transparente, nunca mentindo ou omitindo informações que venham causar percepções dúbias e arranhar a imagem institucional da empresa. Vale ressaltar, ainda, que a credibilidade de uma matéria jornalística não tem preço e, jamais, uma propaganda alcança tal objetivo.

Convém lembrar que toda comunicação deve ser bem estruturada e planejada não só nas montadoras, como em qualquer outro segmento de atividades. A perfeita comunicação deve estar presente, seja nos órgãos governamentais, empresas privadas ou públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARROS, Aidil de Jesus Paes e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas*. Petrópolis: Vozes, 1999.

BERVIAN, P. A e CERVO, A L. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRANDÃO, Francisco Soares. *O mundo gira e a comunicação roda*. Jornal Valor Econômico. Seção Artigo Opinião. São Paulo, 25 nov.2002.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Manole, 2003.

BULGACOV, Sergio (org.). *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

CAHEN, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Best Seller, 2001.

- CASSIANO, Ângela e SMANIOTTO, Suze. *20 Anos de boas notícias – práticas de assessoria de imprensa*. São Paulo: Sá Editora, 2002.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, Manuel. *Um mundo ligado*. Entrevista concedida a Maria Ercília e José Roberto de Toledo. Folha de S. Paulo. São Paulo, 23 maio 1999. disponível em http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs_23059912.htm
- CHERRY, Colin. *A comunicação humana*. São Paulo: Cultrix, 1971.
- CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de imprensa: como fazer*. São Paulo: Summus, 2003.
- CHINEM, Rivaldo. *Marketing e divulgação da pequena empresa*. São Paulo: Senac, 2002.
- CORRADO, Frank K. M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti e VIÁ, Sarah Chucid da. *Pesquisa empírica em ciências humanas*. São Paulo: Futura, 2001.
- DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992.

FACHIN, Odília. *Fundamentos da metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIA, José Carlos. *Administração – teorias & aplicações*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNIG, James. *Gerando comunicação excelente*. Entrevista concedida a Nara Damante e Paulo Nassar em 17 jan.1999. Disponível em <http://sinproprp.org.br/clipping/1999/clipping991.htm>

JORGE, Miguel. *A comunicação empresarial como vantagem competitiva*. Disponível em <http://www.comtexto.com.br>

JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto*. São Paulo: Pioneira, 1997.

KOTLER, Philip. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOCHE, José Carlos. *Fundamentos da metodologia científica*. Petrópolis: Vozes, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1999.

LARA, Maurício. *As sete portas da comunicação pública*. Minas Gerais: Gutenberg/Autêntica Editoras, 2003.

LOPES, Boanerges. *Abaixo o nada a declarar! O assessor de imprensa na era da globalização*. Rio de Janeiro: Zabelê Consultoria e Planejamento Editorial, 1998.

LOPES, Boanerges. *O que é assessoria de imprensa*. São Paulo: Brasiliense, 1999.

LORENZON, Gilberto e MAWAKDIYE, Alberto. *Manual de assessoria de imprensa*. São Paulo: Mantiqueira, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

MIRSHAWKA, Victor. *A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming*. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

NASH, Laura L. *Ética nas empresas – boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995/1999.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OGDEN, James R. *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1988.

PENNINGTON, Randy e BOCKMON, Marc. *A ética nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

PEREIRA, Otaviano. *O que é moral*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Alínea, 2000.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva – criado e sustentado em desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa social – métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa*. Petrópolis, Vozes, 1996.

SANTOS, Sonia Maria Camargo dos. *As assessorias de comunicação em um mercado em expansão: o caso de Ribeirão Preto*. São Paulo, dissertação de mestrado da Universidade Metodista de São Paulo, 2000.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAPARELLI, Alessandra Terrazas (org.). *Relações assessorias & redações*. São Paulo: Sindicato dos Jornalistas Profissionais no Estado de São Paulo, 1999.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

TRIVINÕS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLS, Álvaro L. M. *O que é ética*. São Paulo: Brasiliense, 1998.

ATIVIDADES DA ASSESSORIA DE IMPRENSA

Atuação com outros departamentos	Sim, dependendo do assunto que será abordado.
Atividades mais realizadas	Redação de <i>releases</i> e atendimento à imprensa.
Planejamento e execução de programas de comunicação com a comunidade	Internos.
Planejamento e execução de programas de comunicação com a imprensa	Internos.
Planejamento e execução de programas de comunicação com os funcionários	Internos.
Planejamento e execução de eventos externos como feiras e exposição	A coletiva dos eventos é feita internamente, com execução da área de Marketing. Os eventos são aproveitados para divulgação.
Elaboração de jornal interno	Interna. A redação e a diagramação são externas (terceirizadas).
Produção de telejornal interno	Não há. A pior forma de comunicação dentro de uma empresa é o telejornal. Não há horário adequado para a transmissão.
Elaboração de <i>clipping</i>	Interna.
Organização de banco de dados, <i>mailing</i>	Interna.
Redação de discurso do presidente	Interna.
Encontro com jornalistas	Interno.
Planejamento e execução de entrevistas coletivas	Internos.
<i>Press-kit</i>	Interno.
<i>Site</i> institucional	Interno.

ATIVIDADES DA ASSESSORIA DE IMPRENSA

Atuação com outros departamentos	Sim, com todas as áreas da empresa
Atividades mais realizadas imprensa	Redação de releases e atendimento à
Planejamento e execução de programas de comunicação com a comunidade	Internos.
Planejamento e execução de programas de comunicação com a imprensa	Internos.
Planejamento e execução de programas de comunicação com os funcionários	A área de Recursos Humanos é a responsável por este trabalho.
Planejamento e execução de eventos externos como feiras e exposição	Internos.
Elaboração de jornal interno	Interna. No momento só há a Revista <i>Panorama</i> . As pautas são internas e a execução é terceirizada.
Produção de telejornal interno	Não tem, só há projetos.
Elaboração de <i>clipping</i>	Terceirizada.
Organização de banco de dados, <i>mailling</i>	Terceirizada.
Redação de discurso do presidente	Interna.
Encontro com jornalistas	Interno.
Planejamento e execução de entrevistas coletivas	Internos.
<i>Press-kit</i>	Interno. Apenas a execução é externa.
<i>Site</i> institucional	Hoje é externo, mas será realizado internamente devido à uniformização da linguagem.

ATIVIDADES DA ASSESSORIA DE IMPRENSA

Atuação com outros departamentos	Atua absolutamente em toda a empresa.
Atividades mais realizadas	Atendimento à imprensa; <i>releases</i> , que são mais de um por dia; <i>test drive</i> , que são mais de 600 por ano. Tudo é interno.
Planejamento e execução de programas de comunicação com a comunidade	Interna. As vezes são firmadas parcerias com ONG, Senai. Mas toda a elaboração é interna.
Planejamento e execução de programas de comunicação com a imprensa	Internos.
Planejamento e execução de programas de comunicação com os funcionários	Internos.
Planejamento e execução de eventos: externos como feiras e exposição	Fornecedores externos.
Elaboração de jornal interno Produção de telejornal interno	Interna, com fornecedor gráfico externo. Sim. TV Executiva. É feita pela comunicação interna.
Elaboração de <i>clipping</i>	Terceirizada.
Organização de banco de dados, <i>mailling</i>	Interna.
Redação de discurso do presidente	Interna.
Encontro com jornalistas	Interno.
Planejamento e execução de entrevistas coletivas	Internos.
<i>Press-kit</i>	Interno. A execução é externa.
<i>Site</i> institucional	Existe um <i>site</i> exclusivo de imprensa. A atualização é interna, mas o suporte técnico é terceirizado.

**A INSERÇÃO DA ASSESSORIA DE IMPRENSA NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DAS MONTADORAS**

Razão Social:

Endereço:

Fone:

E-mail:

Responsável e cargo:

Data da chegada ao Brasil:

Número de funcionários:

Modelos / produção / ano:

Possui projetos de responsabilidade social? () sim () não

Quais?

Desde quando?

Por que esses projetos foram criados?

A Assessoria de Imprensa

1) A Assessoria de Imprensa é própria ou terceirizada?

2) Por que é própria ou por que é terceirizada?

3) Quando teve início a utilização da Assessoria de Imprensa na empresa?

4) Por que criou ou contratou a Assessoria de Imprensa?

5) A Assessoria de Imprensa responde para qual área?

() presidência;

() comercial;

() marketing;

() recursos humanos;

() outra. Qual? _____

6) A Assessoria de Imprensa faz parte do Planejamento Estratégico da empresa?

() sim () não

quando?

7) A Assessoria de Imprensa participa da elaboração do planejamento estratégico da comunicação empresarial da empresa (público interno e externo)?

() sim () não

De qual forma?

- 8) Em uma situação de crise, qual é o papel da Assessoria de Imprensa?
- 9) Quem define essas estratégias?
- 10) A Assessoria de Imprensa atua em conjunto com quais departamentos?
- 11) Quantas pessoas estão diretamente envolvidas com as atividades da Assessoria de Imprensa?
- 12) Qual a formação acadêmica dessas pessoas, faixa etária e experiência profissional anterior?
- 13) Como se mede o retorno aplicado na Assessoria de Imprensa?
- () *clipping*;
 - () fortalecimento da imagem – de qual forma?
 - () aumento de vendas;
 - () satisfação do cliente;
 - () outro. Qual? _____
- 14) Abordar a importância e o papel da Assessoria de Imprensa no desempenho e na obtenção de resultados e metas da empresa.
- 15) O que mais se espera da área de Assessoria de Imprensa para os próximos anos?
- 16) Quais são os serviços mais realizados pela Assessoria de Imprensa?
- a) Como são definidas as ações de comunicação empresarial?
 - () Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
 - b) Planejamento e execução de programas de comunicação com a comunidade
 - () Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
 - c) Planejamento e execução de programas de comunicação com a imprensa
 - () Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
 - d) Planejamento e execução de programas de comunicação com os funcionários
 - () Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
 - e) Planejamento e organização de eventos externos (feiras, exposições, inaugurações, lançamentos de serviços e produtos, eventos promocionais, etc.)
 - () Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada

- f)** Elaboração de jornal interna
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- g)** Elaboração de revistas e/ou boletins
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- h)** Produção de telejornal interno
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- i)** Elaboração de *clipping* (recortes de matérias publicadas pela imprensa para arquivo ou cópia das matérias divulgadas em rádio e TV)
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- j)** Organização de bancos de dados
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- k)** Elaboração e redação de discursos do presidente da empresa
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- l)** Encontros entre fontes e jornalistas
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- m)** Planejamento e organização de entrevistas coletivas
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- n)** Controle e atualização do *mailing* dos jornalistas
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- o)** Elaboração de *press-kits*
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada
- p)** Atualização do *site* institucional
() Atividade executada pela própria Assessoria () Atividade terceirizada