

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

ADRIANA WILNER

AS ENGRENAGENS DA CELEBRIDADE EMPRESARIAL

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP-FGV, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Estratégia Empresarial

Orientador:

Prof. Dr. Flávio C. de Vasconcelos

SÃO PAULO

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Wilner, Adriana.

As engrenagens da celebridade empresarial/ Adriana Wilner - 2008.
301 f.

Orientador: Flávio Carvalho de Vasconcelos.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Mídia (Publicidade). 2. Imagem corporativa. 3.. Jornalismo - Influência. 4.
Imprensa - Influência. 5. Celebridades - Mercado I. Vasconcelos, Flávio Carvalho de.
II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 659.1

ADRIANA WILNER

AS ENGRENAGENS DA CELEBRIDADE EMPRESARIAL

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Data de Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Flávio C de Vasconcelos
(Orientador) – EAESP/FGV

Prof. Dr. Mário Aquino Alves
EAESP/FGV

Profa. Dr. Maria José Tonelli
EAESP/FGV

Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Mello
Belluzzo
Instituto de Economia/Unicamp

Prof. Dr. Carlos Drummond
Jornalismo/Facamp

*Para meus pais, Eduardo e Regina, pelo que sou
Para Roberto, meu eterno amor
Para meus filhos, Luana e Dan, por iluminarem a minha vida*

AGRADECIMENTOS

Depois de rodear tantos temas diferentes, a tese acabou se focando na questão da mídia, um assunto praticamente desprezado nos estudos organizacionais. Era inevitável, dada a minha paixão pelo jornalismo. No exercício da profissão e na reflexão que aqui se coloca, aprendi (espero) a ter um olhar crítico graças, principalmente, à convivência com meu mestre, Mino Carta. Mino costuma dizer que o bom jornalismo segue três princípios: o respeito pela verdade factual, o espírito crítico e a fiscalização do poder. Tento sempre lembrar das suas palavras – embora a verdade factual seja tão difícil de alcançar...

Na revista CartaCapital, tive o privilégio também de conviver com jornalistas como Carlos Drummond e Bob Fernandes, e desafiar os paradigmas com Francisco Petros e Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo. Posso dizer que a troca de idéias com esses profissionais mudou a minha maneira de pensar. Aos colegas das tantas outras redações por que passei, agradeço pela camaradagem e aprendizagem.

Também encontrei inspiração para esta tese em tantos anos de GV. Agradeço ao meu orientador, Flávio Carvalho de Vasconcelos, por sua visão nada dogmática e a disposição em abarcar uma aluna e um tema fora do “padrão”. Agradeço a todos os professores e colegas que contribuíram para aprimorar esta tese ao longo do curso de doutorado. Agradeço especialmente aos meus amigos, colegas e professores Tânia Pereira Christopoulos e Mário Aquino Alves, que tanto me ajudaram na realização deste trabalho - e outros, desde os bons tempos da graduação em administração pública.

Agradeço a todos os que colaboraram para a realização do estudo, principalmente aos profissionais e jornalistas entrevistados para os estudos de caso, e agradeço ao apoio recebido pela Capes e GV-Pesquisa. A todos os esquecidos, também, muito obrigada.

Agradeço ao meu mais velho amigo, Emil Lewinger, pela disposição em me ajudar nos momentos difíceis desta tese.

E, por fim, agradeço ao apoio da minha família e, particularmente, à compreensão dos meus pequenos filhos, que souberam respeitar o (enorme) tempo dedicado a esta tese.

Meu pobre filho, também eu cheguei como você com o coração cheio de ilusões, impelido pelo amor da Arte, arrastado por invencíveis impulsos. Minha exaltação, hoje abafada, minha primeira efervescência, escondiam-me o mecanismo do mundo. Foi preciso vê-lo, chocar-me com todas as suas engrenagens, ir de encontro aos seus eixos, engraxar-me nos seus óleos, ouvir o rangido das correntes e dos volantes. Como eu, irá saber que, sob todas as coisas belas com que sonhamos, agitam-se criaturas, paixões e necessidades. Será fatalmente arrastado a tomar parte em lutas horríveis, de obra contra obra, homem contra homem, partido contra partido, nas quais a gente precisa bater-se sistematicamente para não ser abandonada pelos seus. Esses combates ignóbeis desencatam a alma, depravam o coração e fatigam em pura perda, porque os nossos esforços hão de servir muitas vezes para fazer coroar um homem a quem odiamos, um talento de segunda classe, apresentado, a pesar nosso, como um gênio.

Honoré de Balzac

RESUMO

O presente estudo trata da construção da celebridade empresarial, um potencial ativo intangível para as empresas, e procura analisar como e por que determinadas empresas conquistam maior espaço e admiração na imprensa. O crescimento do jornalismo de negócios vem possibilitando às empresas utilizar-se de mecanismos para gerenciar a sua imagem na mídia e, assim, obter acesso diferenciado a recursos.

O estudo utiliza-se das teorias baseadas em recursos, institucional, da comunicação de massa, do gerenciamento de impressão e da construção de narrativas e utiliza o método de estudos de caso múltiplos, com três empresas com visibilidade desproporcional ao seu peso econômico.

Verifica-se que as celebridades empresariais são formadas a partir das técnicas de gerenciamento de impressão por parte dos profissionais de comunicação que trabalham nas (ou para) as empresas, que procuram atentar para as normas e valores do campo institucional jornalístico; e também da formação de histórias com elementos bem definidos (heróis, oponentes, fundo moral, atribuições, transformações narrativas). Tais histórias são criadas pelas empresas e reinterpretadas pela mídia de forma muito semelhante. A celebridade parece ser um recurso instável, de rápida acumulação e rápida erosão. No entanto, pode ser essencial para a construção de recursos mais duradouros e levar à legitimidade e à reputação empresarial.

Palavras-chave: celebridade, mídia, imprensa, jornalismo, reputação, recursos, ativo intangível, legitimidade, narrativas, histórias

ABSTRACT

This research is about the building of firm celebrity, an intangible potential asset, and aims to analyze “how” and “why” some companies get more coverage and admiration by the press. The growing of business journalism has been promoting opportunities for companies to create mechanisms to manage their images at media, and, therefore, gain differentiated access to resources.

The theories utilized were the resource-based view, institutional theory, mass communication theories, impression management theories, narratives theories; based on the methodology of multiple cases studies of three companies with high visibility disproportionate of their economic weight.

The conclusion is that firm celebrities are built by techniques of impression management by communication professionals that work at (or for) companies, who are particularly focused on the rules and values of the journalistic institutional field; and also by the creation of stories with some specific components (heroes, opponents, moral base, attributions, narrative transformations). Those stories are created by companies and reinterpreted by the media on a similar base. Celebrity seems to be an unstable resource, which can be accumulated and eroded fast. However, it can be essential to the building of other resources more stable and lead to legitimacy and reputation.

Keywords: celebrity, media, press, journalism, reputation, resources, intangible asset, legitimacy, narratives, stories

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Justificativas da pesquisa	18
1.2	Objetivos e perguntas de pesquisa	23
1.3	Objeto de estudo.....	24
2	REVISÃO DA LITERATURA – CONCEITOS E TEORIAS UTILIZADOS	25
2.1	Definição de celebridade.....	25
2.1.1	Celebridade: o indivíduo	28
2.1.2	Celebridade: as empresas	32
2.2	Conceitos relacionados: legitimidade	33
2.3	Conceitos relacionados: reputação	36
2.3.1	Identidade	43
2.3.2	Imagem corporativa.....	44
2.3.3	Comunicação e imprensa.....	45
2.4	Conceitos relacionados: status	52
2.5	Comparação entre os conceitos: celebridade, legitimidade, reputação e status	52
2.6	Teorias de comunicação de massa e do gerenciamento de impressão: os dois lados da moeda.....	55
2.6.1	Teorias de comunicação de massa: o agendamento	56
2.6.1.1	O agendamento e a reputação	58
2.6.1.2	O agendamento da mídia	60
2.6.2	Teoria do gerenciamento de impressão	66
2.7	A construção das histórias.....	68
2.7.1	A construção das histórias nas organizações	68
2.7.2	A construção das histórias na mídia	73
2.7.3	As empresas, o agendamento da mídia, a formação de impressão e as histórias.....	76
2.7.4	As empresas, o agendamento da mídia, a formação de impressão, as histórias e a reputação	79
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	84
3.1	A escolha do método qualitativo	84
3.2	A revisão da literatura	85
3.3	Estudo de caso múltiplo e método indutivo.....	85
3.4	A escolha dos estudos de caso.....	88
3.5	A coleta dos dados	89
3.6	A análise e a apresentação dos estudos de caso	90
4	OS ESTUDOS DE CASO	92

4.1	ESTUDO DE CASO DA APPLE	92
4.1.1	Coleta de Dados	92
4.1.2	Cronologia da empresa	93
4.1.3	A construção da história da Apple.....	96
4.1.3.1	A diferenciação: a inovação dos produtos	96
4.1.3.2	A contraposição	99
4.1.3.3	A diferenciação: a atribuição das inovações	100
4.1.3.4	“Cool”	102
4.1.3.5	Novos fatos e memória enfraquecida	103
4.1.3.6	O papel de Steve Jobs	106
4.1.3.7	Os ciclos e os renascimentos da empresa.....	113
4.1.4	As estratégias de relacionamento com a imprensa	114
4.1.4.1	A importância da imprensa: as “ondas”	114
4.1.4.2	A estratégia da assessoria de imprensa: exclusividade	119
4.1.4.3	A demonstração de produtos.....	121
4.1.4.4	Os produtos e a mídia não especializada	121
4.1.4.5	Estrutura de relacionamento com a imprensa	122
4.1.4.6	4.1.4.6 Quais informações divulga.....	122
4.1.4.7	Sobre o que não fala.....	122
4.1.4.8	A Apple no Brasil e a imprensa	123
4.1.4.9	As novas mídias	126
4.1.5	O contraponto : Microsoft	127
4.1.5.1	A construção da história da Microsoft	127
4.1.5.2	A maré baixa	128
4.1.5.3	A diferença entre Microsoft e Apple.....	132
4.1.5.4	Estrutura da assessoria de imprensa	136
4.1.5.5	As novas mídias	137
4.1.6	A avaliação pelos jornalistas	137
4.2	ESTUDO DE CASO DA GOL	139
4.2.1	Coleta de Dados	139
4.2.2	Cronologia da empresa	139
4.2.3	A construção da história da Gol	143
4.2.3.1	A diferenciação	143
4.2.3.2	A contraposição	143
4.2.3.3	A legitimidade: a experiência dos acionistas da Gol.....	148
4.2.3.4	A legitimidade: a experiência dos Estados Unidos	151
4.2.3.5	A legitimidade: a racionalidade econômica	152
4.2.3.6	A legitimidade: o setor em crise	154
4.2.3.7	Os atributos, a construção da identidade e a construção da imagem: a “verdade”.....	156
4.2.3.8	O papel de Constantino Júnior	159
4.2.4	As estratégias de relacionamento com a imprensa	162
4.2.4.1	A importância da imprensa	162
4.2.4.2	A estratégia de relacionamento com a imprensa: como tornar a novidade crível	164
4.2.4.3	O convencimento: corpo a corpo com cada veículo e jornalista	164
4.2.4.4	A estratégia de imprensa: o lançamento	165
4.2.4.5	A fase áurea	167
4.2.4.6	As mudanças na estratégia da empresa	168
4.2.4.7	A abertura de capital	168
4.2.4.8	O crescimento e a cobrança	169
4.2.4.9	O acidente: a empresa se fecha	169
4.2.4.10	A crise no setor aéreo: sobre o que não fala.....	171
4.2.4.11	Os fatos e a imagem: ritmos distintos	171
4.2.4.12	Celebridade: o risco	172
4.2.4.13	A aquisição da Varig.....	173
4.2.4.14	A participação da imprensa na estratégia da empresa	174
4.2.4.15	A estrutura da área de imprensa	176
4.2.4.16	A rotina da assessoria de imprensa e o processo de alinhamento	177
4.2.4.17	Para quem “vende” a pauta	178
4.2.4.18	As novas mídias	179

4.2.5	O contraponto: TAM.....	180
4.2.5.1	A construção da história da TAM.....	181
4.2.5.2	O primeiro acidente.....	182
4.2.5.3	A morte de Rolim.....	184
4.2.5.4	O segundo acidente.....	187
4.2.6	A avaliação dos jornalistas.....	190
4.3	ESTUDO DE CASO DO BANCOABN AMRO REAL	192
4.3.1	Coleta de Dados.....	192
4.3.2	Cronologia da empresa.....	193
4.3.3	A construção da história do banco ABN Amro Real.....	198
4.3.3.1	A diferenciação.....	198
4.3.3.2	A contraposição.....	200
4.3.3.3	A identificação entre a empresa e os valores dos <i>stakeholders</i>	201
4.3.3.4	A racionalidade econômica.....	203
4.3.3.5	O papel de Fabio.....	206
4.3.3.6	O sucesso na imprensa: a “verdade”.....	210
4.3.3.7	Prêmios e reconhecimento.....	212
4.3.4	As estratégias de relacionamento com a imprensa.....	213
4.3.4.1	Construção da reputação: identidade e imagem.....	213
4.3.4.2	Construção da reputação: identidade e imagem e marca.....	215
4.3.4.3	Institucional X Produtos.....	218
4.3.4.4	A imprensa na estratégia do banco.....	219
4.3.4.4	A imprensa na estratégia do banco.....	219
4.3.4.5	O relacionamento com a imprensa.....	219
4.3.4.6	A imprensa e as outras áreas do marketing.....	220
4.3.4.7	A imprensa na estrutura do banco.....	221
4.3.4.8	História do relacionamento com a imprensa.....	222
4.3.4.9	Quem fala.....	225
4.3.4.10	As ações de relacionamento com a imprensa.....	226
4.3.4.11	A escolha das pautas, dos veículos e dos jornalistas.....	229
4.3.4.12	A estratégia da imprensa e os atributos de marca.....	231
4.3.4.13	O alinhamento das ações da assessoria de imprensa.....	231
4.3.4.14	A estrutura e a rotina da assessoria de imprensa.....	235
4.3.4.15	A mensuração dos resultados.....	236
4.3.4.16	O risco.....	237
4.3.4.17	Conflitos com a imprensa.....	239
4.3.4.18	Novas mídias.....	240
4.3.5	O contraponto: Itaú.....	240
4.3.5.1	A construção da história do Itaú.....	241
4.3.5.2	A importância da imprensa.....	244
4.3.5.3	O ambiente institucional.....	245
4.3.5.4	Razão para exposição: capital aberto.....	245
4.3.5.5	O papel de Roberto Setúbal.....	246
4.3.5.6	Estrutura da área de imprensa.....	246
4.3.5.7	Estratégia de imprensa.....	247
4.3.5.8	A mensuração dos resultados.....	249
4.3.5.9	A sustentabilidade.....	249
4.3.6	A avaliação dos jornalistas.....	250
5	DISCUSSÃO.....	253
5.1	Principais teorias e conceitos utilizados.....	253
5.2	O processo de agendamento.....	254
5.2.1	As questões não envolvidas.....	255
5.2.2	As normas e valores dos meios de comunicação.....	256
5.2.3	O agendamento da mídia.....	257
5.2.4	O agendamento e as histórias.....	263

5.3	A construção das histórias.....	265
5.4	O agendamento, as histórias e a celebridade	275
5.5	A celebridade, a legitimidade e a reputação	277
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	283
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	288
	GLOSSÁRIO.....	298
	APÊNDICES	299
	Apêndice A – Roteiro para entrevistas com profissionais ligados às empresas	299
	Apêndice B -Roteiro para entrevistas com jornalistas	300

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Atributos-chave para medir reputação.....	41
Tabela 1 – Atributos mais freqüentes nos estudos sobre reputação	42
Tabela 2 – Visibilidade e reputação.....	47
Quadro 2 - Diferenciação entre reputação, status, legitimidade e celebridade	55
Tabela 3 – Os principais indicadores da Gol.....	142
Tabela 4 – Posição dos bancos ABN Amro Real, Bradesco e Itaú no ranking das empresas mais admiradas no Brasil.....	194
Quadro 3 - Principais teorias e conceitos utilizados na discussão.....	254
Quadro 4 – As quatro transformações nas histórias de Apple, Gol e ABN Amro Real (grifos da autora)	271
Quadro 5 - O oponente nas narrativas de Apple, Gol e ABN Amro Real (grifos da autora).	272
Quadro 6 – A personificação nas narrativas de Apple, Gol e ABN Amro Real (grifos da autora).....	274
Quadro 7 – Os elementos que formam a celebridade nas narrativas de Apple, Gol e ABN Amro Real.....	277

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capas das revistas Veja, Época, Época Negócios e Exame a respeito do iPhone	116
Figura 2 – Foto de avião da Varig em 1958.....	158
Figura 3 – Foto de Constantino Junior.....	158
Figura 4 – Capa do livro sobre Marcelo Nascimento da Rocha.....	160
Figura 5: Modelo antigo do Banco ABN Amro Real	196
Figura 6: Modelo atual do Banco ABN Amro Real	197
Figura 7: Missão antiga do Banco ABN Amro Real	197
Figura 8: Missão atual do Banco ABN Amro Real	198
Figura 9: Organograma da diretoria de estratégia da marca e comunicação do banco ABN Amro Real.....	221

1 INTRODUÇÃO

Conquistar a fama tem sido um objetivo cada vez mais freqüente na sociedade global – e brasileira. Basta verificar a multiplicação das revistas que escancaram a vida de celebridades, criando e perpetuando a sua imagem perante o público. *Caras*, *Quem Acontece* e *Isto É Gente*, juntas, superam a tiragem da revista *Época*, ficando atrás apenas de *Veja*. No caso das empresas, não é diferente. A mídia de negócios cresceu vertiginosamente da década de 80 para cá, calcada em gurus que lançam modismos e usam supostas histórias empresarias de sucesso.

Estudar como ocorre a construção midiática das celebridades empresariais torna-se relevante, não só pelo crescimento do espaço e da audiência dedicados a elas, mas também porque, no campo da estratégia, tem se verificado que a visibilidade altera as oportunidades econômicas daqueles que aparecem mais. Portanto, “a celebridade deve ser estudada como um importante potencial ativo intangível de uma empresa” (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006, p.50). Mesmo que a inserção na mídia não supere os quinze minutos de fama de Andy Warhol, enquanto durar, terá o potencial de alterar o acesso a recursos como capital humano, mercado de capitais, fontes de insumos e oportunidades como alianças e fusões. O presente estudo analisa as características do recurso celebridade, como é criada e de que forma leva à legitimidade e à reputação empresarial.

No início do século XX, período de guerra, euforia e crise, as questões de política econômica dominavam as páginas dos jornais no mundo, particularmente nos Estados Unidos. Ganhavam espaço na mídia economistas como John Maynard Keynes, que publicou em torno de 300 artigos em jornais e revistas. Ao lançar a Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda, Keynes esperava virar notícia e influenciar, com suas idéias, governantes ao redor do mundo. Para que as suas ambições se concretizassem, utilizou como estratégia escrever artigos na imprensa a partir de fragmentos da Teoria Geral, com o objetivo de instigar o leitor a consultar e ter como referência a sua obra maior.

Na década de 80, surgiram os suplementos de negócios e o jornalismo norte-americano passou a focar mais os *cases* de “sucesso” das empresas do que as teorias econômicas. As notícias gerenciais chegaram a liderar a venda de publicações, superando assuntos como sexo,

dietas, esportes, cinema e televisão. Nessa época, despontaram gurus como Akio Morita e Lee Iacocca, que ocuparam a mídia de negócios e o mercado editorial com modismos para gerenciamento das crises, amparados em histórias de empresas supostamente líderes e inovadoras.

Henriques (2000) relata que o número de repórteres dedicados aos negócios nos Estados Unidos passou de 4,200 na década de 80 para cerca de 12.000 em 2000. O número de revistas de negócios naquele país passou de 358 em 1988 para 694 em 1999 e os minutos de programas de TV semanalmente destinados à cobertura de bolsas de valores passaram de 152 para 296. No Jornal *Washington Post*, o número de jornalistas de economia passou de 18 no início dos anos 80 para 81 em 2000. Houve um aumento de duas para 12 páginas dedicadas à economia e negócios. Nos outros jornais, não foi diferente. O *Los Angeles Times* passou de entre 20 e 25 jornalistas especializados para 90, e de 6 a 7 páginas para de 14 a 18 páginas. O *San Francisco Chronicle*, de 7 para 27 jornalistas e de 5 para entre 12 e 16 páginas.

Conforme relata Donadone (2001), no Brasil, na segunda metade da década de 70, a economia tornou-se um dos assuntos mais importantes na imprensa, primeiro enfocando o debate macroeconômico entre keynesianos e monetaristas, depois, assim como nos Estados Unidos, abordando temas empresariais. No jornal O Estado de São Paulo, as manchetes de economia passaram de 1,4% do total em 1969 para 21,3% em 1978. No Jornal do Brasil, o aumento foi de 0,3% de 1969 para 27,4% em 1979. Foi nesse período que surgiram as principais publicações na área de negócios, como a Revista Exame e o jornal A Gazeta Mercantil. Ambos tinham como referência seus similares norte-americanos: O *Wall Street Journal*, no caso da Gazeta Mercantil, e a revista *Fortune*, no caso da Exame.

Na década de 80, com a recessão econômica e o aumento da inflação, as notícias econômicas ganharam ainda mais espaço. *Cases* de sucesso e idéias de mudanças organizacionais passaram a ocupar as páginas de jornais e revistas, espelhados nos modelos norte-americanos. Segundo o ex-diretor de redação da revista Exame, Clayton Netz: “saindo nestas revistas, em uma ou duas semanas o tema também aparece na Exame” (DONADONE, 2001, p.89). A propagação de práticas gerenciais norte-americanas fez da mídia um componente importante do campo do *management*, ao lado de gurus, consultores e escolas de administração (WOOD, 1998).

Seguiu-se uma proliferação de revistas de negócios: Pequenas Empresas Grandes Negócios e, mais recentemente, IstoÉ Dinheiro, Forbes, Época Negócios – além de revistas de enfoque mais restrito, como Você S.A, que hoje supera a circulação de Exame.

No entanto, apesar do aumento do volume de informações, não houve um incremento na diversidade em igual proporção (GAMSON ET AL., 1992). Temas como “o executivo que salvou a empresa” ou “a reviravolta da empresa” vem se repetindo com “monótona insistência” na mídia de negócios (WOOD, 1998). Também se percebe que, no caso do jornalismo de negócios, algumas empresas se destacam na mídia como exemplos de mudanças ou padrões considerados “ideais” de determinadas práticas administrativas.

A forma pela qual a mídia propaga determinadas informações, em detrimento de outras, enaltecendo heróis de diversos campos do conhecimento, tem sido bastante estudada no âmbito da comunicação de massa. No argumento de McLuhan¹ (1992 apud GAMSON ET AL), cunhado pela frase “o meio é a mensagem”, o conteúdo não importa tanto quanto o entretenimento proporcionado pelo espetáculo midiático. Para Baudrillard² (1992 apud GAMSON ET AL), as fronteiras entre representação e realidade não têm mais sentido na era da comunicação de massa. A experiência em carne e osso foi substituída pelo simulacro.

A construção de histórias de sucesso e a simplificação da realidade são papéis de “analistas simbólicos” (WOOD, 1998), profissionais escalados para transformar a realidade complexa e fragmentada em uma história palatável para a audiência – entre eles, os profissionais da imprensa. Indivíduos que comandam as empresas ou elas próprias assumem nessa história papel de heróis (WOOD, 1998; SALINAS, 2003) a serem imitados, ou vilões a serem crucificados, enfim, celebridades.

As celebridades resultam do processo de produção e difusão da informação em larga escala. Os jornalistas precisam contar histórias que, ao mesmo tempo, chamem a atenção e estejam alinhadas com as crenças, ambições e ideais do público. Para isso, elegem determinados atores, indivíduos ou empresas, que se tornam celebridades.

¹ McLuhan, M. Understanding media. New York: Signet, 1964

² Baudrillard, J. Selected Writings, ed. Mark Poster. Stanford, Calif: Stanford Univ. Press, 1988

Como diz Wood (1998): “Quanto mais avançamos na idade da informação, mais espaço é dedicado na mídia a celebridades do cinema, do esporte e dos negócios e menos espaço é dedicado às análises aprofundadas de questões políticas, sociais e econômicas.” A construção dessas celebridades parece conter alguns elementos recorrentes, tanto na forma de relacionamento entre aqueles que desejam ser celebridades e os atores da mídia, quanto no conteúdo das histórias.

O fenômeno das celebridades empresariais é o que aqui se pretende estudar. A tese está dividida da seguinte forma: O capítulo 1 trata desta introdução e inclui das justificativas de pesquisa, das perguntas de pesquisa e do objeto de estudo. O capítulo 2 aborda o referencial teórico, incluindo os conceitos e teorias relacionados à celebridade, legitimidade, reputação e status; as teorias de comunicação de massa e de gerenciamento de impressão; a construção de histórias nas organizações, na mídia e a sua importância para a aquisição de reputação e legitimidade. O capítulo 3 é dedicado à metodologia de pesquisa, explicitando o método escolhido, qualitativo, de estudos de caso múltiplos. O capítulo 4 engloba os três estudos de caso: Apple, Gol e ABN Amro Real. O capítulo 5 discute os casos, com base na teoria e o capítulo 6 trata das considerações finais.

1.1 Justificativas da pesquisa

O aumento da quantidade e impacto da informação a respeito das empresas publicada na mídia abre oportunidades de estratégias diferenciais de gestão da imagem. As assessorias de imprensa vêm se multiplicando, com o objetivo de atuar ativamente para “vender” determinadas histórias a respeito das empresas, ou protegê-las de ter seu nome associado negativamente na mídia. Empresas têm aproveitado a multiplicação de meios para tentar, em conjunto com os outros atores envolvidos, recriar as suas histórias, mesmo que não fundamentadas na realidade – como se deu no episódio Enron, companhia que entrou no roteiro simplificado e enaltecedor da mídia para, de um dia para outro, cair em desgraça.

A relevância do assunto, no campo da estratégia, deve-se ao fato de a visibilidade que a mídia proporciona poder alterar as oportunidades econômicas daqueles que aparecem mais. Assim como, no caso de celebridades individuais, a fama afeta a remuneração e oportunidades de participação em comerciais, *merchandising* e filmes, ela tem o potencial de alterar o acesso a recursos de diferente natureza no caso das organizações empresariais, tais como capital

humano, mercado de capitais, fontes de insumos e oportunidades estratégicas (alianças e fusões). Como colocam Rindova, Pollock e Hayward (2006, p.50, tradução nossa), “a celebridade deve ser estudada como um importante potencial ativo intangível de uma empresa”.

Na maioria dos estudos econômicos e organizacionais, no entanto, a mídia aparece como um fator externo e objetivo que fornece informações a respeito das empresas. Nos estudos organizacionais que tomam como fundamento a racionalidade econômica, a mídia é intermediária que facilita as trocas entre compradores e vendedores. Mas a mídia faz mais do que transmitir a informação. Ela também dá forma e significado à informação. Um dos que perceberam que a influência da imprensa poderia ir além da informação objetiva (embora esteja longe de uma visão interpretativista) é Michael Jensen, considerado um dos pais da Teoria da Agência. Em “Toward a Theory of the Press” (1979), Jensen procura mostrar, a partir dos fundamentos teóricos que ajudou a criar, que a imprensa, como qualquer outro participante do mercado, é um maximizador racional de recursos (e que explicitamente exclui qualquer visão sociológica ou psicológica a respeito dos atores).

Na relação entre oferta e demanda por notícias, Jensen identifica uma demanda por histórias que mostrem o lado humano – o mais heróico ou sórdido possível; que respondam, sem ambigüidade, a todas as questões, mesmo as irrespondíveis; e também que coloquem o “Bem” contra o “Mal”. No lado da oferta, está a indústria de relações públicas, que produz custosos *releases* porque vê benefícios em fazê-lo. O valor de tais releases aumenta quanto mais eles se mostrarem genuínos, desinteressados. A oferta de notícias também é afetada pela relação entre jornalistas e fontes (os entrevistados pelos jornalistas). Os jornalistas vão administrar as suas fontes utilizando mecanismos de recompensa e punição. As fontes, por sua vez, vão receber uma cobertura mais favorável quanto maior o seu poder detentor da informação.

Os jornalistas também tomam as suas ações no sentido de se autopromover – e, com isso, seus interesses podem se afastar dos interesses da mídia em que trabalham. Para Jensen, a mídia atua no ramo de entretenimento, não de informação pura e simples, e concorre com novelas, peças de teatro, cinema, livros, parques de diversão e eventos esportivos.

As poucas linhas que Jensen escreveu a respeito da imprensa não inspiraram seus seguidores, muito menos foram levadas a sério por aqueles que consideravam o seu homem maximizador

de interesses uma idéia duvidosa. A sua breve e ácida visão da imprensa, no entanto, não se restringe às relações entre oferta e demanda. Jensen coloca a questão do “entretenimento”, a “sordidez”, a “ambigüidade”, a pressão dos relações públicas, todas estas questões importantes para este estudo, sem explicar de onde surgem esses conceitos. Fica claro que Jensen está preocupado com o impacto da mídia, que parece não só irritá-lo como também assustá-lo.

Partindo para os estudos de teoria institucional das organizações, a mídia é um intermediário que legitima as empresas ao influenciar as percepções dos *stakeholders* a respeito da propriedade de suas características e ações (POLLOCK; RINDOVA, 2003; ZUCKERMAN, 1999). Algumas empresas tornam-se mais compreensíveis e desejadas por meio da intermediação midiática, e, portanto, mais capazes de se legitimar. As empresas cobertas pela mídia tornam-se mais compreensíveis e confiáveis. No entanto, a mídia e os processos pelos quais a mídia exerce esse poder de intermediário da formação de legitimidade das corporações foi pouco explorado.

No âmbito dos estudos de estratégia, também há poucas referências à mídia. Os intermediários são vistos como importantes na construção de recursos de uma corporação (BARNEY, 1991) e em sua reputação (FOMBRUN; SHANLEY, 1990), mas o seu papel não é bem delineado.

Ou seja, pouco se sabe sobre como a cobertura de uma empresa pela imprensa pode ser fonte legitimadora e de construção de reputação e em que contextos essa relação é mais poderosa. E as pesquisas que são feitas lidam com campos de estudos que não se comunicam. A distância é ainda maior entre estudos organizacionais e estudos em comunicação. Há, sem dúvida, muitos estudos sobre o papel da imprensa e como ela influencia a sociedade. No entanto, a maioria das pesquisas envolve objetos de estudos políticos e sociais. Há poucas pesquisas sobre fenômenos empresariais – apesar do crescimento do jornalismo de negócios. Ou seja, para os estudos em comunicação, os processos sociais e políticos são mais relevantes. As empresas são relegadas ao segundo plano (KIOUSIS; POPESCU; MITROOK, 2007).

Defende-se, nesse estudo, uma aproximação das duas áreas. Um dos poucos campos em que a mídia aparece com mais frequência e é abordada nos dois âmbitos, organizacional e de comunicação, é nos estudos relacionados às estratégias de gerenciamento de impressão

(ELSBACH, 1994; LAMERTZ; BAUM, 1998). Também são exemplos dessa aproximação os estudos de relações públicas (KIOUSIS; POPESCU; MITROOK, 2007), mas, neste caso, a abordagem costuma estar restrita ao interesse desta disciplina específica.

Mais recentemente, estudos organizacionais começaram a dar ênfase ao papel da mídia em criar vantagem competitiva e legitimar as empresas (DEEPHOUSE, 2000; RINDOVA; FOMBRUN, 1998), tornando essa abordagem mais importante e chamando a atenção de outros pesquisadores.

Assim, começou-se a estudar o papel de intermediação que a mídia exerce e que altera as oportunidades econômicas. Pollock e Rindova (2003) mostram que empresas que são mais cobertas pela imprensa durante o processo de abertura de capital (IPO) recebem maior grau de interesse por parte dos investidores e, portanto, são mais negociadas. Essas empresas recebem maior demanda por suas ações.

Estudo de Joe (2003) mostra como auditores tendem a mudar as suas opiniões, tornando-se mais conservadores em suas ressalvas, quando a imprensa cobre uma empresa negativamente – e, em todos os casos, as informações publicadas na imprensa não são novas. Portanto, mesmo leitores tão especializados e conhecedores diretamente da empresa são impactados pela intermediação da mídia. A razão não necessariamente está no fato de a mídia trazer uma informação não percebida antes. No caso, a informação amplificada pode afetar negativamente os credores e outros *stakeholders* envolvidos e, portanto, influenciar deletariamente na capacidade de recuperação da empresa. Os auditores, de qualquer forma, se antecipam à pressão social que a mídia exerce e mudam a sua análise a respeito da empresa.

Portanto, a mídia pode influenciar a percepção dos *stakeholders* a respeito das ações e valores das empresas (ELSBACH, 1994). Tanto pela quantidade, quanto pelo tom ou qualidade da informação, acaba ainda por deixar algumas empresas mais visíveis, compreensíveis e desejáveis.

Poucos estudos tratam o ator célebre como uma organização e não como um indivíduo. A maioria das pesquisas em administração tem atentado a examinar os CEOs como celebridades (CHEN; MEINDL, 1991; HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004). Com a fama conquistada graças à aparição constante na mídia, tais CEOs frequentemente conseguem uma

remuneração que nem sempre condiz com o desempenho da empresa que comandam – o que reforça a idéia de que ser célebre pode trazer benefícios econômicos.

No âmbito individual, também, Bonner, Hugon e Walther (2007) mostram que o mercado de ações tende a reagir diante da revisão das previsões por parte de um analista de investimentos quanto mais célebre este for, ou seja, quanto maior a cobertura de imprensa sobre as suas análises.

Os motivos e mecanismos pelos quais algumas empresas passam a utilizar a mídia para conseguir atrair uma maior atenção de forma a provocar respostas positivas por parte do público não foram exaustivamente investigados no campo das organizações. Um trabalho que se proponha a fazer uma investigação como essa pode ajudar a esclarecer de que forma a mídia serve como intermediadora no processo de busca de vantagem competitiva e legitimação das empresas.

Não só as empresas “utilizam” a mídia, como acima colocado, como também a mídia “utiliza” as empresas – e não deve ser desprezado que o nível de análise “mídia” ou “empresas” desconsidera a interação de atores com interesses diversos ou mesmo divergentes, complexidade de batalhas internas da mídia ou das empresas que fogem ao escopo da tese.

A relevância da pesquisa para a sociedade de uma forma geral está em ajudar a entender como se dá a construção social das organizações (BERGER; LUCKMANN, 1998). A maneira como entendemos as organizações são dadas por interação com agentes sociais que afetam a quantidade e qualidade das informações que recebemos. A legitimação de práticas e organizações depende do conhecimento do público. A mídia, dessa forma, também pode tornar-se instrumento de solidificação de normas e valores que, com o passar do tempo, são absorvidos e repassados sem que sejam mais questionados (BERGER; LUCKMANN, 1998; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

1.2 Objetivos e perguntas de pesquisa

Entre os objetivos de pesquisa, o principal é avaliar como emergem as celebridades empresariais (e as implicações desse processo para o campo da estratégia empresarial, que constam nas perguntas auxiliares – ou seja, como a criação das celebridades empresariais tem ou não potencial de se tornar fonte de vantagem competitiva).

Portanto, a pergunta principal que orienta este estudo é a seguinte:

Como surgem as celebridades empresariais?

Ao tratar a questão da celebridade como um processo midiático, o objetivo também passa a ser estudar o papel da mídia para a construção das celebridades e a relação entre empresas e mídia nesse processo – pois tanto as empresas se utilizam da mídia quanto a mídia se utiliza das empresas. Estudar a relação entre empresas e mídia envolve compreender, do lado empresarial, o que faz as empresas buscar a divulgação de suas ações na imprensa e em que medida essas ações de celebridade contribuem para os processos organizacionais de busca de legitimação, status e reputação, e, do lado da mídia, compreender quais são as rotinas próprias desse meio institucional pouco conhecido pelos estudos organizacionais que levam algumas empresas a se tornarem celebridades.

Portanto, as perguntas auxiliares são:

Por que algumas empresas atraem atenção desproporcional da mídia?

Quais são os mecanismos que levam algumas empresas a aparecer mais na mídia?

Como as empresas novas se tornam conhecidas?

Como se dá o relacionamento entre mídia e empresas para a construção das celebridades?

Quais são as narrativas que fazem com que algumas empresas se tornem celebridades?

O que caracteriza as empresas celebridades?

A celebridade é um ativo intangível?

De que forma a celebridade influencia a formação de legitimação e de reputação das organizações empresariais?

1.3 Objeto de estudo

O objeto do presente estudo é a construção das celebridades empresariais. Para isso, a investigação engloba empresas com um alto grau de exposição na mídia, desproporcional ao seu peso econômico e a sua relação com a imprensa.

A palavra mídia, ou meios de comunicação de massa, é usada no estudo de forma abrangente no contexto das teorias que procuram mostrar os efeitos da reprodução da informação em larga escala de forma a valorizar determinadas histórias heróicas (nem sempre baseadas em fatos reais). No entanto, o estudo se restringe às reportagens na imprensa escrita, pois a cobertura da área de negócios é mais acentuada e explícita em jornais e revistas. Matérias são tratadas como sinônimo de reportagens e notícias, para fins deste estudo.

Apesar de o processo de “fabricação” da notícia envolver uma complexidade de atores como proprietários dos meios de comunicação, pauteiros, editores, repórteres e revisores, considera-se o estudo a mídia como um campo organizacional que constitui uma área na vida institucional e que convive com uma razoável homogênea estrutura, valores e normas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

2 REVISÃO DA LITERATURA – CONCEITOS E TEORIAS UTILIZADOS

Na revisão da literatura, cabe definir o conceito de celebridade, que é pouco utilizado nas organizações. Em seguida, segue uma revisão dos conceitos de legitimidade, reputação e status, e suas distinções. No caso da reputação, torna-se importante uma revisão dos estudos existentes em diferentes campos de conhecimento, para que verifiquem as semelhanças e distinções com o conceito de celebridade. Conceitos como imagem, identidade e comunicação são também introduzidos no capítulo destinado à reputação. A junção das teorias baseada em recursos e institucional servem de apoio aos conceitos trabalhados. A seguir, uma revisão dos estudos em teorias de comunicação de massa, particularmente na teoria do agendamento, e de gerenciamento de impressão - e como elas podem ser integradas para mostrar a produção de conteúdo sobre as empresas na mídia e a construção de celebridades. Por fim, a construção das narrativas e histórias nas organizações e na mídia.

2.1 Definição de celebridade

Como o estudo trata da celebridade, é necessário especificar o que se entende por esse conceito. A celebridade, definida por Rindova, Pollock e Hayward (2006, p.50), ocorre quando um ator social que consegue atrair atenção pública em larga escala. “Quanto maior o número de pessoas que conhecem e prestam atenção ao ator, maior o alcance e o valor da celebridade desse ator”. Ou seja, celebridade não é uma característica intrínseca ao ator. Ela depende da relação com a audiência, intermediada pela mídia.

Uma segunda característica da celebridade definida por Rindova, Pollock e Hayward, (2006) é que o ator deve atrair uma resposta positiva do público, ao despertar as necessidades da audiência por fantasia, identificação, status e afeição. A relação entre reconhecimento por parte do público e resposta positiva não é tão clara. Uma maior lembrança de um ator nem sempre traz uma associação positiva. Assim como os resultados bons tendem a ser atribuídos aos atores conhecidos, justificadamente ou não, os resultados negativos também tendem a ser atribuídos aos atores conhecidos, também justificadamente ou não (BROOKS ET AL., 2003). Fombrun e Shanley (1990) verificam que a visibilidade na mídia é importante, mas têm uma

relação negativa com a reputação das empresas, ou seja, aparecer muito nem sempre tem impacto positivo na percepção da audiência.

Uma resposta negativa tem sido considerada prejudicial. Renkema e Holeken (1998) defendem que não há como subestimar o estrago causado por uma cobertura negativa por parte da imprensa. Num experimento para avaliar o impacto de notícias negativas nos jornais dinamarqueses, a imagem de uma determinada organização foi prejudicada por uma cobertura da imprensa negativa. Quanto mais categóricas as acusações, maior o prejuízo. Passadas duas semanas em que os pesquisados haviam lido os artigos, a impressão negativa continuava presente.

Nem toda notícia negativa, entretanto, traz uma resposta negativa. As celebridades carregam no seu âmago deslizes e escândalos. Na manipulação da atenção, as notícias negativas servem para atrair ainda mais os holofotes. Aí reside o prazer da audiência. Ao aparentemente derrubar a mistificação em torno das celebridades, tornando-as de “carne e osso”, o efeito é o oposto:

É sempre uma questão de provar o real pelo imaginário, de provar a verdade pelo escândalo. Tudo é metamorfoseado na ordem inversa. A celebridade como um sistema de prestígio, como uma hierarquia, depende da contínua exposição do seu inverso: o sistema que transforma pessoas comuns por meio de artifícios. (GAMSON, 1994, p.171, tradução nossa)

As celebridades são construídas e desconstruídas, mas há sempre um mistério, uma grandiosidade presente. As representações das celebridades tomam largas proporções tanto na glória como na tragédia.

Outra questão controversa em relação à celebridade é se ela é conquistada por mérito ou fabricada independente do conteúdo. Conforme relatam Rindova, Pollock e Hayward, (2006), na primeira perspectiva, a celebridade é relacionada ao conhecimento, talento, qualidade, energia e liderança. Na segunda perspectiva, ela faz parte de uma máquina de comunicação que direciona a atenção do público tanto para aqueles que detêm um valor intrínseco quanto para aqueles que carecem de substância. Tal distinção é válida, mas, numa perspectiva construcionista (BERGER; LUCKMAN, 1998), o valor maior ou menor da celebridade é construído socialmente. O mérito ou não está no que Goffman (2004) define como uma representação fiel às atividades ou uma representação falsa. Em primeiro lugar, cabe frisar

que, em ambos os casos, a representação está presente. E, em segundo lugar, uma representação falsa pode tanto ser frágil como pode ser aceita socialmente.

As técnicas de comunicação, tais como a insinuação, a ambigüidade estratégica e omissões essenciais permitem ao informante enganador aproveitar-se da mentira sem tecnicamente dizer nenhuma (GOFFMAN, 2004, pág. 63)

Nesse contexto, a celebridade é formada muito mais pelo processo de construção do que pelo objeto. Qualquer um pode se tornar uma celebridade, desde que seus méritos (ou não) possam ser transformados na linguagem e na forma que caracteriza a celebridade. Como diz o jornalista Michael Alexander, da revista People Magazine (GAMSON, 1994):

A partir do momento que você se senta com eles, todo mundo é interessante. Uns levam mais tempo que outros, mas eu realmente acredito que, se você sentar com qualquer pessoa, você pode conseguir uma história muito boa. (GAMSON, 1994, p. 95, tradução nossa)

O extremo das celebridades é a construção de mitos. Os mitos, segundo Barthes (1985), não se definem pelos objetos da sua mensagem, mas pela forma em que a mensagem é passada, por meio do processo de comunicação. Há mitos antigos, mas os mitos não são eternos, porque é a história que o cria. Os mitos surgem, permanecem durante certo tempo e desaparecem, sendo substituídos por outros mitos. Mito, conforme o senso comum, é uma idéia falsa a respeito da realidade. Essa definição, no entanto, empobrece o significado do mito, que não é uma mentira, mas sim uma representação idealizada, simbólica, a partir da narrativa, que serve de referência dentro de um grupo social.

A atratividade das celebridades está em simbolizar o estilo de vida aspirado pela audiência. Chen e Meindl (1991) mostram, em estudo de caso sobre a ascensão e queda do empresário Donald Burr, da companhia aérea People Express, como, tanto nas metáforas utilizadas na imprensa quanto no imaginário do leitor, o empresário, mesmo depois de perder o controle dos seus negócios, manteve uma aura de visionário. A imagem de Burr não poderia ser destruída repentinamente, por ele representar o espírito empreendedor norte-americano, “que ousa sonhar e ousa perseguir seu sonho até se tornar realidade.”

As celebridades simbolizam aspirações individuais e mitos coletivos sobre conquistas e sucesso (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006) e a mídia ocupa lugar central no

processo por participar do processo de seleção de informações que aumenta a atratividade das identidades das celebridades. O porquê de algumas pessoas ou organizações serem celebridades, enquanto outras permanecem no anonimato, é uma questão praticamente inexplorada. Lang e Lang (1988) estudam como determinados artistas conseguem renome, e, portanto, tornam-se celebridades, enquanto a maioria, quando muito, conta com o reconhecimento dos seus pares. No estudo dos autores, aqueles que atingiram uma visibilidade (e construíram assim reputação) além do seu meio especializado o fizeram com o uso de sua rede de contatos (status) e conformando-se com valores culturais e políticos do seu tempo, mais fortes quanto mais os antigos valores são considerados obsoletos (legitimidade).

2.1.1 Celebridade: o indivíduo

As celebridades individuais têm sido sendo estudadas principalmente após a década de 80. Os estudos intensificaram-se diante da profusão de revistas, jornais e programas de televisão que perseguem as celebridades do mundo artístico, mas não só. Empresários e políticos também entram em cena.

Essas celebridades têm o potencial de gerar valor. No caso do mundo artístico, por exemplo, celebridades ganham com o licenciamento de produtos ou como garotos ou garotas-propaganda. Também ocorre o contrário: nos momentos de desconstrução das celebridades, apesar de continuarem inacessíveis, pode haver uma perda de valor.

Uma das áreas em estudos organizacionais em que a celebridade vem sendo bastante estudada é em relação aos CEOs, os presidentes de empresas, especialmente nos Estados Unidos, onde houve primeiro um culto às personalidades e, após os escândalos capitaneados pela quebra da Enron, uma crítica ao abuso de poder e à alta remuneração de CEOs. A mídia tem um papel-chave nesse processo, pois as reportagens de negócios costumam personificar os resultados das empresas - e o fazem tomando como base o mais alto escalão.

Apesar de presente após o escândalo recente de grandes corporações, não se pode perder de vista a sua evolução histórica. O culto às personalidades de negócios não é um fenômeno novo. Drummond (2005) descreve como, no final do século XIX e início do século XX, nos Estados Unidos, empresários e banqueiros como Jay Cooke e John Rockefeller tornaram-se

celebridades na imprensa – de boa parte da qual, aliás, eram proprietários ou grandes anunciantes. As suas conquistas eram romantizadas e eles eram apresentados como modelos para imitação pelos jovens americanos. Incorporaram muitos dos elementos míticos dos heróis populares e receberam títulos como “reis do aço”, “barões do carvão”, “magnatas das ferrovias”, “Napoleões das finanças”. No entanto, a imagem dessas celebridades não ficou incólume e, posteriormente, ficaram conhecidos eternamente como os “barões ladrões”. O processo de transformação de heróis em vilões não é tão claro, mas parece contribuir o contexto histórico do mito, conforme foi definido por Barthes (1985). Os mitos não são eternos, e, no caso, a mudança de um período de bonança para uma época de crise contribuiu para que a imagem negativa, antes minoritária, crescesse e tornasse hegemônica.

Carlson (1999) analisa como cada vez mais os negócios são mostrados de forma personalizada no mundo dos negócios. Se antes os profissionais de relações públicas eram os porta-vozes das empresas, os CEOs os substituíram a tal ponto que os jornalistas só aceitam falar com essas celebridades. A transformação de CEOs em celebridades ocorreu principalmente na década de 80 e a mídia foi essencial, ao enfatizar histórias e personalidades (MILLMAN, 2006).

Em uma análise de dez anos do jornal norte-americano Wall Street Journal, Meindl e Ehrlich (1987) mostram que a imprensa atribui o desempenho da empresa, e até mesmo do setor, aos CEOs. Park e Berger (2004) fazem uma análise da cobertura sobre CEOs de quatro jornais (*The Wall Street Journal*, *USA Today*, *The New York Times* e *Houston Chronicle*), entre 1990 e 2000, entendendo que os CEOs providenciam uma liderança simbólica e personificam a organização. Eles mostram que houve um aumento de reportagens sobre os CEOs entre 1990 e 2000, que explicam pelo aumento da cobertura de negócios, a tendência à personalização nas reportagens e a prática de atividades de gerenciamento de impressão por parte das empresas. As reportagens tornaram-se cada vez mais positivas. Também verificam um aumento do foco nas dimensões de competência e em características pessoais do CEO. A cobertura positiva está muito associada às características pessoais. Não dá para dizer que CEOs de empresas maiores recebem mais cobertura da imprensa do que CEOs de empresas menores. No estudo em questão, ocorreu o contrário: CEOs de empresas menores apareceram com mais frequência.

Hayward, Rindova e Pollock (2004) mostram que os jornalistas são propensos a atribuir os resultados das ações empresariais aos CEOs. E essa propensão aumenta quando as ações da empresa diferem daquelas de empresas que operam em condições similares ou quando as ações são consistentes com as ações estratégicas tomadas pela mesma empresa ou por outras empresas que tiveram o mesmo CEO. Quanto mais informação houver sobre os comportamentos pessoais e idiossincráticos do CEO, maior a probabilidade de os jornalistas atribuírem a ação estratégica ao seu CEO. A imagem que é transmitida pela mídia a respeito do CEO acaba por afetar o comportamento do próprio CEO. Conforme o CEO se torna uma celebridade, mais ele ficará confiante sobre as suas habilidades e sobre a sua capacidade de julgamento e mais ele ficará comprometido às escolhas estratégicas que fizeram dele uma celebridade.

Fombrun (1996) defende que ter um CEO publicamente reconhecido reafirma a confiança dos *stakeholders* no futuro da empresa, e, portanto, aumenta as chances de a empresa atrair empregados de qualidade, negociar melhor com os seus fornecedores e ter mais acesso a capital. Mas Fombrun também diz que o fato de CEOs serem reconhecidos cria uma expectativa tal que, se não for confirmada, pode trazer resultados negativos para a empresa.

Ranft, Ferris e Zinko (2006) discutem o funcionamento da máquina de promoção de CEOs na mídia e como a construção dessas celebridades podem resultar tanto em benefícios como em custos para as organizações. Eles afirmam que a mídia, por natureza do seu ciclo de produção, precisa achar rapidamente respostas convenientes para as decisões tomadas pelas organizações e que atribuir as ações aos CEOs é a melhor alternativa, porque se torna fácil de produzir e de compreender. Os benefícios para os CEOs, em termos de remuneração e oportunidades de trabalho, são claros. Para a empresa, há um retorno maior no curto prazo de seus papéis em bolsa e, também, um ganho de imagem, como, no caso citado no estudo, de Steve Jobs para a Apple. Também há a possibilidade de fortalecer o CEO, possibilitando que tome decisões difíceis que, sem um comandante célebre, não seriam sequer cogitadas. Há custos, no entanto. O CEO tem que desempenhar de acordo com as expectativas geradas por sua imagem e fica preso a esse papel, não enxergando mudanças necessárias ou então tendo dificuldade em fazer as transformações quando sente que é preciso. Os custos com remuneração e com ações grandiosas promovidas pelos CEOs também podem aumentar, sem a contrapartida no resultado. Para Ranft, Ferris e Perryman (2007), o CEO que se torna uma celebridade tem uma tendência a tomar ações ousadas e não dar satisfações dos seus atos.

O papel da mídia não só é criar como perpetuar a imagem dos CEOs, como mostram Chen e Meindl (1991), num caso em que, apesar das mudanças por que passou a empresa, a imagem do seu CEO permaneceu quase intocada. No entanto, quando não dá mais para sustentar tal imagem, a mídia também epicamente desconstrói os CEOs, como mostra o exemplo de Kenneth Lay e Jeffrey Skilling, CEOs da Enron cujas mesmas características de agressividade e ousadia foram usadas para pintar um quadro favorável a seu respeito como para atribuir a eles a derrocada da empresa.

Estudos têm procurado analisar, em detalhes, os efeitos de CEOs famosos no desempenho das empresas. Wade et al. (2006) verificam se o fato de um CEO ser eleito o CEO do ano pela revista *Financial World* tem impacto no desempenho nas ações da empresa no ano seguinte e na remuneração do CEO. Logo após o anúncio de CEO do ano, há uma alta das ações, mas esse efeito vai desaparecendo e torna-se negativo ao final de um ano após o anúncio. O resultado em bolsa acumulado em um ano é pior do que o de empresas com CEOs que não são premiados.

Há um efeito positivo na compensação do CEO após o anúncio, bem acima de qualquer diferença de performance. Ser um CEO premiado faz com que a remuneração no ano da premiação aumente em torno de 10%. No ano seguinte, a remuneração continua a ser maior caso a empresa tenha lucro. Caso a empresa tenha um resultado negativo, o CEO recebe uma compensação inferior aos CEOs que não recebem prêmios, para um nível de performance equivalente. Mas essa punição não é tão severa. Os autores também verificam que a rentabilidade da empresa não é sensível à premiação do CEO. Ou seja, o CEO celebridade não tem nem impacto positivo nem negativo nos resultados da empresa.

Hayward e Hambrick (1997), em pesquisa em 106 grandes aquisições de empresas, verificam que a autoconfiança exagerada do CEO pode ser associada aos maiores prêmios pagos nas aquisições. A autoconfiança é medida pela cobertura da mídia ao CEO, tomando como base estudos que mostram que os CEOs se tornam reféns das imagens heróicas a seu respeito transmitidas pela mídia. As empresas com CEO que mais aparecem na mídia pagam maiores prêmios pelas aquisições do que as empresas com menos aparições de seus CEOs. Para cada artigo favorável na imprensa sobre o CEO, os autores verificam que há, em média, um aumento de 4,8% no prêmio pago. Aliás, não se verificam matérias negativas sobre os CEOs

de empresas que passam por processos de aquisição, o que, para os autores, é mais um sinal de reafirmação da autoconfiança que afeta a decisão dos CEOs em pagar um prêmio maior. Quanto maior a confiança, maior o preço pago. Após a aquisição, as empresas perdem valor. Quanto maior o prêmio pago, pior o desempenho. Também pior o retorno sobre as ações.

2.1.2 Celebridade: as empresas

Apesar da profusão de estudos que mostram os efeitos da visibilidade dos CEOs, são raros os que tomam como unidade de análise das celebridades as empresas. As organizações também podem ser tratadas como celebridades (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006). Assim como as celebridades individuais, elas são criadas a partir de informações que cuidadosamente são selecionadas e transmitidas de forma a aumentar a atratividade dessas empresas para a audiência e transformá-las em símbolos de suas aspirações.

Há empresas que recebem uma atenção desproporcional da mídia, e, mais do que isso, são recebidas com excitação. Para Rindova, Pollock e Hayward (2006), a mídia ocupa um papel central em construir empresas celebridades e ela o faz partir de narrativas dramáticas que sejam de interesse dos *stakeholders*. A mídia atribui processos sociais, econômicos e políticos não só a indivíduos como a empresas. Os protagonistas, em repetidas reportagens, tornam-se celebridades. A mídia tende a dar atenção a empresas que exemplifiquem mudanças na indústria ou na sociedade de forma geral, que tomem ações fora do padrão e que tenham identidades próprias, distintas das outras organizações. Empresas que procuram se mostrar singulares acabam sendo mais cobertas pela mídia e, suas histórias, contadas com apelo emocional, fazem com que a audiência simpatize com elas. As empresas tomam corpo por meio de atributos físicos, motivacionais, cognitivos e comportamentais, escolhidos de forma coerente com a história.

Rindova, Pollock e Hayward (2006) defendem que as empresas podem virar celebridades ao tomar ações estratégicas de não-conformidade. As empresas enfrentam pressões para ser diferentes e reduzir a competição por recursos similares e, ao mesmo tempo, para se conformar às normas de forma e serem percebidas como legítimas. Uma empresa que adotar estratégias fora do padrão social aceitável estará em risco. As ações de diferenciação só são aceitáveis na medida em que sejam avaliadas positivamente pelos *stakeholders*. As ações de

não conformidade, sejam de tentar superar os padrões vigentes sejam de transgredi-los, só serão satisfatórias e levarão à construção da celebridade se avaliadas positivamente.

As empresas e a mídia em conjunto se unem para criar a celebridade, mas divergem quanto a quem vai controlar a informação para a audiência. Tal impasse é resolvido com as empresas fornecendo informações para a imprensa e esta incorporando seletivamente tais informações na narrativa. As empresas que desejam ser celebridades estabelecem estratégias de comunicação, usando porta-vozes para fornecer argumentos e *press releases* para aumentar a quantidade de informação ar respeito delas e mostrá-las sob ângulos que as tornem mais importantes e eficazes.

No caso das celebridades empresariais, ocorrem efeitos da visibilidade sobre o acesso a recursos e o desempenho empresarial. Por exemplo, Pollock e Rindova (2003) mostram que empresas que são mais cobertas pela imprensa durante o processo de abertura de capital (IPO) recebem maior grau de interesse por parte dos investidores e, portanto, são mais negociadas.

2.2 Conceitos relacionados: legitimidade

Tanto a legitimidade quanto a celebridade dependem do julgamento de uma audiência. Não basta às empresas tomar ações que tenham visibilidade, se tais ações não forem aceitas socialmente. Essa aceitação é o cerne da legitimidade.

Para a teoria institucional das organizações, que será utilizada na tese para definir o conceito de legitimidade, as organizações são estruturadas com base em mitos e rituais, que podem se sobrepôr aos critérios de eficiência e racionalidade econômica (MEYER; ROWAN, 1977). Conforme a sociedade se moderniza, mitos vão sendo criados e institucionalizados até não serem mais questionados. É o caso das ocupações profissionais.

DiMaggio e Powell (1983) tratam dos três mecanismos de mudança isomórfica que caracterizam a teoria institucional:

- 1) Coercitivo: com o uso da força ou do ambiente legal
- 2) Normativo: relativo à profissionalização e às ocupações
- 3) Mimético: mitos, símbolos, sinais e gestos enraizados

A construção de ambientes institucionalizados oferece às organizações segurança e estabilidade, pois, ao seguir determinados ritos, padrões, leis, elas se legitimam mesmo que não sejam as mais eficientes. O contrário das instituições é a ausência de ordem e de processos reprodutivos (JEPPERSON, 1991). Desde que sigam um determinado padrão construído socialmente (BERGER; LUCKMANN, 1998), a sua conduta provavelmente não será questionada. Se, no entanto, forem eficientes, mas não conseguirem demonstrar ao ambiente externo as suas qualidades, também vão estar em risco.

A dissociação entre forma e conteúdo, rituais e valor econômico, carrega as suas contradições, que podem ser resolvidas de três formas, segundo Meyer e Rowan (1977):

- 1) Dissociar elementos estruturais das atividades, sendo que as últimas podem variar de acordo com as demandas práticas, enquanto as estruturas mantêm-se sólidas (*decoupling*).
- 2) Ritualizar a avaliação sem nunca violar a idéia de que todos na organização agem com competência e de boa fé.
- 3) Manter a lógica da confiança e crença por parte dos que estão dentro e dos que estão fora da organização, ao manter as aparências, sem questionar a essência.

A noção de legitimidade dada pelo processo de institucionalização das organizações acima relatado é a que se utiliza nessa tese. Contudo, o papel dos intermediadores de informação é pouco explorado. Ela trata da empresa já socialmente conhecida. Mas como ela se faz conhecer? E depois de conhecida, como faz para manter as aparências, como colocado na terceira estratégia de Meyer e Rowan (1977)?

Se todos os atores envolvidos num campo organizacional tivessem uma relação direta, a comunicação no processo de legitimação não necessitaria de intermediários ou os atores envolvidos não levariam tanto em conta as informações transmitidas pelos meios de comunicação, pois o acesso direto lhes garantiria uma informação mais direta e de melhor qualidade. Mas, mesmo assim, seria difícil ignorar os efeitos dos meios de comunicação. Conforme o campo organizacional torna-se mais complexo, os intermediários de informação ocupam um papel mais importante.

Pesquisadores têm reconhecido a influência que a mídia e outros intermediadores de informação exercem sobre os *stakeholders* (DEEPHOUSE, 2000; POLLOCK; RINDOVA,

2003). Portanto, os intermediadores da informação, como a mídia, ajudam a legitimar as organizações, ao influenciar a percepção que os *stakeholders* têm a respeito delas. Quanto mais a mídia celebra uma empresa e as suas ações, mais visível e saliente essas ações ficam para os competidores e mais os seus comportamentos tendem a ser imitados e se tornarem padrão (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006).

A mídia, como um campo organizacional razoavelmente homogêneo, conforme já descrito, também precisa se legitimar, e segue determinados ritos e padrões para não correr o risco de perder a coerência na forma - como se verá, no capítulo dedicado a teorias de comunicação de massa.

Os estudos mais recentes em teoria institucional procuram questionar o determinismo das estruturas e tentam equilibrar o pêndulo entre o determinismo e o voluntarismo. Não se parte do pressuposto de que as instituições são dadas e monolíticas e que os atores sociais têm nulas chances de modificá-las. Dependendo do contexto, pode ser difícil provocar mudanças. As instituições têm o seu papel modelador, mas os indivíduos têm o seu espaço para a interpretação e a ação, o que depende do acesso aos recursos, ou seja, das relações de poder (SCOTT, 2001).

Na teoria de estruturação de Anthony Giddens (1989), as estruturas sociais são ao mesmo tempo produto e plataforma da ação social. A cognição, as crenças, os costumes e a base cultural estão presentes. A estrutura não está pré-determinada. As instituições não são dadas, são formadas pelos indivíduos, e impactam a interpretação dos indivíduos acerca das circunstâncias em questão, num processo recursivo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATE, 2005). A estrutura social restringe e ao mesmo tempo dá possibilidades aos atores. Eles ao mesmo tempo criam e seguem regras usando os recursos disponíveis e se envolvem num complexo processo de reprodução ou mudança das estruturas sociais.

Trazendo a argumentação para o papel da mídia, ela pode tanto assumir o papel de perpetuação de determinados padrões como também de mudança. A idéia de mudança e perpetuação como parte do processo de legitimação ajuda a entender melhor o papel da mídia, que, ao mesmo tempo, procura dar espaço ao novo, mas desde que este “novo” tenha respaldo. O “novo” acaba, com a ajuda da mídia, a ser hegemônico. O processo ocorre dentro

de um determinado contexto histórico e também depende dos interesses em jogo (quem tem mais recursos consegue gerenciar melhor a informação e dominar o processo de mudança).

Estudos, ainda escassos, vêm abordando a questão de mudança e persistência das organizações sob a ótica do papel da mídia. Burns e Wholey (1993) mostram como a cobertura da imprensa sobre um determinado modelo de administração em alguns hospitais antecedeu à sua adoção em massa no setor. Mazza e Alvarez (2000) analisam como a imprensa ajuda a difundir e tornar dominantes idéias e práticas de administração. As idéias e práticas são estilizadas para serem publicadas nas páginas de jornais e revistas. A narrativa mistura elementos quase técnicos de performance, ao relatar casos de implantação, e elementos ideológicos, ao mostrar, por meio de entrevistas com CEOs e pela descrição de desafios futuros, a adaptação por grandes empresas e a conformidade com os valores corporativos. A narrativa da imprensa é simplificada (e cheia de argumentos ideológicos) em relação à narrativa de legitimação no meio acadêmico e meios mais especializados, como consultorias e revistas técnicas. O meio acadêmico é a “alta costura”. A mídia, o “prêt-à-porter”.

2.3 Conceitos relacionados: reputação

A celebridade está sendo tratada como um ativo intangível, e com semelhanças à reputação. Os dois conceitos estão conectados, e é essencial detalhar essa relação. Mas, antes, será preciso explicar o que se entende por “ativo intangível”. Um ativo intangível é um recurso que leva à vantagem competitiva.

A teoria baseada em recursos (RBV) defende que a criação de vantagem competitiva depende da diferenciação em equipamentos, localização geográfica, pessoas, conhecimento, habilidades, estrutura corporativa, cultura, sistemas de controle, marcas, entre outros ativos – e não por produto ou por componentes da indústria. Barney (1991) define as seguintes propriedades que definem a qualidade do recurso: raro, valioso, não imitável e não substituível.

O recurso raro é aquele que não pode ser facilmente encontrado em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente. O recurso valioso é aquele que possibilita a

criação de valor, por meio de acesso a custos menores, aumento de preços e maior eficiência dos fatores de produção. O recurso não perfeitamente imitável envolve a criação de barreiras competitivas para que o recurso não possa ser copiado. A não imitação significa que o gasto de um concorrente para copiar o recurso estratégico torna-se inviável ou leva um tempo tal que perde o seu efeito na formação de vantagem competitiva. A não substituição significa que os concorrentes não conseguem encontrar recursos com resultado econômico similar ou superior.

Os recursos estratégicos são aqueles que trazem vantagem competitiva e que formam uma estratégia única para a empresa. O recurso só continuará sendo considerado estratégico se puder ser sustentado ao longo do tempo e não puder ser copiado pelas outras empresas. Se houver alta mobilidade do recurso, ele deixa de ser estratégico.

Definido o que se entende por recurso, ou ativo intangível, cabe descrever o que é a reputação, que é considerada um recurso estratégico das empresas. Há um consenso de que a reputação corporativa é uma avaliação que os *stakeholders* fazem a respeito de uma empresa. Considera-se *stakeholder* como todo indivíduo (ou grupo de indivíduos) que é afetado pelas ações de uma organização ou que com suas ações pode afetar a organização. Fombrun (1996) trata a reputação considerando os diferentes *stakeholders* – e suas implicações para a dificuldade de se formar uma única imagem sobre a empresa:

Cada stakeholder quer algo diferente: os investidores querem resultados, os consumidores querem qualidade nos produtos e serviços e bons preços, os empregados querem salários e benefícios e a comunidade quer suporte e cuidado com o meio ambiente. Cada um vai ter uma imagem diferente a respeito da empresa. (FOMBRUN, 1996, p.70, tradução nossa)

Dependendo da empresa e do momento, determinados públicos tornam-se mais importantes. As percepções que os *stakeholders* constroem a respeito das empresas possibilitam a estas acessos diferenciados a recursos: capital humano, mercado de capitais, fontes de insumos, oportunidades estratégicas como alianças e fusões (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006) e, por isso, a reputação é comumente considerada um ativo intangível.

É importante frisar que a reputação depende da avaliação externa à organização, que é formada a partir das interações e informações que os *stakeholders* recebem e processam, diretamente, ou por intermediários da informação como analistas de investimento e meios de

comunicação de massa. Os atos de comunicação parecem ser essenciais para a formação da reputação, mas a maior parte dos estudos não os coloca no centro das suas pesquisas.

Rindova et al. (2005) encontram duas perspectivas nos estudos de reputação:

1 – Partindo de uma visão racionalista, estudos que definem a reputação em determinados atributos organizacionais. A percepção dos *stakeholders* é baseada nas atividades realizadas no passado e que são sinalizadas pelas empresas.

2 – Partindo da teoria institucional, estudos que entendem a reputação como uma impressão formada a partir da informação e influência social entre os diversos atores num determinado campo organizacional.

A primeira perspectiva não descarta o papel da informação. A sinalização, da qual trata, é comunicação. Mas o processo de comunicação não é, na maioria das vezes, focado. Ele é um meio para que se chegue a atributos mensuráveis, tais como qualidade de produtos e serviços, desempenho financeiro, ambiente de trabalho e inovação. Os atributos são considerados legítimos, sem que se discuta como foram legitimados.

A maioria dos estudos com abordagem econômica da reputação considera a primeira perspectiva. Shapiro (1983), por exemplo, avalia que a reputação tem como base um ativo valioso, como a qualidade do produto. Mas, dadas as assimetrias de informação, não há como os consumidores verificarem a qualidade presente do produto. Portanto, eles usam como base a qualidade do produto fabricado no passado como indicador da qualidade presente e futura. No entanto, o autor não discute como é o processo de avaliação da qualidade passada do produto. Nem considera como essa avaliação pode ocorrer em empresas novas.

Para a primeira perspectiva, as empresas precisam ter um passado a mostrar. Campbell (1999), em uma abordagem na área de marketing, considera que, diante de um aumento nos preços, os consumidores são mais tolerantes com empresas de melhor reputação. Na área de sociologia, Raub e Weesie (1990) baseiam-se nos atributos do passado para mostrar os efeitos da interação de diferentes atores na rede social. Na área organizacional, Clark e Montgomery (1998) e Weigelt e Camerer (1988) mostram como as empresas baseiam-se na reputação (definida como ações passadas e padrões presentes de atividades) dos concorrentes para tomar

as suas ações estratégicas. As atividades são mais importantes para a reputação do que os atos comunicacionais.

Na segunda perspectiva, os atributos não são dados. A reputação depende muito mais de como é formada a impressão dos *stakeholders* a respeito das empresas. Na área de marketing, por exemplo, Weiss, Anderson e MacInnis (1999) mostram que as indústrias organizam a estrutura de sua força de vendas a partir das percepções que essas indústrias têm a respeito de si próprias e dos seus representantes de vendas e também a partir da sua percepção de como indústrias consideradas com melhor reputação organizam a sua força de vendas. Na sociologia, Lang e Lang (1988) fizeram um estudo mostrando como a reputação é construída no meio artístico. Eles consideram a reputação como um fato social, uma definição coletiva sobre o que o público “sabe” sobre, no caso, um artista. E esse “saber” é baseado no que se diz ou escreve a respeito do artista.

Na área de comunicação, Carroll (2004) define a reputação não como a verdade a respeito das organizações, mas uma suposta verdade, que fica mais forte quando passa de uma opinião a um fato social. Na administração, Deephouse (2000) faz o mesmo tipo de abordagem. Ele defende que há casos em que a reputação diverge do conteúdo e, portanto, não está necessariamente ligada às atividades das empresas. Por exemplo, a Wal-Mart ficou mais conhecida por comprar produtos fabricados nos Estados Unidos do que a rede Kmart, apesar de a Wal-Mart importar o dobro do que a Kmart³.

Hall (1992) define reputação como o conhecimento e emoções que os indivíduos têm sobre os atributos de uma empresa, como os seus produtos. O conhecimento e as emoções formam a fama e a estima, mas a fama pode, para o autor, ser comprada facilmente no curto prazo, com gastos de propaganda, enquanto a estima precisa ser conquistada num período mais longo. Os atributos, para o autor, existem, mas de nada adiantam se não forem bem comunicados.

Rindova et al. (2005) estudam a reputação a partir das duas perspectivas e chegam à conclusão que a segunda perspectiva é mais importante que a primeira. Ou seja, que a reputação é influenciada pela forma como a empresa é reconhecida no seu campo organizacional, e que esse reconhecimento depende da influência de intermediários

³ Thompson, Pinegar & Kramer. Wal-Mart Stories, Inc. Strategic management concepts and cases, Chicago IL, 1995.

institucionais (assim como órgãos de certificação) e da mídia. Os autores avaliam cursos de MBAs, mostrando que os cursos mais caros e mais desejados são aqueles mais bem posicionados nos rankings da mídia. Os rankings de mídia, para os autores, estão longe de oferecer uma informação fidedigna, condizente com a complexidade organizacional:

E é justamente essa natureza sinóptica dos rankings que o fazem ter mais impacto na notoriedade da organização. Ao oferecer avaliações prontas da posição relativas de uma organização, os rankings da mídia reduzem a necessidade de os stakeholders avaliarem diretamente atributos como a qualidade. (RINDOVA ET. AL., 2005, p.1038, tradução nossa)

Ou seja, se há uma relação entre informações da mídia - como os rankings hoje tão difundidos - e a reputação, possibilitando acesso diferenciado a recursos, cabe questionar como é possível medir a reputação. A complexidade da organização e suas atividades não parecem ser relevantes para a construção desses rankings, por exemplo.

A visão dominante da reputação, no entanto, é que é possível medir a reputação a partir de determinados atributos. Fombrun e Shanley (1990) são os maiores disseminadores dessas mensurações, apesar de não desconsiderarem a segunda perspectiva. Eles usam elementos das duas perspectivas. Defendem que a informação é essencial para a reputação e que, quanto maior a assimetria e a ambigüidade de informações, mais provável é que os *stakeholders* vão sair em busca de informação a respeito das empresas para fazer o seu julgamento. Num mercado de informação incompleta, as empresas competem por reputação. Para os autores, uma empresa consegue construir a sua reputação também pela palavra, mas muito pelos seus feitos. Para eles, a competência demonstrada ao longo de anos é fator essencial, conforme na primeira perspectiva apontada por Rindova et.al. (2005), assim como o resultado econômico. Os autores chegaram à conclusão que os fatores mais importantes para a formação de reputação são, em ordem decrescente, a sinalização contábil de lucro e risco, o valor de mercado, a visibilidade na imprensa, os dividendos, o tamanho da empresa e a propaganda. Ou seja, um híbrido de atributos passados e formação de impressão.

A linha de pesquisa de Fombrun e Shanley serviu de base para a criação de índices de mensuração de reputação que são atualmente disseminados no âmbito acadêmico (e traduzidos para revistas de negócios populares na forma de rankings como o de empresas mais admiradas). Há uma variação de quais são as sinalizações e atributos mais importantes,

mas acredita-se que a reputação possa ser mensurável a partir de atributos que espelhem a confiança, admiração, estima e sentimentos dos *stakeholders*.

Fombrun, Gardberg e Sever (2001) chegaram aos seguintes atributos depois de uma série de grupos focais para tentar saber o que as pessoas entendiam por reputação corporativa:

Familiaridade	Conhecer a empresa e seu produto
Criação de valor	A empresa faz produtos de alta qualidade
Capacidade operacional	A empresa é bem administrada, eficiente e produtiva
Cidadania corporativa	A empresa se preocupa com os seus empregados e com a comunidade
Performance	A empresa tem um bom histórico de resultados e faz bom uso de seus ativos
Liderança/administração	A empresa tem um CEO com visão, comunica os seus valores
Simpatia	A empresa é querida pelos <i>stakeholders</i> , é uma boa empresa para se trabalhar
Credibilidade	A empresa é confiável, faz o que diz

Quadro 1 – Atributos-chave para medir reputação

Fonte: FOMBRUN; GARDBERG; SEVER, 2001 (tradução nossa), p.253

Posteriormente, esses atributos foram desmembrados, e outros surgiram. O *RepTreck*, índice criado pelo Reputation Institute, do qual Fombrun é fundador, utiliza 23 indicadores de desempenho em sete dimensões: produtos e serviços inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho.

Thomaz (2006), em uma revisão de estudos sobre reputação, chega às dimensões mais utilizadas atualmente para compor a reputação. Ele excluiu, no seu estudo, associações ao caráter corporativo, tais como elegância, estilo, confiança, benevolência e integridade, por considerar que não sejam passíveis de “avaliações objetivas das ações da organização em sua operação normal.” Com o objetivo de mensurar a reputação, o autor resolveu eliminar atributos com avaliações exclusivamente subjetivas e arraigadas em componentes emocionais, pois seu objetivo era encontrar atributos passíveis de gerenciamento. Considerou aqueles estudos que levam em conta as avaliações de ações diretas da organização “em sua atuação rotineira” e que permitem o “julgamento com bases racionais por parte das audiências”. Na tabela a seguir, estão os atributos mais freqüentes nos estudos analisados pelo autor:

Atributos	Número de autores que as utilizaram
Qualidade de produtos/serviços	20
Qualidade do gerenciamento	17
Inovação	16
Responsabilidade social e ambiental	15
Força financeira	11
Qualidade do marketing	8
Liderança	8
Qualidade da estratégia	8
Produtos e serviços valorizam o dinheiro	8
Habilidade para atrair, desenvolver e reter talento	6

Tabela 1 – Atributos mais freqüentes nos estudos sobre reputação
 Fonte: THOMAZ, 2006, p.54

Esses atributos apontados como predominantes nos estudos de reputação não dizem respeito ao processo de formação da imagem entre os *stakeholders*. Talvez sejam elementos resultantes, pois os entrevistados nas pesquisas de reputação são convidados a apontar atributos-chave que definam a imagem que têm a respeito de determinadas empresas. O conceito de reputação dominante aborda um aspecto, que Kiousis, Popescu e Mitrook (2007) define como os elementos substantivos da mensagem. São os elementos das mensagens que ajudam aos receptores a estruturar cognitivamente e distinguir entre vários tópicos abordados. Mas há também os elementos afetivos, que são mais difíceis de captar pela metodologia tradicional de reputação e que refletem uma ligação emotiva com a empresa, que pode ser positiva, negativa ou neutra. Ainda assim, essa ligação parece ser resultante, não formadora da reputação.

Cabe, antes de analisar o processo de formação da reputação, discutir três conceitos relacionados: identidade, imagem e comunicação. A dificuldade é que não existe uma visão única a respeito. Além disso, esses conceitos são estudados por disciplinas que não se comunicam (BROWN ET. AL. 2006). Por exemplo, para os estudos organizacionais, cabe estudar a relação entre a organização e os seus membros. Para os estudos da comunicação, interessa a codificação e decodificação da mensagem. Para os estudos de marketing, interessa saber como os consumidores respondem às informações e com isso tomam decisões de compra. Nenhum desses aspectos deve ser desprezado na avaliação, pois todos estão inter-relacionados.

2.3.1 Identidade

A identidade corporativa pode ser definida basicamente a partir de duas perspectivas. Na primeira, a identidade revela o que é a organização, a partir de sua história, dos seus hábitos, dos seus costumes, da forma de agir dos seus membros, de sua estratégia, do tipo de produtos e serviços. De acordo com essa perspectiva, a identidade é mais ligada ao comportamento do que à aparência e mais ligada à realidade do que ao simbolismo. (THOMAZ, 2006). Na segunda perspectiva, construtivista, a identidade está ligada ao que os membros acreditam que seja a sua organização, e não ao que ela é. A identidade é socialmente complexa, tácita e ambígua (STIMPERT; GUSTAFSSON; SARASON, 1998). Para Sillince (2006), a identidade é um construto social projetado para uma determinada audiência e só existe na medida em que é transmitida, interna e externamente – e absorvida. As empresas têm múltiplas identidades que são usadas na retórica da organização de acordo com a platéia. A identidade tanto alimenta como é alimentada pela imagem e reputação (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; MORSING, 1999; RINDOVA; FOMBRUN, 1998).

Há uma outra distinção na abordagem dos estudos de identidade: para dentro e para fora. Para os estudiosos das organizações, cabe estudar a identidade organizacional: aquilo que os participantes pensam e sentem sobre a sua organização e que então é compartilhado como valores e características que a distinguem das outras organizações. Nos estudos de marketing, há uma outra abordagem da identidade, chamada por Hatch e Schultz (1997) de identidade corporativa: ela só existe no sentido em que é comunicada para fora da organização a partir das suas lideranças e conta com grande apelo visual. Essa identidade corporativa cria então uma imagem na mente dos *stakeholders* que impacta a reputação da empresa. O enfoque, no caso da identidade corporativa, é externo. A identidade é formada a partir das características que a organização escolhe para se mostrar aos seus *stakeholders*. A identidade pode ser percebida ou não pelos *stakeholders* da forma que os líderes da organização desejam, mas na recepção da mensagem de identidade já se deve falar em imagem, como se discutirá adiante.

Segue-se aqui a visão de Thomaz (2006), em que não é possível separar identidade organizacional de identidade corporativa. Ambas não existem sem comunicação. Elas se realimentam. Quanto mais conectados aos valores e objetivos da organização estiverem os seus membros, maior as suas chances de comunicar eficazmente a sua identidade corporativa.

Quanto mais forte a sua identidade corporativa, mais a identidade dos seus membros tende a ficar solidificada.

Essa dinâmica é abordada por Dutton e Duckerich (1991), que acrescentam um elemento crucial para a tese: o papel da mídia na construção da identidade (e da imagem e da reputação). Eles analisam como os empregados justificam os seus atos a partir da imagem com a qual a organização é apresentada na mídia. Diante de um caso de cobertura de imprensa negativa analisado no estudo, os empregados foram impactados e tomaram ações para se afastar da identidade criticada e modifica-la. Morsing (1999) também destaca o papel da imprensa, ao mostrar como a identidade de uma organização mudou a partir do trabalho de imagem que foi feito na mídia a respeito desta mesma organização. A mídia influenciou a percepção dos membros da organização sobre como os não-membros a enxergavam.

2.3.2 Imagem corporativa

A imagem corporativa é a percepção a respeito de uma organização, pelos seus *stakeholders* (THOMAZ, 2006). A imagem difere da identidade: a identidade é o que a organização acredita que seja ou queira transmitir (nesse sentido se assemelharia à imagem desejada), enquanto a imagem é o que de fato é percebido pelos diversos públicos com que a organização tem contato. Nota-se que o desejo, no caso, parte da cúpula da organização e terá maior ou menor concordância do restante dos empregados quanto mais forte for a identidade organizacional.

Imagem e reputação são conceitos que se confundem na maioria dos estudos organizacionais (GOTSI; WILSON, 2001). Para Fombrun e Shanley (1990), imagem e reputação caminham em paralelo. A reputação é construída a partir de julgamentos pessoais dos *stakeholders* a respeito da credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade de uma organização. Ou seja, a partir da imagem que eles fazem a respeito desses atributos. A reputação seria uma foto das múltiplas imagens dos múltiplos *stakeholders*, uma soma de imagens. Portanto, ambos poderiam ser avaliados pelos mesmos atributos (THOMAZ, 2006).

Uma diferenciação que Thomaz (2006) faz é que a imagem é uma foto da percepção momentânea da organização e a reputação reflete um acúmulo de imagens ao longo do tempo,

um estoque de imagens que vão se formando e que, assim, pressupõe, seria mais difícil de ser maquiada pela estratégia de comunicação da empresa.

A imagem é formada a partir de atos de comunicação, mas nem sempre a empresa tem controle sobre os meios em que essa comunicação se dá. Schuler (2004) diz que a imagem que os indivíduos sobre uma organização depende de:

- a informação que cada um tem sobre a organização
- a maneira pela qual o indivíduo recebeu a informação
- a maneira pela qual o indivíduo categoriza a informação
- a percepção da conexão entre pedaços de informação novos e outros já armazenados na memória
- a percepção da conexão entre os pedaços de informação novos, apenas
- a forma de acessar e processar a informação de forma a pensar sobre eles

A autora indica como as organizações podem influenciar o processo de formação de imagem:

- informando a respeito dos objetivos, características e formas de trabalho da organização
- acompanhando o processo de formação de imagem entre diferentes públicos, para avaliar o seu desenvolvimento e configuração
- planejando novas formas de comunicação com os seus públicos

2.3.3 Comunicação e imprensa

A comunicação é o que liga a identidade à imagem e, portanto, à reputação. Sua importância para a reputação tem sido estudada - principalmente pelos especialistas em comunicação (BALMER; GRAY, 2000; MARCKWICK; FILL, 1997; RIEL, 1997).

A comunicação engloba todos os instrumentos internos e externos para criar uma impressão favorável nos grupos dos quais a companhia depende (RIEL, 1995). O processo de comunicação é que transforma uma identidade corporativa em imagem e em reputação. Para Riel (1995), a comunicação corporativa envolve a comunicação gerencial, a comunicação de marketing e a comunicação organizacional. A comunicação gerencial é utilizada internamente para motivar os empregados. A comunicação de marketing envolve a comunicação de

produtos e serviços. A comunicação organizacional engloba relações públicas (e imprensa), relações com investidores, relações com o mercado de trabalho e a comunicação interna.

Uma das questões levantadas por estudos como o de Riel (1997) é que a comunicação acaba sendo abordada em pesquisas de campos que, paradoxalmente, não se comunicam. Mas que a característica da comunicação corporativa é intersetorial, incluindo tanto as áreas de gestão e estratégia como as de comunicação (hoje estudadas separadas em propaganda, relações públicas e jornalismo, por exemplo). Riel (1997) defende a integração entre as práticas comunicacionais (o know-how) e o conhecimento em administração, para que sejam respondidas questões como:

- a) Quais são técnicas válidas e confiáveis para mensurar a identidade de uma organização?
- b) Quais são os métodos válidos e confiáveis para mensurar a reputação corporativa?

A reputação, sendo definida como uma percepção dos *stakeholders*, baseia-se nas diversas formas de comunicação da empresa com seus públicos: “Não importa o quão boa uma companhia é, ela não terá reputação sem visibilidade.” (FOMBRUN; RIEL, 2004, p.87)

A notoriedade pública de uma empresa é construída não apenas pela presença na mídia, como também pela presença nas ruas. Fombrun e Riel (2004) distinguem a notoriedade pública da notoriedade de mercado. Esta se divide em marca, listagem em bolsa e cidadania corporativa. Mas os componentes de ambas as notoriedades parecem ter interconexões que dificultam uma análise em separado. Por exemplo, empresas listadas em bolsa recebem maior cobertura por parte da imprensa e empresas com marcas fortes são mais bem cobertas pela imprensa.

De qualquer forma, tal distinção é importante de forma a explicitar que a mídia não é a única intermediária que forma a reputação das empresas. Outros intermediadores de informação atuam no sentido de promover legitimidade e reputação às empresas, muitas vezes em conjunto com a mídia. Rao, Greve e Davis (2001) estudam como os analistas de investimento se baseiam nos seus colegas para iniciar a cobertura das ações de uma empresa. Quando um começa a cobrir uma determinada empresa, todos os outros o seguem. Nesse processo, os analistas que começam a “onda” tendem a subestimar a rentabilidade futura da empresa e abandonar primeiro a cobertura da empresa. A publicidade também atua na construção da reputação, mas tem sido apontada como menos importante do que a imprensa (FOMBRUN;

SHANLEY, 1990). Além disso, a informação transmitida pela mídia é considerada de maior credibilidade em relação à informação transmitida diretamente pela empresa por outros canais de comunicação (CARROLL; MCCOMBS, 2003).

A importância da imprensa como intermediária é apontada, por exemplo, por Dowling (2004), que avalia a reputação a partir da impressão que os jornalistas forma a respeito das empresas, pois os considera com uma influência desproporcional em como as pessoas avaliam a organização. Ou seja, eles têm o poder de formar as avaliações de uma audiência maior. O autor utiliza 37 componentes da reputação corporativa nas suas entrevistas com jornalistas e faz três questões sobre o acesso aos porta-vozes das empresas para avaliar a relação que os jornalistas têm com a organização.

Uma outra observação se faz necessária: a familiaridade do público em relação a uma empresa pode afetar positivamente ou negativamente a reputação da empresa. Em situação de crise, a exposição à mídia pode prejudicar a reputação – e os consumidores guardam na memória a imagem negativa, segundo Fombrun e Riel (2004). Um exemplo citado foi a Microsoft, com as reportagens negativas sobre os processos sofridos por abuso de poder, que lhe fizeram regredir nos rankings de reputação.

Os autores mostram que há uma relação entre as empresas com maior visibilidade na mídia, por meio de reportagens e também de publicidade, e aquelas com maior reputação, conforme se verifica na tabela abaixo:

	Baixa Reputação	Alta Reputação
Artigos em revistas	28	57
Publicidade em revistas	20	48
Artigos em jornais	22	45
Propaganda de televisão	5	26
Matérias em televisão	5	21

Tabela 2 – Visibilidade e reputação

Fonte: Leslie Gaines-Ross, Results of a Survey of 25.000 Fortune Readers. Apresentação na 1ª Conference on Corporate Reputation, Image and Identity, Stern School of Business, Janeiro de 1997, In FOMBRUN; RIEL, 2004 (tradução nossa)

Empresas com melhor reputação são mais visíveis na mídia, pois companhias com melhor reputação tendem a abrir mais as suas informações, dialogar mais com os seus *stakeholders*. A comunicação aumenta a chance de a empresa ser percebida como genuína e crível. Os autores citam os exemplos da Body Shop, Amazon e Starbucks como empresas que construíram uma reputação com a ajuda da imprensa. Os autores criaram indicadores sobre reputação na mídia, a partir da quantidade, importância e tom da cobertura por parte da imprensa. Verificaram que as empresas com melhor reputação na mídia são as que têm melhor reputação geral.

Se a imprensa é importante para a reputação, e como a reputação é recurso estratégico de diferenciação, então, a imprensa é fonte de vantagem competitiva para as empresas. Deephouse (2000) analisa as propriedades do que chama de reputação na mídia – definida não pelo volume de informação disponível, mas sim pela avaliação de uma empresa presente na mídia. O pressuposto do autor é que, ao publicar reportagens a respeito de uma empresa, a mídia, em tese, reduz assimetrias de informação e reduz as incertezas dos *stakeholders* sobre as ações e características da empresa, atuando como um sinalizador da reputação. Seguindo a tipologia de Barney (1991), Deephouse acredita que a reputação na mídia possibilita a criação de valor se fornecer acesso a recursos de forma competitiva e promover ao menos um de três benefícios estratégicos:

- 1) Acesso a custos menores
- 2) Aumento de preços
- 3) Criação de barreiras competitivas

Deephouse (2000) cita uma reportagem sobre empresas na região norte-americana de Twin Cities (Mineápolis e St. Paul) a respeito de políticas de recursos humanos favoráveis a quem precisa cuidar da família, como horários flexíveis e creche. Tal reportagem dá um sinal ao mercado de trabalho e traz uma potencial redução de salários para aqueles que preferem uma política de recursos humanos como a revelada na reportagem. Pode também atrair melhor qualidade de mão-de-obra, o que leva a uma apuração na qualidade de produtos, e, conseqüentemente, a uma possível elevação dos preços. Assim, há o potencial de criar uma barreira competitiva em relação às empresas que não contam com tal política de RH.

O fator não totalmente imitável significa que um concorrente enfrentará custos altos ao tentar imitar a estratégia da empresa. Como a fabricação das reportagens publicadas na mídia envolve uma complexa interação de atores, incluindo toda a estrutura dentro da organização da mídia, influências externas como a empresa e sua assessoria de imprensa, governo e também fatores ideológicos, Deephouse (2000) considera que a reputação na mídia é difícil de copiar. Trata-se de um conceito coletivo que conecta a empresa, a mídia e a percepção da audiência, num complexo processo de construção social. Não há um mercado aberto de reputações que facilite o processo.

Se houvesse um outro recurso que permitisse às empresas adotar as mesmas estratégias, a reputação na mídia seria substituível. Não parece ser o caso, pois ela significa um contrato psicológico entre empresa e *stakeholders*.

Quanto à raridade, significa que outras empresas não dispõem do mesmo recurso. Uma condição necessária para a raridade, no caso, é a variabilidade na reputação na mídia, ou seja, algumas empresas devem ser mais célebres que outras.

Se for um recurso que traz vantagem competitiva, a reputação na mídia deve melhorar o desempenho financeiro da empresa. Deephouse (1997) fez tal teste numa amostra de bancos comerciais e verificou que o coeficiente de notícias favoráveis às empresas é positivamente relacionado ao retorno sobre ativos. Kiousis, Popescu e Mitrook (2007) comparando material de relações públicas, reportagens, opinião pública e desempenho financeiro em 28 grandes empresas, não verifica, entretanto, qualquer relação entre a quantidade ou tom de matérias e a reputação ou o desempenho financeiro – mas talvez isso tenha ocorrido pelo período de análise (três meses), insuficiente para medir o acúmulo da reputação.

Em estudo posterior, Deephouse, junto com Wry e McNamara (2006) mediu a reputação na mídia em grupos estratégicos, por supor que os jornalistas usam grupos como referências ao fazer reportagens a respeito das empresas – ou seja, para conseguir dar conta de fenômenos complexos e das pressões de tempo que sofrem, os jornalistas acabam por empregar esquemas de categorizações simplificados. Os autores chegaram à conclusão que há diferenças na reputação da mídia entre diferentes grupos estratégicos e que os grupos são tratados de forma distinta pela mídia. Os jornalistas selecionam as histórias baseados em categorias e características que associaram com certos grupos.

O papel da mídia parece ser mais relevante quanto mais novas forem as empresas e quanto maiores as incertezas no cenário. Dempster (2006) ressalta a importância da cobertura da imprensa em indústrias criativas, ao afetar a demanda por consumidores de determinados produtos. A autora analisa o caso da *Jerry Springer The Opera*, que, ao surgir, em teatros alternativos de Londres, recebeu a cobertura apenas da imprensa local especializada nesse tipo de espetáculo, mas que, ao migrar para teatros maiores e, posteriormente, para o país todo, recebeu críticas em mídia nacional e internacional. A cobertura incluiu uma variedade de meios não especializados, como os tablóides. Estes se focaram nas controvérsias que cercaram a produção – e alimentaram a curiosidade do público. Com a expansão da cobertura de imprensa, a produção ganhou prêmios e ampliou a venda de ingressos.

Sem um passado a mostrar, as novas organizações são muito mais propensas a utilizar a mídia como canal tanto de legitimação como de construção de reputação. Rao (1998) trata as novas formas organizacionais como objetos culturais, que, para prevalecer, são moldados em um formato necessário, válido e apropriado. Lösch (2006) mostra como a mídia molda a nanotecnologia por meio de artefatos familiares, como um robô e um submarino. Abrahamson e Fairchild (1999) apontam para o papel central que a imprensa ocupa em disseminar nos meios de comunicação acadêmicos e semi-acadêmicos de determinadas modas administrativas, como os ciclos de qualidade.

Em novas tecnologias, costuma haver uma disputa entre formatos incompatíveis. Torna-se ascendente aquele que obtiver maior suporte de fora da organização. Então as empresas convergem para aquele formato, num processo processo isomórfico, como mostra Vasconcelos (2004), no caso das empresas de Internet. Tais companhias constroem uma aparente racionalidade por meio de uso de ferramentas de planejamento estratégico e formalização administrativa para fortalecer a crença na “Nova Economia”, tornando-a a real. As ilusões se tornam realidade. Leonhardt (2000) defende que os empreendedores de Internet precisam mais do que ninguém da mídia. A própria construção do conceito “Nova Economia” na mídia serviu para legitimar esses empreendedores.

Rindova, Petkova e Kotha (2007) também enfatizam a importância da imprensa na construção de reputação de empresas de Internet:

Apesar de a cobertura da mídia não captar a totalidade da formação de impressão por um stakeholder, ela captura o processo central por meio do qual o conhecimento e avaliações sobre uma empresa se cristalizam num “fato social” (RINDOVA; PETKOVA; KOTHA, 2007, p. 34, tradução nossa).

Os autores tomam como base *press releases*, *websites*, cases e livros empresariais e reportagens de três empresas de *e-commerce*, entre 1994 e 1998: Amazon.com, Barnesandnoble.com (BN.com). As três empresas fizeram diferentes tipos de ações, que podem ser associados a diferentes padrões de cobertura da mídia em termos de quantidade de matérias (visibilidade), conteúdo (caráter estratégico), tom (favorabilidade) e distinção (estima). A Amazon.com promoveu mais ações simbólicas do que as outras empresas, ou seja, ações institucionais e culturais que distinguem uma empresa (anúncio de prêmios, ações sociais, atividades culturais com nomes estrelados) e também promoveu o dobro de ações do que a BN.com, empresa que já tinha uma reputação no “mundo real”, a Barnes e Noble. A Amazon.com também promoveu fortemente ações de desenvolvimento de novos serviços, parcerias e relações com consumidores. A BN.com concentrou-se em promover as suas parcerias, de forma a mostrar sua ligação com uma empresa do “mundo real” – é a única empresa das três que não surgiu na Internet. A CDNet não fez nenhuma ação em 1994 e poucas nos anos seguintes, pois não esperava o crescimento rápido do seu negócio, e, quando ele ocorreu, sofreu a concorrência de empresas como a Amazon.

A cobertura da mídia seguiu as ações estratégicas das empresas – ou seja, o conteúdo das reportagens reflete a composição das ações das empresas (caráter estratégico). A maior cobertura da Barnes e Noble foi sobre parcerias. A Amazon conseguiu matérias sobre todos os seus aspectos, e, principalmente, o seu trabalho institucional fez com que a mídia fizesse generalizações sobre ela, colocando-a como “modelo”, “pioneira”, “padrão”, “exemplo” – embora não fosse a pioneira (A CDNet é que foi). Ela passou a ditar os padrões que as outras devem seguir, ou seja, alcançou um componente de reputação que é caracterizado como estima – ser explicitamente reconhecido como distinto por uma certa audiência. A Amazon.com conseguiu uma cobertura favorável, junto com a CDNow (no caso da BN.com, não ficou claro o tom). A Amazon.com foi a única que conseguiu alta visibilidade. BN.com e CDNow tiveram baixa visibilidade. Os autores chegam à conclusão de que, para novas empresas, a visibilidade é importante, e a composição das ações para promover essa visibilidade também são essenciais, pois vão determinar o modo como a empresa será conhecida. Ações sobre inovação são importantes para mostrar o potencial de criação de valor

e de geração de favorabilidade. Ações simbólicas e de inovação servem para uma empresa adquirir estima dos *stakeholders*. Esse é o componente mais difícil de atingir, o mais difícil de ser imitado, e, portanto, o mais valioso.

2.4 Conceitos relacionados: status

Status é considerado, assim como celebridade e reputação, um ativo intangível. E também é baseado nas avaliações dos *stakeholders*, ou seja, não existe por si próprio. Mas, ao contrário da reputação, o status não deriva da observação das ações e participantes do mercado (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006).

A propensão de outras empresas em se associar ou manter relações com a empresa sinaliza aos *stakeholders* a qualidade intrínseca da empresa. Por outro lado, o status aproxima-se muito da reputação no sentido de que ambos estão calcados na tentativa dos *stakeholders* em avaliar o potencial de criação de valor de uma empresa - só que, no caso do status, são os comportamentos de relacionamento e transação com os outros que são relevantes, e no caso da reputação, fatores de desempenho misturados a componentes institucionais como a própria mídia.

2.5 Comparação entre os conceitos: celebridade, legitimidade, reputação e status

Ao comparar celebridade com reputação, legitimidade e status, Rindova, Pollock e Hayward, (2006) enfatizam o fato que os três últimos enfocam como o comportamento e o desempenho das empresas são avaliados, partindo do pressuposto de que a empresa é conhecida.

Para Deephouse e Carter (2005), reputação e legitimidade são conceitos relacionados, pois dependem da avaliação dos *stakeholders*, são construídos socialmente e ambos possibilitam acesso diferenciado a recursos. Mas, enquanto a legitimidade trata da aceitação social por meio da aderência às normas e expectativas sociais, a reputação enfatiza a comparação entre as organizações. A comparação tem dois aspectos: a qualificação (ganha a partir do processo de legitimação) e a superação. Para a reputação, é necessário algum grau de conformidade e também algum grau de diferenciação. O que compõe a reputação nem sempre é fundamental para a legitimidade. Por exemplo, o desempenho financeiro de uma empresa. Sua importância

para a conquista de legitimidade é restrita ao ponto em que não haja mais questionamentos. A organização pode prosseguir a partir de então a partir de suas aparências.

As organizações com mais alta reputação são mais propensas a tomar ações de não conformidade, pois já têm legitimidade para isso, de acordo com Deephouse e Carter (2005). Elas estão mais seguras em relação à sua posição e sentem que podem arriscar mais. Elas até precisam fazê-lo, pois as ações de não conformidade são o esperado pelos *stakeholders*. Elas são julgadas positivamente quando o fazem. Ações de conformidade podem ser vistas negativamente. Aquelas organizações de média reputação buscam a ações de conformidade, apenas. A sua legitimidade e reputação dependem da manutenção da posição em que estão e qualquer desvio é considerado perigoso.

A questão de persistência (comumente associada à legitimidade) e mudança (comumente associada às ações estratégicas de diferenciação, como na teoria baseada em recursos) é central nas teorias organizacionais. O contraste pode ser visto da seguinte forma: a persistência enfatiza a importância das estruturas e a mudança as possibilidades de agência dos atores. A visão dominante do processo de legitimação, estudado pela teoria institucional das organizações, é que as pressões sociais externas reduzem as possibilidades estratégicas de mudança. As estruturas são limitadoras. No caso de teorias como a baseada de recursos, o importante é a variedade de recursos que as empresas podem dispor para obter vantagem competitiva. A justificativa é que há uma grande variação nos resultados entre as empresas.

Apesar de aparentemente inconciliáveis, as duas teorias podem se complementar, argumenta Oliver (1991,1997). A teoria baseada em recursos (RBV) serve para entender como as organizações têm diferentes respostas estratégicas ao processo de institucionalização. Dessa forma, supre uma lacuna na teoria institucional, qual seja, o papel da agência em resposta às pressões e expectativas sociais, conforme antes descrito. As respostas ao processo de institucionalização não necessariamente se resumem à passividade. Podem variar, de fato, da extrema conformidade à resistência e boicote ativo, dependendo do contexto, das pressões e dos recursos disponíveis.

Por outro lado, a teoria institucional das organizações contribui para enriquecer a RBV, que dá conta apenas do aspecto econômico de maximização de resultados num mercado imperfeito, em que há possibilidade de retornos acima da média. Com a teoria institucional, é

possível pensar que as decisões das empresas acontecem num determinado contexto social, com pressões de natureza diversa e como esse contexto limita ou expande a sustentabilidade da vantagem competitiva.

A junção das duas teorias ajuda a entender em que contextos se dá a escolha ótima de recursos que leva a retornos anormais. Em muitos casos, tal escolha ótima não será possível, porque a empresa se torna vítima da sua própria história e não percebe as oportunidades - ou por outros fatores cognitivos. Fatores culturais tornam-se importantes para o sucesso dos investimentos. Em vez de recursos não imitáveis, pode-se pensar que as empresas não queiram seguir determinados caminhos porque não sentem aprovação social suficiente. E, enfim, as influências sociais podem reduzir as possibilidades de variedade de estruturas, ações e resultados. No contexto da tese, pensar nas estratégias diferenciadas das empresas para usar a mídia e se legitimar é importante como forma de avaliar o papel ativo das corporações, sem, no entanto, desconsiderar as pressões sociais.

De acordo com Rindova, Pollock e Hayward, (2006), como as empresas atraem a atenção do público não é um assunto tratado em reputação, legitimidade e status. A celebridade, por sua vez, mostra como e por que algumas empresas atraem um maior nível de atenção pública. Portanto, os benefícios que a celebridade pode dar a uma empresa são diferentes daqueles dos outros ativos intangíveis, pois, no caso, a celebridade “pode predispor favoravelmente os *stakeholders* em sua subsequente avaliação da legitimidade, status e reputação da empresa” (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006, p.55). O seguinte quadro resume as diferenciações entre os conceitos:

	Reputação	Status	Legitimidade	Celebridade
Fundamentos teóricos	Sinalização: ações estratégicas sinalizam características da empresa	Rede: as relações com os outros é indicador de qualidade	Institucional: reforço de práticas confirma o que é desejado e apropriado	Sociologia da comunicação de massa: ao dramatizar as ações das firmas, a mídia guia a atenção do público
Base sociocognitiva do ativo	Habilidade percebida da empresa para criar valor para os <i>stakeholders</i>	Posição relativa na rede dos atores de mercado como parâmetro para qualidade	Alinhamento com valores e crenças	Potencial para conseguir resultados importantes e uma identidade social atrativa
Processo de construção do ativo	Escolhas estratégicas que servem como sinais: propaganda e preço como sinal para qualidade, padrão de investimentos, desempenho financeiro.	Padrão de afiliação: demonstrações passadas de qualidade combinadas com troca do ator com parceiros	Validação externa por meio de conformidade com normas, laços para estabelecer instituições sociais, certificações, cobertura por analistas financeiros	Dramatização pela mídia por meio de retrato de mudança, seleção de empresas como protagonistas e superatribuição a elas, desenvolvimento de personalidade-identidade

Quadro 2 - Diferenciação entre reputação, status, legitimidade e celebridade
 Fonte: RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006, p.54 (tradução nossa)

2.6 Teorias de comunicação de massa e do gerenciamento de impressão: os dois lados da moeda

Um dos pressupostos do trabalho é que as informações publicadas na mídia impactam o público de *stakeholders*. Para justificar tal pressuposto, cabe retomar alguns aspectos relevantes das teorias de comunicação de massa. Demonstrar que a mídia exerce influência e a maneira pela qual o faz torna-se importante para fins do estudo. Também cabe entender como a mídia seleciona quais informações são relevantes.

Por outro lado, a mídia também é influenciável e influenciada. Entre suas fontes de informação, estão as empresas e a aparelhagem de relações públicas e comunicação montada

por estas. Diante das pressões institucionais e oportunidades estratégicas, as empresas vão procurar administrar a sua imagem na mídia e tentar compreender o processo de “fabricação da notícia” e a percepção da audiência – nem sempre com sucesso.

Enquanto as teorias de comunicação de massa ajudam a entender o funcionamento da mídia, a teoria de gerenciamento de impressão é ferramenta para compreender como as empresas procuram influenciar a agenda. São as duas faces do processo de produção de conteúdo midiático.

2.6.1 Teorias de comunicação de massa: o agendamento

As pesquisas em comunicação social abordam desde o processo de seleção e produção do conteúdo que a mídia oferece até a maneira pela qual o público recebe a informação. Começamos por abordar como a audiência capta a notícia. A mídia pode determinar que assuntos devem estar na mente nas pessoas (POLLOCK; RINDOVA, 2003). Ao cobrir os acontecimentos seletivamente e enfatizar alguns na mente da audiência, altera a relação do público com a realidade, modificando-a (BACKER, 2001).

Vários estudos vêm sendo feitos de forma a medir a relação entre a cobertura pela imprensa de determinados assuntos e a importância que as pessoas passam a atribuir a esses mesmos temas. Estudos do gênero têm origem em pesquisas sobre a opinião pública de Walter Lippman, na década de 20, e, posteriormente, sobre os efeitos da propaganda nazista e comunista. A chamada *agenda setting theory*, ou teoria do agendamento, foi proposta por Maxwell McCombs e Donald Shaw nos anos 70, para tentar explicar como a mídia mostra ao público sobre o que pensar. O pressuposto fundamental da teoria é que os meios de comunicação de massa apresentam ao público uma lista daquilo sobre o que é necessário ter uma opinião (SANTAELLA, 2001).

O primeiro estudo que McCombs e Shaw fizeram procurava investigar a capacidade de agendamento dos meios de comunicação de massa na campanha presidencial de 1968, nos Estados Unidos, procurando comparar o que os eleitores de Chapel Hill, local escolhido para a realização da pesquisa, afirmaram ser as questões chaves das campanhas com o conteúdo expresso em reportagens. Os pesquisadores encontraram uma forte correlação entre a

hierarquia dos assuntos cobertos pelos meios de comunicação e a hierarquia de temas declarados pelos eleitores (BRUM, 2002).

Eles definiram os estudos da teoria do agendamento em dois níveis: o primeiro nível avalia a presença dos objetos de estudo na mídia, enquanto o segundo nível estuda como o objeto é enfocado, sugerindo que a mídia não apenas influencia quais os assuntos importantes, mas também como as pessoas pensam sobre aqueles assuntos (ao selecionar e enfatizar determinados atributos e ignorar outros).

Por razões ideológicas e/ou por conta dos meios de comunicação de massa não conseguirem nem captar nem transmitir toda a informação, eles acabam seguindo certas normas profissionais que os guiam em suas escolhas diárias. O resultado sempre será uma visão limitada do mundo ao redor.

Desde o estudo dos anos 70 realizado por McCombs e Shaw, várias pesquisas foram feitas para avaliar o efeito da mídia na opinião pública em vários locais do mundo. McCombs e Reynolds (2002) relatam a existência de mais de 350 estudos empíricos em torno da teoria do agendamento. Em vários deles, não foi encontrada correlação entre o grau de cobertura pela imprensa e a realidade dos assuntos – apesar de haver forte correlação entre o padrão de cobertura pela imprensa e a percepção do público. No caso dos Estados Unidos, estudos apontados por McCombs e Reynolds (2002) mostram que, nos anos 80, houve um aumento na cobertura sobre o assunto drogas, sem a contrapartida de uma mudança na problemática. Nos anos 90, houve um aumento na cobertura sobre criminalidade, enquanto os índices de criminalidade caíam.

Apesar de predominantes no campo político, pesquisas vêm sendo feitas em diversos campos, como mostram os estudos sobre drogas e criminalidade - e também na economia e nas organizações. Deephouse (2000) relata alguns casos de pesquisas nesse sentido, com o uso de análise de conteúdo e de levantamentos de opinião pública. Foi verificado, por exemplo, que reportagens transmitidas pela rede CBS sobre a crise de energia e inflação, na década de 80, foi seguida por uma maior atenção do público a esse problema. Assim como, num segundo exemplo, a cobertura da imprensa sobre o vazamento de óleo ocorrido na Exxon Valdez em 1989 fez com que a indignação da população não se restringisse à área afetada, em Prince William Sound, no Alasca, e sim se espalhasse ao redor do mundo.

A *agenda setting theory* vem sendo relativizada, no sentido de que a agenda que a mídia determina nem sempre coincide com aquela da audiência. Cada um recebe a notícia de forma diferente. As pessoas podem absorver o conteúdo das reportagens naqueles fragmentos que façam sentido para elas, dada a sua história de vida. É certo que as reportagens muitas vezes carregam um significado e um ponto de vista que o público é convidado a aceitar. “Mas muitos podem recusar esse convite” (GAMSON ET AL., 1992, p.388, tradução nossa).

Quanto mais as pessoas conhecem determinado assunto, menor o efeito sobre elas que tem a cobertura que a mídia dá ao mesmo tema. O efeito do agendamento varia de acordo com a natureza do assunto. Há questões envolventes, sobre as quais as pessoas contam com a experiência direta, e questões não envolventes, que estão mais distantes do público. A influência dos meios de comunicação de massa é maior nas questões não envolventes (BRUM, 2002).

Algumas características fazem com que determinados assuntos tornem-se importantes. Entre aquelas apontadas por Holfeldt (1997), destacam-se a acumulação (capacidade que a mídia tem de dar relevância a um determinado tema, destacando-o do imenso conjunto de acontecimentos diários), consonância (os meios de comunicação de massa possuem traços em comum na maneira pela qual atuam na transformação do relato de um acontecimento que se torna notícia), relevância (um acontecimento que, transformado em notícia, pode vir a ultrapassar os espaços editoriais normalmente dedicados a ele e ocupar páginas de outras editoriais e as páginas principais do veículo de comunicação), onipresença (quando um determinado acontecimento é noticiado por todos os meios de comunicação) e focalização (maneira pela qual a mídia aborda determinado assunto, utilizando forma e linguagem específicas).

2.6.1.1 O agendamento e a reputação

A capacidade de a mídia influenciar a opinião pública, particularmente quanto aos estudos em legitimação e reputação, tem tido uma abordagem restrita, conforme notam Carroll e McCombs (2003):

Há uma plethora de pesquisa em marketing, relações públicas e branding corporativo que examina os atributos das empresas na mente do público, mas pouca atenção foi dada para como a mídia influencia essas percepções públicas (CARROLL; MCCOMBS, 2003, p.39)

Carroll e McCombs (2003) foram os primeiros a estudar essa relação, sob o ponto de vista da teoria do agendamento. Fizeram as seguintes proposições:

P1: as empresas que são mais presentes na agenda da mídia tendem a ser mais presentes na agenda do público

P2: A cobertura da mídia a atributos específicos de uma empresa é positivamente relacionada à definição de atributos que o público dá a essa mesma empresa

P3: Quanto mais positiva for a cobertura da mídia para um atributo, mais positivamente o público perceberá tal atributo. Quanto mais negativa for a cobertura da mídia para um atributo, mais negativamente o público avaliará tal atributo.

P4: A agenda de atributos substantivos e afetivos associados a uma empresa na cobertura da mídia de negócios direciona a atitude e opinião do público em relação a essa mesma empresa.

P5: Os esforços organizados de uma empresa em comunicar a sua agenda vão resultar em uma correspondência entre os atributos da agenda da empresa e os da imprensa.

Posteriormente, Carroll (2004) testou essas proposições. Ele chegou à conclusão que a quantidade de matérias que aparece na imprensa tem um efeito significativo em a empresa ser lembrada pelo público – e esse efeito é mais forte do que os efeitos da propaganda ou relação direta da empresa com seus públicos. Há uma correlação forte entre a quantidade de notícias favoráveis e a imagem positiva do público a respeito da empresa. Os atributos que mais aparecem nas matérias sobre uma determinada empresa são os mesmos citados pelo público para a mesma empresa. Os atributos com a relação mais forte entre a cobertura da mídia e a lembrança do público são a performance dos executivos e o ambiente de trabalho. O autor identifica dois tipos de associações das notícias com a reputação, não previstos nas suas proposições: “um para muitos”, quando a cobertura da imprensa se concentra num atributo em particular, mas os entrevistados informam uma série de outros atributos de reputação para a empresa em questão; e “muitos para um”, quando, ao contrário, a imprensa cita vários atributos, enquanto a descrição do público converge para um único atributo. Pela pesquisa de Carroll, não há relação entre o índice de favorabilidade em relação aos atributos de uma empresa e os sentimentos do público em relação aos mesmos atributos. E também não há

relação entre os atributos mais cobertos, de forma geral, pela imprensa e aqueles considerados importantes por parte do público.

Uma pesquisa da consultoria Media Tenor (que reúne os principais acadêmicos ligados à teoria do agendamento) no mercado alemão confirma algumas proposições de Carroll e Mccombs (2003). As empresas com melhor reputação foram as mais cobertas pela mídia (e as reportagens foram basicamente positivas): BMW, Porsche, Audi e Toyota. No caso de Puma, Coca Cola e Boss, a presença na imprensa foi menor. A explicação foi que tais marcas já são fortes e usam a comunicação via contato direto com o consumidor. As empresas com maior ganho em reputação receberam uma cobertura intensiva por parte da imprensa.

Kiouis, Popescu e Mitrook (2007) não verificam uma relação entre os elementos substantivos da reputação e a cobertura da mídia para a maioria dos atributos pesquisados. Apenas visão e liderança, responsabilidade social e produtos e serviços tiveram uma relação com as matérias publicadas, entre as 28 grandes empresas que fizeram parte do estudo. Quanto ao elemento afetivo, medido pelo tom (positivo, negativo ou neutro), os autores chegaram a uma relação entre os *press releases* e a cobertura da mídia.

2.6.1.2 O agendamento da mídia

Assim como a questão de a mídia influenciar a opinião pública, surge a questão de quais os fatores que determinam a agenda dos meios de comunicação de massa. A mídia precisa ser seletiva em reportar as notícias, simplesmente porque não é possível dar conta de tudo o que acontece no mundo. No processo de definição da pauta, vai ser necessário fazer escolhas do que levar ao público e do que excluir. Ou seja, o que o público sabe num determinado momento é função em grande parte das escolhas da mídia do que é notícia.

Um dos elementos que pautam a agenda da mídia é a própria opinião pública. A relação entre mídia e audiência indica uma confluência de interesses sociais em ofertar e consumidor determinados tipos de informação (CHEN; MEINDL, 1991). As organizações da mídia dependem de vender seu produto para a audiência, que influencia na captação de anúncios publicitários. A seleção e tratamento da notícia têm que levar em conta o comportamento do público e procurar gratificá-lo.

Outro determinante da agenda da mídia é a própria mídia. Uma importante fonte para um determinado veículo são os outros veículos de comunicação (CARTER; DEEPHOUSE, 1999). Eles mostram que, nos Estados Unidos, por exemplo, o jornal *The New York Times* é uma fonte importante para os outros jornais. Pollock e Rindova (em fase de elaboração⁴) analisam como a mídia segue o resto da mídia e também outros intermediários, como os analistas de investimentos, para fazer reportagens sobre empresas que fazem abertura de capital (IPO), criando assim uma onda de visibilidade a respeito de determinadas empresas. Vasterman (2005) trata também das “ondas”, que chama de *media hypes*, cujos efeitos são amplificar determinados assuntos, distanciando-os da realidade e fazendo com que se tornem importantes para a opinião pública – desta forma, levam a acontecimentos que não fariam parte da realidade caso não fossem cobertos pela mídia.

O jornalismo é um campo com rotinas próprias. Os jornalistas precisam selecionar o que vão cobrir e tentar imaginar o que dá mais leitura. Eles escolhem o que noticiar e dão o enquadramento levando em conta aspectos como a ideologia, atitudes e normas profissionais, a posição política do veículo em que trabalham e influência de diferentes grupos de interesse (RESENDE, 2003). A empresa em que trabalham precisa de anúncios e é influenciada pelos anunciantes (FOMBRUN; RIEL, 2004). McCombs (1992) observa que a maioria dos eventos e opiniões que aparecem nas notícias é de jornalistas, acadêmicos e políticos do *mainstream*.

Tumber (1993) faz um levantamento da literatura sobre o jornalismo de negócios, com o objetivo de verificar se o jornalismo de negócios é visto como crítico ou como legitimador das idéias econômicas e empresariais. Boa parte dos autores dos anos 70 e 80 acreditavam existir um viés antiempresarial na imprensa. Tumber (1993) indica, no entanto, uma série de estudos que mostram que, ao contrário, a mídia de negócios reproduz o discurso das empresas, por interesse ou por desconhecimento.

Estudos analisados por Tumber (1993) mostram que os jornalistas de negócios, em revistas ou seções de economia e finanças, são mais positivos às empresas e baseiam-se nos *press releases*, enquanto aqueles não especializados em negócios procuram histórias mais negativas (como as que ocupam as primeiras páginas dos jornais). Também verifica uma ligação entre o

⁴ POLLOCK, T.; RINDOVA, V. Market watch: information and availability cascades among the media and investors in the U.S. IPO market. **Academy of Management Journal**.

noticiário de negócios e o contexto econômico: o índice de notícias favoráveis é maior em tempos de crescimento econômico e decai em épocas de recessão.

O desenvolvimento das relações públicas, particularmente a partir dos anos 80, é citado como grande influenciador de notícias mais positivas. Millman (2006) mostra como a imprensa de negócios cada vez se afasta mais das históricas complicadas e profundas e substituindo-as por puro entretenimento. Nesse processo, a mídia acaba por valorizar sempre o diferente, o estranho, o anormal e o negativo, destacando e ampliando focos isolados e minoritários de uma realidade complexa (MARSHALL, 2003). O resultado é uma profusão de informações e pontos de vista fragmentados e confusos a respeito do mundo. Os eventos aparecem como se fossem isolados e tivessem fim em si próprios (GAMSON et al., 1992).

Marshall (2003) aponta para a transformação do jornalismo pela ordem do mercado, incorporando o discurso da publicidade e estética e relativizando os conceitos de verdade, realidade, conhecimento e informação.

A informação passa por um processo de maquiagem, mutação, relativização ou deturpação. Pressionado pelo deadline, pela necessidade do furo, pela produção industrial de notícias, pela competição de mercado, pela sobrevivência no emprego, o jornalista acaba sendo tentado muitas vezes a manipular dados e informações. (MARSHALL, 2003, p.37)

Cria-se o que ele chama de um “jornalismo cor-de-rosa”, no qual identifica 25 variações. Citemos algumas delas:

Releasmania – a publicação de releases quase que na íntegra. Os releases, embora normalmente escritos por jornalistas, têm como caráter a promoção das empresas.

Quinhentismo – produção de notícia encomendada pelo setor comercial de uma empresa jornalística. O interesse é comercial, mas a reportagem é publicada com características jornalísticas de tal forma que o leitor leigo nos meandros do processo absorva a informação sem desconfiança.

Editorialismo – publicidade acompanhada por material editorial elogioso à empresa ou ao produto. Na mesma edição em que sai o anúncio publicitário, é produzida uma reportagem jornalística elogiosa ao anunciante.

Demanda – criação de produtos jornalísticos para a “publicação” de publicidade. São criados cadernos, encartes ou edições especiais, com o objetivo específico de atrair verbas publicitárias.

Business – notícia sobre ações econômicas, financeiras, empresariais, comerciais, industriais e de serviços. A especialização do jornalismo, com a criação de editorias específicas para a cobertura de negócios, faz com que a tarefa dos jornalistas interesse não à sociedade mas ao poder econômico. Muitas das notícias desses cadernos são as que servem ao interesse da empresa jornalística em sua relação com as empresas. Portanto, as editorias específicas tornam-se meios para a consecução das “necessidades” econômicas do veículo.

Integração - a autocensura, a lavagem cerebral, a cooptação ou a “compra” de jornalistas. Os jornalistas, ao aceitar todas as vertentes do jornalismo cor-de-rosa, desenvolvem uma autocensura, desenvolvendo uma tendência a gerar notícias de caráter comercial ou publicitário e evitar aquelas que contrariem os interesses do veículo para o qual trabalham.

Marketing – Estratégias de marketing para atração de leitores. Os veículos de comunicação cuidam da forma, com produtos atraentes e audaciosos, mas com conteúdo “light”, sem compromisso com a informação. Empresários da comunicação e jornalistas são motivados por decisões de mercado.

Estética – a estetização como estratégia de persuasão. Ligado ao marketing, procura-se o impacto visual e o escândalo. Se a realidade não oferecer fatos interessantes e surpreendentes, a mídia trata de produzi-los.

A mídia, como já argumentando anteriormente, não consegue captar nem transmitir todos os acontecimentos. Há uma enorme demanda de pressão e, cada vez mais, são procuradas formas mais rápidas e de menor custo para a captação e produção de notícias. Esses subsídios incluem sugestões de histórias, releases de organizações, sites frases de porta-vozes, pseudo-eventos, conversas por satélite e relatórios de analistas. Pela perspectiva empresarial, há uma possibilidade muito grande de utilizar esses instrumentos para influenciar a agenda da mídia. O papel, na empresa, de influenciar a agenda da mídia é feito pelos relações públicas e assessores de imprensa, consultores ou funcionários. Berger (2001) analisa como as fontes empresariais influenciam a agenda da imprensa ao formatar a informação de acordo com as necessidades dos jornalistas. Situações dramáticas são performadas para tomar a atenção dos jornalistas.

Resende (2003) relata que o conceito contemporâneo de assessoria de imprensa surgiu, nos Estados Unidos, no início do século XX com Ivy Lee, um conhecido jornalista de Nova York, contratado pela família Rockefeller para tentar reverter a imagem dos empresários na época, chamados de “barões ladrões”. Lee fundou a primeira assessoria de imprensa. Outras vieram atrás, a ponto de, na 1ª Guerra Mundial, levantamentos em jornais de Nova York apontarem que metade das matérias publicadas nos jornais diários tinham origem nas assessorias de imprensa (ou relações públicas).

Sigal (1973) examinou os jornais *The New York Times* e *Washington Post* durante vinte anos e chegou à conclusão de que metade das reportagens era baseada em *press releases* ou em fontes de informação empresariais. Blyskal e Blyskal (1995) estimam que 50% das notícias do *Wall Street Journal* se originam em *press releases* ou pautas geradas por profissionais de relações públicas. Callison (2003) pesquisou os sites das 500 maiores empresas listadas pela *Fortune* e chegou à conclusão que as empresas com salas de imprensa mais bem elaboradas são aquelas consideradas de melhor reputação.

Resende (2003) defende que no Brasil o mesmo ocorre, ao afirmar que as assessorias transformaram-se em referência para os jornalistas. Na primeira metade do século XX, as assessorias eram concentradas mais no setor público do que no privado. Na década de 50, com a chegada ao Brasil das primeiras grandes multinacionais, o trabalho de assessoria de imprensa se dissemina no setor privado também. No Brasil, ao contrário de outros países, uma peculiaridade foi o fato de o trabalho de relacionamento com a mídia ser feito mais por jornalistas do que por profissionais de relações públicas.

Com o enxugamento das redações, no Brasil, também, os profissionais que permanecem têm menos tempo para buscar as informações. Há cada vez menos trabalho de investigação jornalística. As assessorias de imprensa acabam por representar o caminho mais curto, ao fornecer uma informação já formatada, dentro das técnicas jornalísticas. Os promotores de notícias procuram fazer com que as ocorrências coincidam com a necessidade de acontecimentos dos profissionais do campo jornalístico.

No estudo de Resende (2003), editores de jornais demonstraram aproveitar integralmente os *press releases* das empresas e utilizar as assessorias de imprensa como fonte na maioria de

suas matérias de negócios. O autor, em sua pesquisa, constatou que 53,7% das notícias em dois jornais do Espírito Santo tiveram origem nas informações distribuídas pelas empresas.

Mas o caminho não é unilateral: as empresas influenciam os jornalistas, que transformam a mensagem e impactam a forma de pensar e agir das empresas e de suas assessorias de imprensa (KIOUSIS; POPESCU; MITROOK, 2007).

Pesquisas mostram não só que as assessorias de imprensa e departamento de relações públicas pautam a agenda da mídia como também há espécies de estudos-manuais mostrando como se consegue melhor fazê-lo. Argenti e Forman (2002) citam pesquisa da PR Newswire, principal empresa mundial de relações públicas e assessoria de imprensa do que dá mais certo na estratégia de abordagem junto à imprensa. Na estratégia, citam os autores, o principal é falar com os jornalistas sem mostrar um interesse direto, dando idéias sobre outros assuntos de interesse da imprensa de forma a estreitar o relacionamento e abrir caminho para se colocar as histórias de interesse da empresa. Eles citam também como uma forma eficaz de relacionamento enviar mensagens personalizadas, para jornalistas que se conhece bem; e só enviar mensagens gerais em períodos de crise. Cottle (2003) analisa como a habilidade de ganhar espaço na mídia está na capacidade de compreender os valores e ideais dos jornalistas e entender a sua rotina.

Os autores recomendam que sejam medidos os sucessos e fracassos com a mídia no passado para se decidir sobre a estratégia futura e que se mapeie quem cobre e como cobre a empresa. Eles defendem que as empresas liguem a remuneração dos seus profissionais de relações públicas à avaliação do resultado de suas estratégias.

Leonhardt (2000) mostra como os empreendedores da Internet devem atuar por meio da mídia para legitimar os seus negócios:

- 1) Explicar como os serviços podem ser interessantes para o leitor
- 2) Colorir as notícias com histórias sobre pessoas, e não sobre microchips, produtos e serviços apenas.
- 3) Não debater com os jornalistas e reclamar de notícia desfavorável, e sim procurar ganhar o respeito e confiança dos jornalistas, nem que para isso precise admitir um erro (mostrando as boas intenções).

- 4) Se um jornalista fizer uma pergunta negativa, não repetir a linguagem negativa e sim transformar a resposta numa linguagem positiva.

2.6.2 Teoria do gerenciamento de impressão

As empresas, tendo em vista a necessidade de causar determinada impressão no público e na mídia, procuram gerenciar a sua imagem. Muito tem sido estudado a respeito de como se dá o processo de gerenciamento de impressão. A inspiração para as pesquisas vem de Ervin Goffman (2004), para quem os indivíduos amoralmente maquam uma impressão para convencer os outros, a platéia, de que os padrões morais são seguidos. De acordo com Goffman, para se conseguir persuadir, manipular ou utilizar meios de força, é preciso transmitir, expressar e impressionar.

A vida é um representar. Tudo o que fazemos é assumir papéis e representar para diferentes platéias, de acordo com a situação e o cenário. Os indivíduos fazem parte de uma equipe, onde cada um tem o seu papel, em diferentes contextos. No ambiente de representação, há a fachada, onde acontece a atuação, e os bastidores, onde é possível relaxar do ato de representação, desde que haja controle para evitar a presença da platéia.

A platéia sempre questiona se a representação é verdadeira ou falsa e está sempre disposta a pegar o ator em flagrante delito. Por isso, as pessoas, de modo geral, não são diretas, mas ambíguas, omissas, de forma a dar espaço para consertar um desvio caso ele seja descoberto. As aparências tornam-se mais importantes do que a essência. A organização deixa de lado seus ideais mais legítimos e mantém os ideais mais visíveis.

As histórias que são contadas para causar uma determinada impressão, diz March (2007), têm como requisitos a exibição de certeza, consistência, determinação e clareza. Só que o mundo real é cercado de ambivalência, paradoxo e confusão.

Essas aspirações são inconsistentes com a capacidade dos gerentes no mundo em que vivem. Então eles mentem. Eles mentem para o mundo. Eles mentem para eles próprios. E eles mentem para os acadêmicos que os estudam (MARCH, 2007, p.1283).

Para Elsbach (1994), as abordagens de gerenciamento de impressão e teoria institucional devem trabalhar integradas. O gerenciamento de impressão trata da dimensão expressiva da busca de legitimação, ou seja, dos mecanismos específicos usados para comunicar as características legitimadoras para o público e transmitir “percepções das ações”. A teoria institucional é focada na dimensão instrumental, das estruturas e procedimentos que dão sinais de credibilidade para o público externo e providenciam uma explicação mesmo diante da falha. É como se a teoria institucional fosse o cérebro do processo (ou o conteúdo) e o gerenciamento de impressão o coração (ou a forma).

Em estudo sobre a crise de legitimidade no setor de criação de gado na Califórnia, Elsbach (1994) procura mostrar quais argumentos de gerenciamento de impressão melhor servem para os indivíduos promoverem e reforçarem as estruturas institucionalizadas. Ele separa os argumentos pela forma e conteúdo. No caso da forma, os argumentos são de negação da responsabilidade ou de reconhecimento, seguido de afirmações como “não era a minha culpa” ou “no final das contas, o resultado foi positivo.”

No caso do conteúdo, faz-se referência a características institucionais- como programas de qualidade que certificam como o produto é bom, a inspeção do governo – e técnicas. Sua conclusão é a de que o reconhecimento é sempre melhor do que a responsabilidade, e que é ainda mais forte associado a características institucionais – principalmente no caso de público na especializado no assunto em questão.

Lamertz e Baum (1998) estudam a legitimação das práticas de *downsizing* nas empresas canadenses a partir da análise de conteúdo na imprensa e verificam que, com o passar do tempo, argumentos ideológicos e referenciais ganham espaço em relação aos simplesmente causais. No caso do argumento causal, o *downsizing* não é responsabilidade das empresas, mas sim da concorrência, do governo, de fatores técnicos (econômicos) ou outros. No caso dos argumentos ideológicos e referenciais, já não é preciso negar responsabilidade, pois o *downsizing* é tão incorporado como prática comumente adotada que não é mais visto negativamente.

As empresas procuram construir uma realidade dramatizada. Faz-se a administração da imagem de forma agressiva, principalmente no caso das novas empresas, daquelas com agendas políticas ou das que sofrem mais críticas e sentem mais a necessidade de se

comunicar com os *stakeholders* (ELSBACH, 1994). Diferentes argumentos, com eficácia variada, afetam a legitimidade, atenuando a responsabilidade em eventos controversos ou então acentuando aspectos positivos.

As ambigüidades e contradições são, na medida do possível, eliminadas no discurso dramático, que acaba por valer mais do que a própria realidade. Wood (2000) mostra como ganha importância a função dos analistas simbólicos, responsáveis por simplificar a realidade complexa para fins de consumo. Para isso, empregam “suas habilidades retóricas em conjunto com a linguagem metafórica” e se utilizam de mecanismos como:

- 1) reorganização coletiva do passado: caracterizado por maniqueísmo, tende a supervalorizar a nova ordem
- 2) construção de histórias de sucesso: com a edição de eventos que fazem sentido – e eliminação das que não fazem sentido
- 3) supersimplificação da realidade – o uso de discurso objetivo e simples, utilizando retórica, slogans, metáforas e palavras de ordem
- 4) celebração de heróis – rebeldes devem ser eliminados ou transformados em heróis
- 5) exclusão de vozes dissonantes – na busca da uniformidade, as críticas não podem quebrar a unidade do discurso

No entanto, as empresas e seus CEOs nem sempre conseguem assumir os papéis de heróis. Em momentos de crise, podem ocupar o papel de vítimas, e sair-se muito bem (ARGENTI; FORMAN, 2002).

2.7 A construção das histórias

Após uma revisão da literatura das organizações, das teorias de comunicação de massa e do gerenciamento de impressão, cabe finalizar com o processo de construção das histórias nas organizações e sua transformação nos meios de comunicação de massa, de forma a entender um dos aspectos que parece essencial à construção das celebridades, que são as narrativas.

2.7.1 A construção das histórias nas organizações

As organizações se legitimam e constroem a sua reputação com base na comunicação de suas histórias. As novas organizações fazem uso das narrativas até que as histórias que contam sejam consideradas a “verdade” e não mais questionadas. As organizações mais antigas precisam estar sempre reafirmando as suas histórias ou as transformando, de acordo com as circunstâncias do ambiente externo e dos seus recursos estratégicos.

A importância da linguagem para as organizações vem sendo bastante estudada, principalmente para a construção da identidade organizacional (menos enfoque tem sido dado para a importância das histórias contadas para os *stakeholders* externos e recontadas por estes). Boje, Oswick e Ford (2004) colocam a linguagem não apenas como um meio de descrever a realidade das organizações, mas sim como um meio de criação da realidade. A linguagem providencia um ponto de vista pelo qual se percebe e se conhece a realidade. Não quer dizer que não exista uma realidade extralingüística. A realidade existe, o contexto sócio-econômico está sempre presente. Mas as pessoas compreendem essa realidade a partir da linguagem verbal e textual, que dá significado para as organizações e seus atos.

Colocando o público externo à organização no centro da análise, a linguagem propicia aos *stakeholders* de uma organização ter uma compreensão a partir de determinado ponto de vista. E a linguagem também é um meio para a ação. Ela permite que a organização ganhe respaldo para tomar ações estratégicas (RINDOVA; BECERRA; CONTARDO, 2004).

Gabriel (2004) explicita como os fatos nunca falam por si próprios. São necessárias as narrativas e histórias para que os fatos sejam compreendidos. Os fatos ganham significado por meio das histórias. Mais: são construídos, aceitos ou contestados. O autor faz uma distinção entre texto, narrativa e história. Narrativas são tipos particulares de textos que envolvem cadeias temporais de eventos e ações tomadas por determinadas pessoas. Nas histórias, soma-se um elemento: o enredo. O enredo envolve personagens, seqüência e ação. Além disso, as histórias têm como característica a ambigüidade. Os personagens e eventos no enredo podem ser reais ou imaginários, o produto da experiência ou da fantasia. Há uma relação ambígua com a realidade e com a verdade. As histórias reivindicam que a realidade não apenas existe, que os fatos não apenas acontecem, mas que sua ocorrência está de acordo com um determinado enredo. As histórias contêm o privilégio narrativo da licença poética para manter a sua força, mesmo quando reivindicam representar a realidade. Essa licença poética é um contrato psicológico entre o contador da história e sua audiência, mas esse contrato pode ser

quebrado se o enredo falhar em dar significado ou não convencer em sua relação com a realidade. A história pode ter como base a experiência, e ajudar que se dê sentido a ela, ou então ser uma representação falsa, uma dissimulação, um abuso da licença poética e, portanto, mais passível de quebra de contrato entre o contador e a audiência. Mas há uma nuance nessa falsa representação: em alguns casos, a falsa representação pode ser considerada legítima; em outros, ilegítima. É o que o autor chama de “contrato narrativo”, o qual define e redefine continuamente quais os desvios legítimos e ilegítimos dos fatos que são permitidos pela audiência. Então, necessariamente, as histórias são narrativas frágeis.

O autor descreve oito dispositivos que operam nas histórias para conectar e dar sentido a diferentes partes da narrativa:

- 1 – Atribuição de motivo: é o mais importante; os indivíduos se transformam em agentes capazes de influenciar os eventos e buscar os seus objetivos.
- 2 – Atribuição de conexões causais: os eventos que primeiro aparecem causam os subsequentes, numa relação simples e mecânica.
- 3 – Atribuição de responsabilidade: o crédito é atribuído a agentes específicos para os eventos positivos, assim como a culpa, no caso dos eventos negativos. A possibilidade de eventos terem relação com o acaso ou um acidente são mínimas.
- 4 – Atribuição de unidade: pessoas e objetos são tratados sem distinção e, portanto, podem substituir uns aos outros num enredo. Um pode representar a todos na história.
- 5 - Atribuição de qualidades fixas: indivíduos e objetos são considerados detentores de qualidades naturais e supernaturais (por exemplo, força, inteligência) imutáveis, a não se que o enredo exija alguma transformação.
- 6 – Atribuição de emoção: a emoção está presente nas ações e frequentemente está relacionada à atribuição de motivo.
- 7 – Atribuição de agência: objetos inanimados tais como máquinas e o tempo são considerados capazes de ação de uma maneira motivada.
- 8 – Atribuição de importância: um evento está de acordo com os requisitos de justiça ou injustiça, como se fosse arquitetado por uma inteligência superior benevolente ou malevolente, ou pelo destino.

Para Gabriel (2004), o uso desses dispositivos faz com que os fatos sejam usados plasticamente para caber no enredo – e determinados eventos e personagens tornam-se mais

importantes do que outros. Alguns eventos e personagens são tirados da história, apesar de sua proximidade com os eventos e personagens incluídos. Outros eventos e personagens são importantes apenas em alguns aspectos do enredo e depois perdem a importância. Ocorre também a fusão de dois ou mais personagens ou eventos, diminuindo a sua complexidade. E, por fim, eventos e personagens são representados numa única versão, aquela exigida pelo enredo. No caso das organizações, existe um elemento freqüente presente nas histórias que é a racionalidade. As explicações racionais dispensam, muitas vezes, o suporte da cronologia.

Na abordagem estruturalista da narrativa, que se utiliza aqui, o pressuposto é que existem estruturas básicas que fornecem sentido a qualquer texto, tornando-os narrativas – e, com a presença de enredos, histórias. Robichaud (2003) segue a teoria de Algirdas Julius Greimas para mostrar como funciona a estrutura da narrativa. Basicamente, há sempre sujeitos e objetos relacionados, com posições e papéis definidos, e também há sempre algum tipo de transformação, ou várias transformações. A relação entre sujeitos e objetos implica autoridade e/ou delegação e o objeto é dotado de valor. Há um desejo premente entre sujeito e objeto. A figura do oponente é freqüente na narrativa. É a partir do oponente que o sujeito encontra a sua identidade. A aquisição de um objeto de valor por parte do sujeito implica na privação do oponente do mesmo objeto – ou vice-versa. No segundo aspecto levantado pelo autor, são citadas quatro transformações: manipulação, competência, performance e sanção. Na manipulação, o sujeito recebe e aceita uma tarefa ou obrigação de alguém. A manipulação envolve autoridade ou a persuasão que faz o sujeito tomar uma ação, que é carregada de sentido. De forma a agir, o sujeito é transformado em um agente competente para desempenhar a transformação que está no centro do enredo. Seu poder e suas capacidades são construídos de tal forma que ele se transforma num herói. Assim, na transformação denominada competência, o sujeito recebe essa capacidade (por meio de objetos físicos ou não, tais como conhecimento e informação) e dá prova de sua habilidade e conhecimento. A performance acontece quando o sujeito transforma o estado das coisas, da situação inicial indesejada para a final, desejada, conseguindo atingir o seu objetivo, cumprir a sua missão. É o ápice da narrativa, pois o sujeito nas outras transformações foi preparado para esta, ao ser manipulado e tornado competente. Na sanção, o sujeito recebe os cumprimentos pelo seu sucesso (ou a punição, caso falhe). Há um sistema de valores nesse julgamento e, nesse final, a audiência vai interpretar a história como legítima ou não.

Um elemento presente nas histórias, particularmente nas histórias que as organizações contam de forma a causar uma impressão em suas diferentes audiências, é a retórica. A retórica usa a narrativa para a persuasão e envolve contingências, incertezas e ambigüidades (CHENEY ET AL., 2004). Essas características estão mais presentes em momentos de crise, mas permanecem em toda a construção da imagem e identidade organizacional. Mas, devido às próprias características das organizações, que procuram gerar um efeito positivo nos *stakeholders*, as histórias sempre são permeadas por ambigüidades, com a presença do dito e o não dito, o que se diz e o que se pratica, a voz explícita e a voz implícita (ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

São várias as estratégias retóricas, de acordo com Cheney et.al. (2004), tais como: identificação (juntar assuntos), diferenciação (separar assuntos ou tirar a responsabilidade da organização), justaposição (colocar um assunto depois do outro, com conexão justificável apenas para o enredo), ambigüidade estratégica (mostrar a incerteza), negação (dizer que o assunto não é relevante), minimização (de um assunto), reificação (tratar algo como sólido e imutável), saliência (enfatizar a importância de um assunto), distração (tentar mover a atenção para outro assunto), desculpa (usar desculpas e justificativas pelas ações passadas, admitindo que foram prejudiciais), propaganda (sugerir que apenas uma visão é admissível).

Para Boje (1991), as histórias são utilizadas pela cúpula das empresas com suas diferentes audiências, de formas distintas, reconstruindo as histórias passadas como reforço do sucesso e mudança em relação aos fracassos. Cada participante da audiência tem “direito” a versões e detalhes diferentes da história. As omissões são importantes para dar margem a interpretações, mistificações e fazer com que a audiência se sinta parte formadora das histórias. Em tempos de turbulência no ambiente, os diretores das organizações utilizam as histórias, com seu apelo vibrante, para afastar as atenções do ambiente em torno.

A visão das histórias como instrumento de poder, de exclusão de vozes dissonantes, permeia os estudos de Boje. Em sua análise sobre as histórias contadas por múltiplas vozes na corporação Disney, vozes dominantes e rejeitadas, Boje (1995) faz uma desconstrução da empresa de entretenimento, mostrando como sua história pode ser diferente de acordo com quem conta. Walt Disney pode ser um herói ou vilão; a sua empresa, libertadora ou opressora. A história oficial muda ao longo do tempo, de fruto de uma mente criativa e batalhadora para uma grande família, e, posteriormente para uma empresa eficiente. O processo de

desconstrução ajuda a entender como a história oficial foi montada, a partir das vozes não oficiais.

Golant e Sillince (2007) mostram como, a partir das histórias, as organizações se legitimam. As organizações são compreendidas e legitimadas cognitivamente a partir da tradução, por meio da narrativa, em atividades coerentes e características, intenções e conquistas bem-definidas. Nas histórias, estão incluídos atributos de agência que podem incluir as modalidades de obrigação, desejo, conhecimento e competência. A obrigação inclui o contexto social. O desejo trata da vontade e responsabilidade do protagonista em enfrentar a situação. O conhecimento e a competência dão o suporte para que o protagonista enfrente o desafio e vença os oponentes ou obstáculos para, enfim, encontrar um final feliz.

As modalidades de obrigação e desejo são consideradas a fase manipuladora do esquema narrativo, pois a necessidade e desejo implicam num contexto e num pretexto para a ação. As modalidades de conhecimento e competência fazem parte da fase de competência da história. Tratam-se dos atributos necessários para atingir o objetivo. Então vêm as fases subseqüentes: o desempenho e a recompensa pelo desempenho. Com a construção da narrativa, a organização acaba por ser vista como um ser autônomo com um preciso e distinto programa de ação. Traços da autoria são apagados no processo de legitimação. Para que a legitimação se efetive, a organização precisa ser percebida como uma representação válida e plausível dos interesses, valores e crenças das audiências almejadas.

Para Vaughn (1995), as histórias são baseadas em eventos reais e incluem detalhes verdadeiros e ficcionais. As histórias exemplificam ideais e propósitos comuns e funcionam como mapas que permitem aos indivíduos se localizar e buscar objetivos em comum. As histórias comunicam simbolicamente normas e valores de uma organização e definem o seu caráter.

2.7.2 A construção das histórias na mídia

As notícias produzidas por jornalistas são histórias. Elas podem ser entendidas como “artefatos lingüísticos que procuram representar determinados aspectos da realidade e que resultam de um processo de construção onde interagem, entre outros, diversos fatores de

natureza pessoal, social, ideológica, cultural e do meio físico/tecnológico” (RESENDE, 2003). Sua existência contribui para construir socialmente novas realidades, obrigatoriamente simplificadas. A notícia é também uma representação da autoridade, pois se pode dar voz a alguém ou retirá-la. Entre os componentes que determinam o que será ou não notícia, há a disponibilidade em atender o jornalista no tempo necessário, a possibilidade de dar em primeira mão a notícia (o “furo”), a quantidade de pessoas que a notícia vai afetar (amplificação) e a política editorial do veículo.

As histórias, na mídia, têm características específicas, de acordo com Motta (2005). Em primeiro lugar, são montadas a partir de notícias e reportagens ao longo do tempo que, se isolados, não contam a história completa. A história jornalística se desenvolve por acumulação. Em segundo lugar, o conflito é um elemento estruturador nas histórias jornalísticas. Os conflitos é que permitem novas ações, seqüências, episódios e mantêm a narrativa viva. Na história jornalística, há sempre um equilíbrio que se rompe, que gera tensão, e que pode ser restabelecido. Em terceiro lugar, as narrativas jornalísticas têm poucos personagens, que normalmente são o eixo das histórias. A personagem representa uma pessoa com existência real, mas a audiência só conhece a pessoa a partir da personagem. A essa personagem, são atribuídas qualificações, designações como traços físicos e tipos de ações, um papel na história e o julgamento (não explícito) do narrador. Em quarto lugar, nas histórias jornalísticas, o narrador está distante. Ele narra como se a verdade estivesse na história, independentemente da sua presença. O jornalista trata de dissimular as estratégias narrativas, mas sempre tem um objetivo de persuasão, e, portanto, retórico. Em quinto lugar, a narrativa jornalística é um jogo entre os efeitos do real e os efeitos do sentido (tais como a comoção, o riso, a ironia, a dor, a compaixão). Há a mistura de referências ao mundo físico com efeitos catárticos. A história jornalística envolve descrição fática e narração metafórica. As metáforas são importantes para prender a atenção da audiência e causar a impressão desejada. Em sexto lugar, as histórias jornalísticas, assim como os contos de fadas, têm um fundo moral, só que ele frequentemente é escamoteado.

Carroll (2005) define a moldura da mensagem. Essa moldura ajuda a definir o significado da mensagem ao focar a atenção para alguns elementos em particular e por excluir elementos que competem, distraem ou contradizem os elementos escolhidos. A moldura reflete o julgamento feito pelos criadores da mensagem, que contam histórias usando elementos retóricos, sintáticos e temáticos. As empresas constroem histórias formando um pacote com valores,

histórias e mitos prevalentes, tais como “eficiência”, “capitalismo” ou “racionalidade”. Os relações públicas também se preocupam em estabelecer uma moldura para a mídia de acordo com o que é considerado valor de notícia (“proximidade”, “interesse humano”, “atual”).

O script seguido pela mídia segue determinados argumentos com o fim de legitimação comum: para reiterar práticas organizacionais e para não deixar que a própria mídia caia em contradição e perca credibilidade. Percebe-se, a partir dos estudos sobre o discurso na mídia e as técnicas de gerenciamento de impressão, uma confluência de argumentação utilizada pelas empresas para convencer o seu público externo e interno; e pela mídia, na forma como reporta as organizações para a audiência. O contrato entre o contador da história e a audiência não pode ser quebrado.

Chen e Meindl (1991) tratam da autolegitimação dos jornalistas. Ao estudar as imagens de liderança na imprensa, a partir de um estudo de caso, eles mostram como a mídia reconstrói as imagens sem perder o comprometimento com as imagens anteriores e sem correr o risco de arranhar a sua credibilidade. Os autores identificam duas principais características:

- 1) Atribuição – o desempenho das empresas pode ser atribuído aos líderes que comandam as organizações. Na realidade midiática, organizações e movimentos são reduzidos a personificações. Isso acontece por causa do culto à personalidade e da dificuldade em lidar com forças sociais, econômicas e políticas “anônimas” e conseguir vender um produto com consistência. Quando a empresa tem um bom desempenho, o líder incorpora nas reportagens as características que justifiquem os resultados satisfatórios. Quando a empresa passa a perder dinheiro, o líder sofre o ônus junto, mas a partir da construção de elementos que não destruam as características dos bons tempos.
- 2) Padronização e rotina das organizações de mídia – Como burocracias profissionais, das quais os jornalistas são membros, os meios de comunicação de massa trabalham, em suas várias etapas, de forma a fornecer consistência e previsibilidade ao conteúdo. Tanto mecanismos formais, dispostos pela hierarquia de responsabilidades em selecionar e produzir a notícia, como informais, ditados, por exemplo, pela homogeneidade de formação profissional e pelo compartilhamento de crenças e valores, atuam no sentido de fornecer essa uniformidade.

No estudo de Chen e Meindl (1991) a respeito da ascensão e queda de uma empresa de aviação, personificada pelo seu dono e principal administrador, a conclusão a que chegam é que, apesar de existirem fatos dissonantes “hard”, as construções vendidas aos consumidores foram “soft” – uma tentativa de solucionar as inconsistências e não colocar a credibilidade a perder.

Rindova, Pollock e Hayward (2006) destacam que, para fabricar produtos culturais, vendáveis, jornalistas devem contar histórias dramatizadas de mudanças que impressionem os seus colegas e a audiência e o façam atingir o topo da profissão. Também precisam atrair a atenção do público e provocar alguma empatia por meio de sentimentos e valores morais comuns. Para tornar a história compreensível, identificam indivíduos ou empresas a quem possam atribuir as causas da mudança. Os protagonistas, em repetidas reportagens, tornam-se celebridades.

Os autores identificam três características na construção que a mídia faz das celebridades:

- Retrato de um conflito dramatizado: mudanças na indústria, e, principalmente, mudanças que afetem o maior número de *stakeholders*, são usadas como pano de fundo para a história.
- Uso de uma empresa como protagonista: quando se deparam com mudanças, algumas empresas vão procurar novas posições no mercado e os jornalistas vão usar esses casos como protagonistas na narrativa, dando um peso a eles maior do que têm e minimizando fatores ambientais e situacionais de maior amplitude.
- Desenvolvimento de personalidade: uma vez selecionados os protagonistas, eles tomarão corpo por meio de atributos físicos, motivacionais, cognitivos e comportamentais, de forma a dar coerência à capacidade de mudança dessas empresas e de forma a gerar uma resposta emocional da audiência.

2.7.3 As empresas, o agendamento da mídia, a formação de impressão e as histórias

As empresas utilizam a mídia para construir histórias que impressionem as audiências desde a Revolução Industrial. Ward (1981) analisa como os líderes de ferrovias promoveram a sua imagem na mídia a partir da metáfora da guerra. Competidores tornaram-se “inimigos” ou

“piratas”. Os empresários negociavam “alianças” antes da “guerra”. Eles precisavam “destruir” os seus oponentes no “campo de batalha” de forma a obter a “vitória”. Tais metáforas serviram à expansão territorial e à consolidação das ferrovias. No período após a Guerra Civil dos Estados Unidos, as histórias adquiriram um tom mais pacífico, pois a nova geração de empresários precisava consolidar seus negócios e desejava estabilidade.

A metáfora da guerra é, ainda hoje, uma das mais utilizadas nos textos organizacionais e nas reportagens jornalísticas de negócios. Shaw (2000) aponta o conflito como o cerne das histórias organizacionais. Para ele, as histórias precisam mostrar uma saga de esforço e sacrifício heróico, com o uso eficiente de recursos que envolvem as batalhas das empresas em sua campanha para vencer os conflitos e implantar as estratégias que trarão contribuições novas e significativas para a audiência. Rindova, Bercera e Contardo (2004) analisam como as empresas usam a linguagem de guerra para atrair o envolvimento dos *stakeholders*, ganhar suporte para as suas ações estratégicas, conseguir acesso a recursos, legitimar as suas atividades e melhorar o seu desempenho.

Um caso emblemático de criação de uma história empresarial foi o da General Motors no início do século XX. Marchand (1991) mostra como a empresa mudou a sua imagem de impessoal e desumana por um trabalho de relações públicas que utilizou a metáfora da “família”. A mensagem era que o carro servia para enriquecer a vida humana. Tal metáfora serviu não apenas como estratégia mercadológica para o público externo, mas também como promotora de coesão entre os funcionários da organização. Outras organizações seguiram o exemplo da GM usando o mesmo tipo de metáfora ou outras que mostrassem que a empresa poderia ter “alma” e personalidade. Depois da GM, empresas como AT&T, Swift, Bethlehem Steel e DuPont estabeleceram programas similares de relações públicas para se defender dos ataques políticos contra o poder das corporações e fortalecer-se nos prósperos anos 20. Com a crise de 29, aumentou a desconfiança nas empresas. Estas passaram a construir a mensagem de que eram as maiores representantes do estilo de vida norte-americano (FONES-WOLF, 1999)

A Disney, por exemplo, utilizou a metáfora da família de forma a evitar e reprimir que funcionários se sindicalizassem (BOJE, 1995). Nassar (2006) cita estudo de Tereza Lúcia

Halliday⁵ com multinacionais no Brasil que escrevem as suas histórias partindo de uma auto-descrição como corpo humano, família ou imigrante laborioso e bem-aculturado, de forma a personalizar e humanizar a organização.

Morsing (1999) analisa como, no caso da empresa dinamarquesa Oticon, produtora de aparelhos de audição, os membros da organização foram transformados em bons contadores de histórias. Os porta-vozes foram preparados para contar a história de como a empresa, apesar da resistência interna, reconstruiu o seu modelo organizacional eliminando níveis hierárquicos, cargos e funções. Para isso foi criada uma nova linguagem e uma auto-descrição, que se apoiou na metáfora da organização “espaguete”. A história, repetida para diversas audiências, com uso intensivo da mídia, gerou não só dezenas de estudos acadêmicos sobre o que foi considerado um novo paradigma na administração como também, a partir de uma mensagem que era mais atrativa do que a imagem percebida pelos membros da própria organização, gerou uma transformação na identidade organizacional. A mídia, de acordo com Morsing (1999), não foi percebida de início como um elemento sedutor no processo, mas passou a ser percebida, com o tempo, como essencial.

Hellgren et al (2002) analisam como, por meio do discurso presente na mídia, os atos das empresas são reconstruídos. Os autores mostram três práticas discursivas em como a mídia reconstruiu uma fusão entre duas empresas de países diferentes, a sueca Astra e a inglesa Zeneca, formando a AstraZeneca – de forma a simplificar a aparência de um fenômeno complexo:

Factual: É o ethos dos clássicos elementos da retórica. A credibilidade vem da autoridade de quem fala por meio da mídia (no caso, “o gigante das drogas”), tornando determinados argumentos fatos.

Racional: É o logos dos clássicos elementos da retórica. De forma a justificar o estado das coisas, coloca-se uma moldura baseada na racionalidade econômica e financeira (a construção da Zeneca como a vencedora na fusão é baseada na racionalidade econômica, mas a própria idéia da fusão é legitimada sem discussão).

Emocional: É o pathos dos clássicos elementos da retórica. O elemento emocional serve como reforço aos outros elementos (no caso, o discurso nacionalista serve como reforço à

⁵ Halliday, T.L. A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra. Summus Editorial, 1987

superioridade britânica na fusão ou como questão de honra para o lado que é visto como perdedor, no caso, o sueco – mas é mais usado pelo lado considerado perdedor, enquanto o discurso racional é mais usado pelo lado considerado vencedor).

2.7.4 As empresas, o agendamento da mídia, a formação de impressão, as histórias e a reputação

Depois de verificar a importância da visibilidade das empresas na mídia para causar uma determinada impressão nos *stakeholders* e o poder das histórias, cabe juntar tudo e avaliar como a mídia transmite as histórias das empresas e assim atua na formação da reputação delas.

Para causar impressão nos *stakeholders*, as empresas contam uma história palatável por um processo que inclui a sinalização por meio de intermediários, sendo que o principal é a mídia (FOMBRUN; RINDOVA, 2000). A produção do conteúdo midiático se dá a partir da confluência de diversas forças e atores que procuram se legitimar.

A mídia pode tanto reforçar as atividades organizacionais como legítimas como denunciá-las como irracionais (DEEPHOUSE, 2000). A imprensa é intermediária entre as organizações e o público, agindo como uma negociadora e criadora de significados. (SCOTT, 2001). Nas empresas “eleitas” como legítimas, a função da mídia é que as práticas organizacionais apareçam como não problemáticas.

Riel (2000) aponta a importância das narrativas para a formação da imagem e reputação das empresas. Para ele, as histórias corporativas são instrumentos efetivos para se conseguir alto grau de prestígio e confiança entre os *stakeholders* internos e externos à empresa. A história, na mídia, deve ser coerente, pragmática e conter mensagens “definitivas” com a ajuda da representação de valores centrais (tais como inovação, qualidade, design, empresa calorosa, empresa globalizada). A empresa deve escolher não mais que cinco valores centrais e todos os canais de comunicação precisam se ater a eles. A cada dois ou três anos, esses valores são revistos. Mas se as empresas usarem essas palavras isoladas, viram alvo fácil de imitação. E há o risco de serem interpretadas por cada indivíduo de forma diferente. Então, as empresas que o fazem mais efetivamente conectam as palavras de forma que o conteúdo da mensagem

seja percebido pelas audiências interna e externa como fruto de sua participação ou de seus anseios. A história precisa fazer sentido para os *stakeholders*. A história tem que ser percebida como relevante (descrevendo as atividades que pareçam ter valor agregado), realística (descrevendo o que a companhia é e o que faz), sustentável (encontrando o equilíbrio entre as demandas de todos os *stakeholders*) e receptiva (estimulando as pessoas a ter um diálogo com a empresa). A história terá mais chances de ser mantida se as discrepâncias entre o que é dito e o que é efetivamente feito pelos membros da organização sejam as mais limitadas possíveis.

Para Costa (2003), mais importante do que o que a empresa diz é como passa a sua mensagem. O que a empresa faz não traz uma identidade nem uma imagem distinta, mas a forma como o faz pode ser singular e difícil de copiar e imitar. A experiência e as mensagens mostram a personalidade, o caráter, as atitudes, a conduta, a forma de ser e de dizer.

Dowling (2006) mostra a eficácia do uso de história empresariais para ativar as emoções dos *stakeholders* e conquistar a confiança. O estilo e o conteúdo da história são importantes para promover a reputação de uma empresa. A história da 3M associou-a a uma empresa inovadora (FOMBRUN; RIEL, 2004). Mourkogiannis (2005) mostra que empresas que têm alta reputação se identificam com uma missão clara que apela às emoções da audiência.

Dowling (2006) mostra os tipos de empresas criadas a partir das histórias:

- empresas altruístas: no campo empresarial, em que se persegue o lucro, esse altruísmo é traduzido em serviço ao consumidor excepcional (hotéis), melhor relação custo-benefício (Wal-Mart), ir bem fazendo o bem (Body Shop), fazer as pessoas felizes (Disney). Há um risco, afirma o autor: os críticos podem produzir uma história oposta.
- empresas de excelência: existem para ser as melhores. Geralmente, empresas que dizem perseguir a excelência cobram mais pelos seus produtos e serviços do que os concorrentes (BMW).
- empresas inovadoras: existem para explorar e criarem algo novo (3M, Google).
- empresas heroínas: existem para liderar, demonstrar conquistas ou desafiar os (normalmente maiores) da indústria (SouthWest Airlines).

Outra classificação pode ser feita quanto aos valores e culturas:

- negócios são negócios – quando o objetivo é maximizar o retorno a curto prazo da empresa e a história de reputação é construída sobre a liderança e conquistas no negócio.
- negócios corretos são bons negócios – quando o objetivo é seguir a lei, é ter um código de ética e quando a história de reputação é construída sobre considerações a todos os *stakeholders*.
- negócios são para o bem comum – quando o objetivo é seguir valores em torno do longo-prazo e a reputação da empresa é construída sobre uma forte moral.

Davies et al. (2001) abordam a reputação a partir das metáforas que personificam as empresas. Tais metáforas personificadas dividem-se, conforme a escala Aaker, em sinceridade (honesto, sincera, real, original, amiga, orientada para a família), vibração (excitante, cool, jovem, imaginativa, independente, contemporânea, única), competência (confiável, trabalhadora, segura, inteligente, técnica, bem-sucedida, líder, confiável), sofisticação (glamourosa, charmosa, classuda) e severidade (severa, durona, austera).

Rossiter e Balmer (2005) chegaram a quatro características usadas pelas empresas para contar a sua história e construir a reputação:

Expert: aumenta a estima e respeito sobre a empresa

Sinceridade: conquista a confiança e trabalha a imagem de empresa cidadã

Desejo: faz com que os *stakeholders* se identifiquem com a empresa

Poder: faz com que outros caminhem na mesma direção

Para Dowling (2006), todos os componentes da história devem ser coerentes: missão, valores e comportamento. Caso contrário, a história pode ser contestada ou ignorada. Também é necessário um elemento de tensão, um lado negro para que a empresa conquiste os seus triunfos. Antagonistas podem ser muito variados: um desastre natural, o ambiente econômico adverso, pouco tempo, uma fusão, uma nova tecnologia, competidores, reguladores, um banco que não empresta o dinheiro de que a empresa precisa. Esse tipo de história tem um apelo para transmissão pela mídia, porque os jornalistas, ao contar as histórias sobre as empresas, definem o cenário, os principais personagens, a trama e a resolução final ou potencial. É o que fazem, diz o autor, empresas como Apple, Dell e Virgin. As histórias dessas empresas baseiam-se em promessas e falam sobre personagens centrais, os seus fundadores, Steve Jobs, Michael Dell e Richard Branson.

As histórias também precisam estar em sintonia com o estilo de vida e as aspirações dos *stakeholders* para quem se destinam. E procuram mostrar uma identidade única da empresa em questão para que os *stakeholders* façam facilmente a associação entre os sinais mostrados e a história. A história se torna mais efetiva se algumas de suas partes puderem ser mudadas de acordo com a audiência em questão.

Sobre os esforços de comunicação da Wal-Mart, Carter e Deephouse (1999) mostram como a empresa desenvolveu diferentes discursos para diferentes *stakeholders*. Por exemplo, para os fornecedores, a mensagem foi de ser durona; enquanto para os consumidores e investidores, a mensagem foi de uma empresa boa. A empresa também se esforçou para que a imagem de durona não contaminasse a sua reputação com outros grupos de *stakeholders*. A mídia foi a principal intermediária nesse processo. Como a mídia especializada em cobrir o setor supermercadista e fornecedores passava a imagem negativa, a rede Wal-Mart procurou defender-se do risco que essa imagem passasse para a mídia de negócios e a imprensa de uma forma geral por meio de argumentos que incluíam negativas, justificações institucionais e técnicas. O objetivo era manter as reputações conflitantes.

Vendelo (1998) analisa como as organizações podem usar narrativas para construir e manter reputações. Num estudo de caso de uma empresa de software, o autor descreve como é possível construir a imagem de expertise e autoridade. Como empresas novas de tecnologia não podem construir a sua reputação com base na experiência, o autor defende que elas o fazem a partir de narrativas para convencer os consumidores sobre o seu desempenho futuro. Para formar a reputação, as organizações produzem narrativas, que formam a sua identidade e assim fazem com que o ambiente externo forme a sua percepção a respeito delas de uma forma peculiar. Formar a narrativa depende mais da seqüência dos elementos da história do que da verdade ou falsidade desses elementos. No caso das empresas de software, os elementos utilizados são:

- 1) Generalizações do passado – as histórias revelam como a experiência passada é relevante no caso em questão ou como os fracassos passados em projetos similares não são relevantes no caso em questão.

- 2) Reconhecimento – as narrativas têm que mostrar autocrítica, as empresas demonstram estar cientes de fraquezas nos seus produtos e confessam responsabilidade sobre atos negativos. Assim, antecipam-se a objeções dos *stakeholders*.
- 3) Coloração – Para dar suporte à imagem de expertise, a empresa preenche a narrativa com, por exemplo, a descrição de planos estratégicos e de produção, dos métodos a serem utilizados e do mérito dos funcionários que encabeçam as unidades de produção.

Por uma ótica construcionista, a vantagem competitiva também é alicerçada em crenças socialmente construídas. Como os atores julgam os recursos como valiosos, raros, que não podem ser copiados e nem substituídos? (BARNEY, 1991). Sillince (2006) defende que a retórica pode ajudar a explicar esse processo. Para ele, os recursos formam a identidade e a retórica e a identidade fornecem os significados para os recursos. As organizações se envolvem em esforços de retórica e o fazem interna e externamente para convencer ambas as audiências sobre a identidade projetada por um grupo dominante na organização e mostrar que essa identidade é associada a um recurso valioso, raro, difícil de ser imitado ou substituído.

Para finalizar, uma reflexão se faz necessária. Se as histórias são tão importantes para a reputação, construídas por meio de intermediários como a imprensa, e se as histórias são intrinsecamente frágeis, e a imprensa também tem alicerces frágeis, então a reputação pode ser um recurso de rápida acumulação e de rápida destruição também. Na comunicação, é comum o entendimento que as crises são inevitáveis e que as empresas vivem ciclos de imagem (SALINAS, 1999). Trata-se, talvez, de uma característica inerente ao processo de construção da reputação empresarial.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa divide-se da seguinte forma: a justificativa da escolha do método qualitativo, da forma de revisão da literatura e da escolha, entre os métodos qualitativos, dos estudos de caso, particularmente os estudos de caso múltiplos, utilizando o método indutivo. Em seguida, um detalhamento dos estudos de caso, com os critérios de escolha dos estudos de caso, as formas de coleta de dados, a análise e a sua apresentação.

3.1 A escolha do método qualitativo

Foi utilizado o método qualitativo, pois o fenômeno que se desejou estudar, a construção das celebridades, envolve uma visão de estratégia “socialmente orientada, contextualmente situada” (BARR, 2004). Os estudos qualitativos têm sido mais apropriados para estudar como determinados recursos são criados, o que faz deles únicos e como podem ser integrados à estratégia para criar uma vantagem competitiva. Não basta saber que a diferenciação de recursos é importante para levar uma empresa a obter vantagem competitiva. É preciso entender o processo social de formação do recurso. Trata-se de um fenômeno complexo e o método qualitativo de pesquisa permite a descoberta de novos elos e processos, permite captar as nuances do fenômeno e permite compreender como os diferentes atores interagem com o fenômeno.

A estratégia, nessa pesquisa, não é estudada do ponto de vista da ligação entre ação e desempenho, mas envolve um entendimento mais complexo de um fenômeno pouco conhecido, sem variáveis pré-definidas. Somente a pesquisa qualitativa pode ajudar nessa descoberta (BARR, 2004).

Uma realidade “socialmente orientada”, como colocado, envolve uma perspectiva construtivista. Tal perspectiva significa que o mundo humano é diferente do mundo físico, porque os seres humanos interpretam e reconstruem a realidade. O mundo da percepção humana não é real como o mundo natural, físico, pois é “moldado por construtos culturais e lingüísticos” (QUINN, 2002). Não quer dizer que a realidade não exista. Os seres humanos

não constroem propriamente a realidade, mas sim o conhecimento sobre a realidade, a ponto que tudo o que saibam a respeito daquela realidade ser necessariamente envolvido pelo contexto, pelo relacionamento entre as pessoas, e, portanto, limitado. Também não quer dizer que os seres humanos ajam isoladamente. Há as interpretações individuais, mas necessariamente há as coletivas, há a formação de estruturas e a transformação das estruturas pela ação de cada um e do coletivo. Na estratégia, as questões de pesquisa normalmente lidam com a relação entre ambiente externo e a base de recursos das empresas e a ligação entre ambas, levando em conta a importância e influência mútua, com maiores possibilidades de entendimento dos fenômenos organizacionais, o contexto da sua criação, a permanência e a mudança.

3.2 A revisão da literatura

A revisão da literatura foi feita não com o objetivo de operacionalizar um conceito, mas sim de ver o estado da arte das questões relacionadas à construção da celebridade (que é o objeto de estudo) dentro das teorias de estratégia e das organizações – e, ainda, procurando acrescentar as teorias de comunicação de massa, que tratam do funcionamento da mídia, um campo institucional pouco conhecido pelos estudos organizacionais, mas que parece ser relevante para as estratégias empresariais.

Assim, a revisão da literatura procura abordar quais os temas importantes para colocar a questão da construção da celebridade como um diferencial estratégico, partindo da definição dos conceitos (celebridade, legitimidade, reputação e status) e utilizando em sua base a teoria baseada em recursos (RBV) e a teoria institucional das organizações – e depois analisando o papel da mídia, com base na teoria do agendamento, as formas de gerenciamento de impressão das empresas e como as histórias são contadas pelas empresas e recontadas pela mídia para que determinadas empresas ganhem a atenção do público.

3.3 Estudo de caso múltiplo e método indutivo

Foi utilizado o método de estudos de caso múltiplos para a tese. O método de estudos de caso é recomendado quando o fenômeno em questão foi pouco explorado por pesquisas anteriores.

Os estudos de caso permitem captar melhor os padrões - e também as nuances - do que outros métodos (BERG, 2003).

Para Eisenhard e Graebner (2007), a construção de teoria usando estudos de caso serve tipicamente para dar conta de questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” – o que é justamente questionado nessa tese. Não se deseja entender frequências do fenômeno, o que seria muito mais apropriado numa pesquisa quantitativa.

Os estudos de caso escolhidos são instrumentais (STAKE, 1994). O objetivo é obter maiores elementos para estudar a celebridade empresarial e procurar expandir a base teórica existente. Ou seja, trata-se de um estudo de caso indutivo. De acordo com Patton (2002), o método indutivo envolve a descoberta de padrões e categorias a partir dos dados. Os “achados” surgem dos dados, mas não quer dizer que não exista uma teoria anterior em que se apoiar.

Ao contrário do método conhecido como “grounded theory”, o método indutivo começa com determinadas questões, proposições ou hipóteses a partir das teorias escolhidas. O estudo de caso em si não constitui a prova da maneira que ocorre um fenômeno, mas sim ajuda a fortalecer e/ou descobrir novas perspectivas.

Nesse estudo, o objetivo é tentar expandir a teoria existente e não criá-la somente a partir dos dados. Então, as questões de pesquisa estão ligadas ao contexto da teoria já existente e a justificativa para o uso de estudos de caso é tanto aprofundar um arcabouço teórico que ainda é incipiente como também utilizar a pesquisa qualitativa para procurar entender um processo social complexo que, muito provavelmente, uma pesquisa quantitativa, nesse estágio da pesquisa, não daria conta de compreender.

O uso de casos tem três grandes funções, segundo Siggelkow (2007): motivação, inspiração e ilustração. No caso da **motivação**, os estudos de caso podem demonstrar a importância do fenômeno em questão. Os casos servem como **inspiração** para novas idéias. Se existe apenas pouco conhecimento a respeito do fenômeno a ser estudado, como parecer ser no caso da celebridade, o método de estudos de caso parece ser bem adequado para que se expanda a teoria existente. Frise-se: expanda-se, não que se crie.

No meu ponto de vista, ter uma mente aberta é positivo; uma mente vazia não é. É verdade que é se quer manter a capacidade de ser surpreendido, mas parece útil (e inevitável) que nossas observações sejam guiadas e influenciadas por algum palpite inicial e estruturas de referência. (SIGGELKOW, 2007, p.21).

A terceira função dos estudos de caso é usá-los para **ilustrar**, tornar os construtos mais plausíveis. Principalmente em fenômenos que envolvem uma pesquisa longitudinal, como é o caso nesse estudo, a ilustração se torna necessária para mostrar de fato como o processo acontece ao longo do tempo.

Procura-se, na pesquisa, envolver as três funções: ilustrar um construto que é pouco estudado nos estudos de estratégia, demonstrar a importância da questão da celebridade e expandir a teoria existente, principalmente no âmbito da reputação, ao procurar entender um aspecto que não é usualmente incluído nos estudos desse campo.

A pesquisa pode começar nos estudos de caso e passar para a teoria, como normalmente acontece quando o caso serve de inspiração ou, ao contrário, começar pela teoria e passar ao caso, como seria de se supor que aconteceria quando se usa o caso para fins de ilustração. Mas, como coloca Siggelkow (2007), apesar de essa diferença fazer sentido, na prática, a pesquisa é muito mais um vai e vem entre as informações colhidas e a teoria. A apresentação presente considera primeiro a teoria, para apresentar um fenômeno pouco conhecido no campo da estratégia organizacional, e depois passar para a apresentação dos estudos de caso.

Os estudos de caso múltiplos seguem a lógica da replicagem (EISENHARDT, 1989). É um processo circular que compara os casos, a teoria emergente e a literatura e que, com isso, torna a teoria emergente bastante aderente à realidade – o que justifica, na visão da autora, a sua objetividade. Cada caso é como um experimento de laboratório que serve para confirmar, contrastar ou expandir a teoria existente (YIN, 2001). Só que, como dizem Eisenhardt e Graebner (2007), ao contrário dos experimentos, em que se isola o fenômeno do seu contexto, no estudo de casos faz-se justamente o oposto, procurando pesquisar o fenômeno na riqueza do seu contexto.

3.4 A escolha dos estudos de caso

Uma questão que normalmente se coloca nos estudos de caso é sua capacidade de generalização. Para justificar a possibilidade de generalização, muitos pesquisadores procuram dizer que contam com uma amostra representativa da população que querem estudar. Mas não faz sentido, no contexto da pesquisa qualitativa, lidar com uma amostra representativa. O objetivo não é testar uma teoria, e sim, ajudar a entender o fenômeno e expandir a teoria existente. Os casos são escolhidos porque eles são adequados para entender os conceitos em questão (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Os casos são selecionados a partir de razões teóricas. E múltiplos casos são mais adequados que casos únicos para fortalecer a pesquisa (YIN, 2001). Isso torna as descobertas mais precisas, confiáveis, mais palpadas na realidade e também mais generalizáveis.

A escolha dos casos não foi aleatória e nem poderia ser. Foram escolhidos casos de empresas que têm uma grande visibilidade na imprensa de forma a entender como e por que elas construíram esse ativo. Conforme se recomenda para os estudos de caso, portanto, a escolha teve como direcionamento os casos que melhor possibilitariam entender a questão da celebridade (BERG, 2003).

É frequentemente desejável escolher uma organização em particular precisamente porque é bastante especial no sentido de permitir o pesquisador a ganhar certos “insights” que outras organizações não seriam capazes de fornecer (SIGGELKOW, 2007). Os casos múltiplos diminuem a chance da idiosincrasia que pode ocorrer quando se usa um único caso. Há maior evidência empírica. Por outro lado, a escolha dos casos é mais complicada. A escolha é feita com base em razões teóricas como a capacidade de replicar, estender a teoria, contrastar e eliminar explicações alternativas (YIN, 2001).

Para a escolha dos estudos de caso, procurou-se fazer um levantamento de quais as empresas que têm uma relação desproporcional entre a sua visibilidade e tamanho – considerando a publicação na revista Exame entre 2004 e 2005. A escolha da revista Exame deve-se ao fato que é a revista especializada em negócios com maior circulação e que, por não produzir suas reportagens necessariamente com o critério factual (como fazem os jornais), é um veículo

mais apropriado para o estudo do fenômeno celebridade, que parece envolver elementos que guardam apenas uma pálida semelhança com os fatos.

As empresas escolhidas (Apple, Gol e ABN Amro Real) mostraram-se com uma visibilidade que as tornavam próprias para o estudo do fenômeno celebridade. Elas poderiam ajudar a entender como a celebridade se forma, porque todas as três são novas ou “renovadas”. A Gol é uma empresa nova de fato, o ABN Amro Real tornou-se um outro banco a partir da aquisição do Real pelo ABN Amro e a Apple passou por uma importante transformação na sua imagem principalmente após o lançamento do iPod. A diversidade de setores em que essas empresas atuam poderia, no entanto, dificultar uma comparação entre os estudos de caso. Por isso, no final de cada caso, resolveu-se descrever, e, quando possível, comparar as empresas estudadas com outra do mesmo setor – aquela considerada a mais importante concorrente (não só em termos econômicos como em termos de formação de imagem). No caso da Apple, é a Microsoft. No da Gol, a TAM. E no do ABN Amro Real, o Itaú.

3.5 A coleta dos dados

Os estudos de caso utilizam uma série de recursos de pesquisa, como entrevistas, dados de arquivo, observação e reportagens na imprensa escrita, permitindo a triangulação de dados (YIN, 2001). No estudo de processos estratégicos, como o da construção de celebridades, que é o fenômeno estudado nessa tese, as entrevistas se tornam uma das principais fontes de pesquisa (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). As entrevistas são bastante eficientes para entender o fenômeno, mas levantam a questão do quão enviesadas são pela tentativa de gerar uma impressão por parte dos entrevistados e por sua tentativa de mostrar uma história que faça sentido.

Para minimizar esse viés dos entrevistados, procurou-se entrevistar o maior número de fontes possíveis, dentro e fora das empresas, que tivessem relação com o fenômeno em questão, de forma a considerar as diferentes perspectivas. Foi também utilizado, para fins de comparação e contraste, um concorrente do mesmo setor. Níveis hierárquicos distintos, áreas funcionais diferentes, observadores de fora (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007) ajudam a minimizar o viés. Procurou-se utilizar essas diversas fontes, o que torna menos provável que esse viés do gerenciamento de impressão e reconstrução do passado prejudique as descobertas da pesquisa.

As entrevistas foram semi-estruturadas tanto para as fontes relacionadas às empresas quanto para os jornalistas (os roteiros com algumas perguntas constam dos apêndices A e B). No caso das entrevistas com os jornalistas, foi utilizado o roteiro para a avaliação de reputação de Dowling (2004).

Também se procurou mesclar entrevistas e documentos mais antigos com dados presentes e observação. Essa combinação da pesquisa histórica com a situação presente também ajuda a reduzir o risco de que o esforço dos entrevistados em gerar determinada visão de si próprios e de suas organizações resulte em uma pesquisa enviesada.

Para fins da análise das histórias contadas pelas empresas e pela imprensa, outra fonte que adquiriu a mesma importância que as entrevistas foram as reportagens sobre as empresas que constam dos estudos de caso. Tais reportagens foram selecionadas apenas na imprensa escrita, pois é a principal fonte de pesquisa de reportagens sobre negócios. O estudo menciona “mídia”, “meios de comunicação de massa” e “imprensa” e “jornalismo” como se fossem sinônimos. A “mídia” ou “os meios de comunicação de massa” englobam a “imprensa” e o “jornalismo”, mas o presente estudo trata do aspecto jornalístico dos “meios de comunicação” ou “mídia”. A imprensa escrita tem diferenças com o rádio, a televisão e a internet, que fogem do escopo desse estudo.

Também foram utilizados, para fins da análise dos estudos de caso, dados secundários de outros casos que constam de pesquisas de outros autores citados na revisão da literatura.

3.6 A análise e a apresentação dos estudos de caso

Procurou-se seguir o processo recomendado por Eisenhardt (1989) Tomando como base as perguntas de pesquisa e o desenvolvimento prévio dos conceitos, foram escolhidos casos a partir dos elementos teóricos existentes. Houve múltiplos métodos de coleta de material (entrevistas com diferentes pessoas nas empresas, fora das empresas, com jornalistas, documentos e reportagens). A análise começou por um mergulho profundo em cada caso, para entender o objeto do estudo, para depois partir para a comparação entre os casos e assim ir modificando e apurando as impressões iniciais. Com a análise das semelhanças e diferenças,

foi possível comparar os estudos de caso com a teoria existente, expandi-la e mostrar os pontos que ainda ficam sem explicação.

A análise dos estudos de caso seguiu a estratégia mais usual, que é seguir o embasamento teórico e verificar os elementos que confirmam, conflitam e expandem a teoria – e que é uma estratégia apropriada para questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2001).

Os estudos de caso podem ser relatados de várias formas. A mais comum é a cronológica, mas aqui foi utilizada a narrativa por temas que foram enfatizados com base no fenômeno que se estuda e na teoria existente. Para dar suporte aos aspectos conceituais que se deseja estudar, agrupar os dados de maneira não cronológica pode ser mais efetivo (SIGGELKOW, 2007). Nessa pesquisa, procurou-se dar algum referencial cronológico, pois se trata de um fenômeno que só é possível compreender ao longo do tempo – a análise longitudinal, portanto, torna-se essencial, e, com esse referencial presente, foi possível fazer um agrupamento por temáticas consideradas importantes tendo em vista a teoria, o fenômeno em estudo e a possibilidade de comparação entre os estudos de caso.

Por fim, cabe enfatizar uma observação de Siggelkow (2007) que se considera pertinente. Para o autor, o objetivo do estudo de caso é entender um fenômeno que acontece na realidade e não puramente teórico. A teoria serve para entender melhor o mundo em que vivemos e não deveria ser puramente auto-referencial. O objetivo é permitir ao leitor ver o mundo, e não apenas a literatura, de uma nova forma. A pesquisa sobre celebridade procura seguir a inspiração de Siggelkow.

4 OS ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso que envolvem as empresas Apple, Gol e ABN Amro Real iniciam-se por uma descrição dos dados coletados, seguida de uma breve descrição cronológica da empresa desde a sua criação até outubro de 2007 e, posteriormente, apresentando cada aspecto importante para a análise, tendo em vista as teorias que serão usadas e a comparação entre os casos. Esses aspectos compreendem o conteúdo das histórias e, posteriormente, o relacionamento com a imprensa. Por fim, o contraponto de uma empresa concorrente do mesmo setor.

A organização dos casos compreende principalmente a utilização das entrevistas e documentos das empresas e trechos de reportagens, de forma a verificar como as tentativas de gerenciamento de impressão por parte das empresas têm ou não efeitos nas reportagens publicadas na mídia – e também para facilitar a análise das histórias contadas.

4.1 ESTUDO DE CASO DA APPLE

4.1.1 Coleta de Dados

Foram feitas duas entrevistas com o assessor de imprensa, que trabalha há 18 anos com a Apple – em maio e junho de 2007. Não foi possível fazer outras entrevistas, pois a empresa não costuma se pronunciar nem diante de jornalistas nem diante de acadêmicos.

Sigla utilizada:

Tomas Fischer, assessor de imprensa: T.F.

Foi feita uma entrevista no concorrente, a Microsoft:

José Luiz Schiavoni, assessor de imprensa: J.L.S.

Foram feitas três entrevistas com jornalistas em posição de edição em jornal ou revista de destaque, em outubro e novembro de 2007.

Foram coletados documentos e informações que aparecem no desenvolvimento do estudo de caso, do site das empresas, de livros e de relatórios anuais. E foram coletados trechos de reportagens que exemplificam a história contada e a estratégia de imprensa, considerando reportagens de meados dos anos 90 até outubro de 2007. Os dados foram coletados ao longo de 2007.

4.1.2 Cronologia da empresa

A Apple foi fundada em abril de 1976, por Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne. Em janeiro de 1977, Wayne havia vendido a sua participação para Jobs e Wozniak. O Apple I era confeccionado por Steve Wozniak na casa de Steve Jobs. O Apple II surgiu em 1977 e foi considerado, para muitos, o primeiro computador pessoal do mundo. Nesse momento, a empresa tornou-se mais conhecida no mercado. Em 1981, surgiu o computador pessoal da IBM, que, para outros, foi considerado o primeiro computador pessoal do mundo.

Em 1980, surgiu o Apple III e a empresa começou a desejar concorrer com a IBM e a Microsoft. Só que o Apple III tinha um problema de ventilação e a empresa teve que fazer um *recall* de milhares de unidades. Em seguida, lançou uma nova versão, o Apple III+, mas não conseguiu sucesso. Houve rejeição por parte dos consumidores e por parte da imprensa.

A empresa conseguiu se expandir no início dos anos 80 em grande parte em função do setor educacional. Ela adaptou seu sistema para o uso de escolas e doou computadores e softwares para todas as escolas públicas da Califórnia. Em consequência, começou a entrar na casa dos estudantes.

Em 1979, os principais executivos da Apple visitaram a Xerox, que havia lançado o primeiro microcomputador com interface gráfica. Os funcionários da Apple ficaram por três dias na Xerox, que exigiu, em troca, ações da Apple. O computador da Xerox foi a “inspiração” para o Macintosh. Na época, o Lisa, primeiro micro da Apple com interface gráfica, lançado após desavenças internas, não foi bem sucedido, e uma das razões apontadas então foi o alto preço.

Em 1984, foi lançado o Macintosh num comercial publicitário, durante o Super Bowl XVIII, dirigido pelo diretor de cinema Ridley Scott e inspirado no livro 1984, de George Orwell. O comercial colocava a IBM como o Grande Irmão e o Macintosh era personificado por uma atriz, a heroína da história. Inicialmente, o Macintosh obteve boas vendas.

Em 1985, a Microsoft lançou o Windows para o uso nos computadores da IBM. Nos anos 90, com o sucesso do Windows, as vendas do Macintosh caíram.

Em 1985, houve uma briga entre Steve Jobs e o então CEO da Apple, John Sculley. O conselho ficou ao lado de Sculley e Jobs se retirou da empresa para fundar a NeXT, que desenvolveu máquinas futuristas a preços altos – uma das razões apontadas para o seu fracasso.

Em 1989, a Apple, após altos e baixos, resolveu recorrer a fabricantes da indústria para desenhar seus computadores, como a Sony, que na época era apontada como um sucesso no desenho de aparelhos eletrônicos portáteis. A Apple lançou produtos portáteis que se destacaram. A imprensa prestava atenção em todos os seus lançamentos.

A Apple processou a Microsoft, sem sucesso. E começou a ter, novamente, problemas e defeitos com alguns produtos. A Apple começou a lançar produtos eletrônicos diversos, como câmeras fotográficas.

Em 1995, com o lançamento do Windows 95, pela concorrente Microsoft, a Apple sofreu maior queda na sua rentabilidade. A Apple se uniu à IBM e à Motorola para concorrer com uma nova linha de computadores. A Apple lançou jogos para computadores, mas não obteve sucesso.

Em 1997, a Apple comprou a NeXT e trouxe Steve Jobs de volta aos quadros da empresa. Jobs tornou-se CEO da Apple, no mesmo ano. Também em 1997, a Microsoft adquiriu ações da Apple, fato que foi recebido com estardalhaço. A revista Veja, de 13/08/1997, cita: “O mercado se espantou porque até outro dia a Microsoft e a Apple queriam uma o fígado da outra, e agora se beijam em público”. Ainda em 1997, a Apple resolve fazer uma aliança com a Microsoft, de forma a tornar seus sistemas compatíveis.

Em 1998, a Apple lançou o iMac, que se destacou pelo design. Vendeu 800 mil unidades nos cinco primeiros meses. Em 2001, a Apple começou a construir lojas próprias.

Em 2001, a Apple lançou o iPod, que vendeu, até 2007, 90 milhões de unidades e responde por 48% dos lucros da empresa. Logo depois, surgiu a loja virtual iTunes Store, que se tornou líder na venda virtual de músicas.

Em janeiro de 2007, no MacWorld, feira que anualmente ocorre em janeiro envolvendo os produtos da Apple, Steve Jobs anunciou o lançamento do iPhone. No dia seguinte, as ações subiram para US\$ 97,80, recorde histórico. Consumidores pagaram pelo telefone da Apple e esperaram na fila por seis meses antes de começar a ser vendido, por menos da metade do preço.

Levantamentos mostram como a reputação da empresa ficou em alta. A consultoria Boston Consulting apontou a Apple como empresa mais inovadora do mundo em 2007. As ações subiram de US\$ 7 no início de 2003 para US\$ 86 no final de 2006. No Brasil, onde conta com uma estrutura comercial e de distribuição dos seus produtos, também é considerada a empresa mais inovadora. Em 2007, a Apple tornou-se a 9ª empresa mais admirada no Brasil, no ranking elaborado pela revista CartaCapital. Foi a primeira vez que a empresa esteve entre as 10 mais admiradas, nos dez anos do ranking das empresas mais admiradas no Brasil. A Apple foi considerada líder em inovação (à frente de Natura, Microsoft, 3M e Embraer). Em 2006, foi a 21ª do ranking de CartaCapital. Em inovação, havia sido considerada a 5ª melhor (atrás de Natura, 3M, Microsoft e Gol). Em 2005, foi a 37ª empresa mais admirada e não estava entre as cinco primeiras em inovação. Em 2004, não apareceu entre as 123 mais admiradas listadas e em 2003, entre as 150 primeiras listadas. Em 2002, foi a 58ª mais admirada e, em 2001, a 74ª. Em 2000, foi a 70ª e, em 1999, não apareceu no ranking das mais admiradas.

No ranking setorial de CartaCapital, em que apenas os executivos do setor avaliam as empresas, a empresa ficou em 2007 em 6º lugar, atrás de IBM, Sony, Dell, HP e Intel (cabe notar que a metodologia das mais admiradas coloca a empresa no setor de hardware – e a Microsoft no de software). Em 2006, ficou em 4º lugar (atrás de IBM, Dell e Sony). Em 2005, ficou em 6º lugar (atrás de IBM, Intel, Dell, Sony e HP Compaq). Em 2004, quando os setores de hardware e software eram avaliados em conjunto, a Apple ficou em 9º lugar (atrás de IBM, Microsoft, HP, Intel, Dell, SAP, Oracle e Itautec). Em 2003, ficou em 8º lugar (atrás de IBM, Microsoft, HP, Intel, Dell, Oracle e SAP). Em 2002, quando a nomenclatura do setor era “tecnologia da informação”, a Apple ficou em 8º lugar (atrás de IBM, Microsoft, HP-Compaq, Intel, Dell, SAP e Oracle). Em 2001, 2000 e 1999, a empresa não foi listada no ranking setorial.

A empresa ocupa a 159ª posição na lista das maiores companhias americanas. O norte-americano Steve Paul Jobs, presidente da empresa, tornou-se um dos empresários mais

admirados dos Estados Unidos. Jobs vem sofrendo processo por irregularidades em operações com ações da Apple.

Desde a sua fundação, a missão da Apple mudou de:

“A Apple está comprometida a trazer a melhor experiência com o computador pessoal para estudantes, educadores, profissionais criativos e consumidores no mundo todo por meio de seus produtos inovadores em hardware, software e Internet”

para:

“A Apple deu início à revolução do computador pessoal em 1970 com o Apple II e reinventou o computador pessoal em 1980 com o Macintosh. Hoje, a Apple continua a liderar a indústria em inovação com seus computadores reconhecidos em premiações, o sistema operacional OSX e iLife e as aplicações profissionais específicas. A Apple também está encabeçando a revolução da mídia digital com os tocadores portáteis de música e vídeo iPod e a loja virtual iTunes; e entrou no mercado de telefonia móvel neste ano com seu revolucionário iPhone.”

4.1.3 A construção da história da Apple

4.1.3.1 A diferenciação: a inovação dos produtos

A Apple tem como enfoque mostrar a inovação dos seus produtos.

T.F.: *A Apple consegue inovar de forma que tudo o que faz seja notícia na imprensa.*

Exemplos de reportagem:

Em dois momentos distintos, e em veículos distintos, a empresa é associada à inovação, mas de forma diferente. No primeiro caso, a inovação é vista como negativa para a empresa, seu fracasso é atribuído à inovação. No segundo caso, a inovação é vista como positiva. O seu sucesso é atribuído à inovação:

[...] Jobs pode, sem querer, ter apontado para o que está errado naquele dia em Paris. De cima do palco, em seu discurso de abertura, ele berrou: "Inovar? isso que nós fazemos". Bem, ele está certo

-- e esse é o problema. Ao longo da sua existência, a Apple se dedicou obsessivamente, religiosamente, à inovação. Mas o que pode haver de errado nisso? Afinal, nós veneramos a inovação como um bem corporativo absoluto, ao lado de coisas como o trabalho em equipe e a liderança. Mais ainda, a inovação é vista como sinônimo de crescimento. Há décadas economistas e políticos dão a ela uma enorme importância. A inovação está, por exemplo, no coração da destruição criadora de Schumpeter. Mais recentemente, um sem-número de estudos e livros sobre negócios -- de autores como Tom Peters, Peter Drucker, Richard Foster e Clayton Christensen -- apresentaram-na como o elemento crítico para o sucesso. Ela é o coração da excelência, a raiz do espírito empreendedor, o novo imperativo. É a explosão, o dilema e a solução. Acontece que é difícil olhar para a Apple sem questionar se a inovação está mesmo com essa bola toda.

As inovações da Apple têm sido poderosas, bem-sucedidas, úteis, bacanas. Desde os seus primórdios, a empresa tem sido, de longe, a mais inovadora no seu ramo -- e, tranquilamente, uma das mais inovadoras em todo o mundo empresarial. Jobs tinha razão em estar orgulhoso enquanto falava a uma platéia de 3 700 pessoas no Palais des Congres em setembro. Ele exultava com os detalhes dos numerosos lançamentos Apple em 2003. Os principais eram o novo desktop G5, o primeiro computador de 64 bits, um novo sistema operacional chamado Panther, um laptop de 15 polegadas com um teclado que brilha no escuro e o primeiro mouse sem fio da empresa. E, como se isso não bastasse, Jobs lembrou a multidão sobre a estréia mais importante do ano, a loja de música digital da Apple, chamada iTunes.

Mas mesmo nesse ano de sucesso a energia criativa da Apple não resultou em grande coisa em termos financeiros. No ano fiscal encerrado em 27 de setembro de 2003, a Apple declarou apenas 6,2 bilhões de dólares em receitas, três quartos dos quais provenientes da venda de computadores pessoais.[...] (“O paradoxo da Apple”, Revista Exame, 03/03/2004). (Grifo da autora).

*Poucas empresas no mundo conquistaram o direito de chamar a si mesmas de revolucionárias. A Ford é uma delas. Seu fundador, Henry Ford, iniciou em 1908 a produção em série de automóveis. A IBM, que criou os computadores modernos, é outra. Os mainframes mudaram a maneira como empresas e governo trabalham e abriram novos horizontes para a ciência. Os estúdios Disney, com seus desenhos animados, redefiniram a indústria de entretenimento. Mas exemplos como esses são restritos, raros mesmo. A inovação radical, aquela capaz de criar um produto novo e um novo mercado, ocorre apenas de tempos em tempos na história do capitalismo. Mesmo agora, numa era de inovação programada e verbas bilionárias de pesquisa e desenvolvimento, poucas empresas se destacam no mar revolto das novidades. Diante disso, chama a atenção o desempenho de um companhia instalada em Cupertino, na Califórnia, à margem da Baía de São Francisco. **A Apple Inc., que completará 31 anos em abril, já deixou marcas no universo desproporcionais à sua idade e ao***

seu tamanho como empresa. Ela ocupa apenas a 159ª posição na lista das maiores companhias americanas – mas seu currículo como inovadora é impressionante [...].

[...] A Apple prevê vender 10 milhões de unidades até 2008 e repetir com o iPhone a estratégia de oceano azul do iPod: criar um mercado com uma nova categoria de produtos, reduzindo à irrelevância novidades da concorrência. “Nós inovamos como loucos”, disse Jobs. “Fizemos uma revolução de primeira grandeza.” (“Qual o segredo? Por dentro da Apple, Revista Época Negócios, março/2007). (Grifo da autora).

Para um contraste ainda mais claro (embora a palavra inovação não esteja presente, o conceito está presente), cabe destacar uma reportagem da própria revista Exame, no ano seguinte da reportagem da Exame que menciona negativamente a inovação, mas que, dessa vez, que coloca a questão positivamente (embora não mencione a palavra “inovação”):

[...] Acima de tudo, Jobs foi um visionário. Da mesma forma como havia percebido que o computador pessoal transformaria o mundo, vislumbrou na progressiva digitalização dos bens culturais a maior oportunidade de negócios do final do século. Em vez de reclamar da pirataria ou dos desafios aos direitos autorais, começou a agir com base nos desejos do público e do consumidor.[...] (“O obcecado Steve Jobs”, Revista Exame, 26/08/2005) (Grifo da autora).

Os produtos da Apple recebem destaque e são associados à inovação.

Exemplo de reportagem:

*Fazer auto-elogios e declarar revoluções são uma prática rotineira no setor de tecnologia. E a Apple soube muito bem como fazer isso. Nos dias que antecederam ao MacWorld, evento anual sediado em San Francisco, na Califórnia, frases como “Esta vai ser grande. Mesmo para os nossos padrões” e “Nada será como antes” se alternavam na porta de entrada do site. **Acostumados com autopromoções, muita gente não deu importância. Mas quando finalmente a Apple mostrou a nova versão do iMac na segunda-feira 7, não houve quem não prendesse a respiração por alguns segundos. Quem entrasse naquele momento na platéia poderia pensar que se tratava de uma lâmpada de escritório, um espelho de maquiagem ou um abajur – menos um computador.** A tela plana parece flutuar no ar. Toda a circuitaria foi espremida numa base semi-esférica com 26 cm de diâmetro. O chip é o G4, da própria Apple. Nele, irão funcionar aplicações para criar e gravar CDs e DVDs, ouvir músicas em MP3, editar filmes e fotografias. “Esta é a melhor coisa que já fizemos”, disse Jobs, vestido com uma peça da sua coleção de camisetas pretas feitas para ele sob medida por*

um costureiro. “Mais uma vez vamos fazer com que os consumidores vejam a computação de forma diferente”, diz Celeste González, diretora de marketing da Apple no Brasil. “Exatamente como foi depois do primeiro iMac.” [...] (“Só podia ser um Apple”, Istoé Dinheiro, 11/01/2002) (Grifo da autora).

4.1.3.2 A contraposição

A inovação é mostrada em contraste com o “atraso” de outras empresas, que se tornam concorrentes de imagem (nem sempre de mercado), como a IBM e a Microsoft..

T.F.: Desde o começo a Apple se focou no produto, que era muito diferente, como o Macintosh. Havia o teclado e se questionava: por que vai querer o mouse? Falava em DOS e a Apple lançou a interface gráfica.

Steve Jobs alimenta a polêmica, em frases, como a dita em 1996, para o documentário televisivo “Triumph of the Nerds” (HARVEY, 2001), um ano antes de a Microsoft adquirir ações da Apple:

O único problema com a Microsoft é que eles não têm gosto, eles não pensam em idéias originais e eles não trazem muita cultura para seus produtos.

Exemplo de reportagem:

Em contraposição à Microsoft, a Apple aparece como vítima, o que, de certa forma, é usado como justificativa para os seus momentos de baixa.

[...] No mercado, seu rival Bill Gates copiou o sistema gráfico do Macintosh, popularizou-o com o Windows e roubou a cena.[...] (“O obcecado Steve Jobs”, Revista Exame, 26/08/2005).

A Apple cultiva a imagem de ser “inovadora” e “revolucionária” num mercado de grandes empresas dominadoras. No comercial citado anteriormente, a IBM fez o papel do vilão. A Microsoft depois a substituiu. Expressões usadas pela mídia e também por analistas: “David contra Golias” (Media Tenor Research Report nr. 157/2007) e “Skywalker contra Darth Vader” (Veja, 13/08/1997).

[...] No início da década de 80, ao lado do amigo Steve Wozniak, a quem se atribui a genialidade de montar o equipamento, Jobs foi alçado à fama antes de completar 30 anos. Já era aclamado antes mesmo do seu maior adversário, Bill Gates, com quem disputou o prestígio de ser o príncipe da tecnologia. Os produtos da sua empresa encontraram ressonância no movimento da contracultura. **Era como se os hippies tivessem conquistado o mercado nos anos 80 com o Macintosh. A Apple representou a contestação ao modelo tecnológico das grandes corporações.**[...] (“Steve Jobs: a outra face do mago dos computadores”, Istoé Dinheiro, 29/10/2003). (Grifo da autora).

[...] Ainda falta, porém, uma última batalha -- contra o antigo rival Gates. Esta será, dizem eles, a maior disputa dos próximos anos no mundo digital. **Para quem acha que o homem mais rico do mundo não tem rival, não custa lembrar que Jobs já conseguiu** reduzir o preço dos Macs, criou vários softwares para uso nas empresas e tem registrado seguidos resultados lucrativos na Apple.[...] (“O obcecado Steve Jobs”, Revista Exame, 26/08/2005). (Grifo da autora).

Steve Jobs, fundador da Apple, subiu ao palco, na conferência de tecnologia All Things Digital, recém realizada em Nova York, e foi logo provocando o público: “quem aí tem um iPod?” A maioria levantou a mão, exibindo o “walkman digital” inventado por ele. **Jobs, ainda mais provocativo, deu uma olhadela para Bill Gates, que assistia ao encontro, e lascou: “Ei Bill, relaxa! Pode levantar o seu iPod também”. O dono da rival Microsoft sorriu, um tanto constrangido, e a platéia veio abaixo.** Steve Jobs está impossível! Mais arrogante do que nunca, mais rico, mais poderoso. O homem é tratado pela mídia americana como a maior estrela corporativa do século XXI. Não à toa. Na semana passada, o ex-hippie que fundou e ressuscitou a Apple, inventou o mouse e os ícones na tela do computador, levou a animação gráfica a um novo patamar na indústria do cinema e criou a febre do momento – o tocador de MP3 iPod – tornou-se o maior acionista individual da Walt Disney Company.[...]. (“O reino encantado de Steve Jobs”, Revista Istoé Dinheiro, 01/02/2006). (Grifo da autora).

4.1.3.3 A diferenciação: a atribuição das inovações

A Apple é considerada a empresa que inventou o computador pessoal – da forma como o conhecemos hoje – apesar de o computador pessoal ser o resultado de uma evolução longa e complexa de idéias e tecnologia (BARDINI, HORVARTH, 1995).

Exemplos de reportagem:

A fabricante de computadores Apple é um mito no mundo da informática. No fim dos anos 70, iniciou a era dos computadores pessoais, os PCs, com o Apple II.[...] (“Maçã vitaminada”, Revista Veja, 03/06/1998).

Mesmo em reportagens que citam a complexidade da criação das inovações, a Apple é vista como o símbolo criador do computador pessoal.

Não é a primeira vez que a Apple reinventa o mundo da tecnologia. Em 1977, recém-saída da garagem, a empresa lançou o Apple II, primeiro computador pessoal do mundo. Dele descendem, em linha direta, todos os microcomputadores em operação no planeta, cuja população deve chegar a 1 bilhão em 2007. Poucos anos depois, com base numa idéia que dormitava nas gavetas da Xerox, redefiniu o jogo novamente, ao apresentar o Macintosh. Sua forma de operação intuitiva, conhecida como interface gráfica, abriu em 1984 o mundo dos computadores para quem nunca esteve familiarizado com programação. O Windows, da Microsoft, que anima 94% dos PCs usados no mundo, é um bisneto bastardo dessa revolução. Em outubro de 2001, ainda sob a ressaca dos atentados de 11 de setembro, a Apple convocou um grupo de jornalistas para revelar a face do futuro. Ela surgiu na forma de um objeto branco e retangular, do tamanho aproximado de um maço de cigarros, mas com metade da sua espessura, que permitia carregar no bolso mil músicas em formato digital. Era o iPod, que já foi definido como o primeiro objeto do século 21: pela exuberante modernidade do seu desenho, pela distância técnica em relação aos demais tocadores de música e por suas tremendas implicações para a indústria da música e do entretenimento. Com ele, a Apple criou não apenas um sucesso comercial – que já vendeu quase 90 milhões de unidades e responde por 48% dos lucros da empresa – mas lançou a pedra fundamental de um inovador modelo de comercialização de conteúdos [...]

[...] Há um aspecto pouco mencionado que ajuda a entender a máquina de invenções da Apple. Diz respeito ao ambiente que a circunda. O Vale do Silício começou a atrair empresas de tecnologia como a Hewlett-Packard desde a década de 50 do século passado. Ali reside há décadas um manancial de conhecimento que não é exclusivo de uma ou outra marca, mas do qual todas se alimentam. Os profissionais circulam entre grandes companhias e pequenos empreendimentos tocados por eles mesmos. A cultura de inovação é forte e vem de mãos dadas com uma agressiva cultura de negócios. Não é por outro motivo que empresas como Google, Oracle e Intel nasceram e prosperaram naquela região. O projeto iPod deixa isso claro. Ele começou no final de 1999, e não teria decolado se não fossem as pessoas de fora da Apple. O embrião do programa iTunes foi comprado em junho de 2000 de uma empresa chamada Sound Step, fundada por um ex-funcionário da Apple. Para comandar o desenvolvimento de hardware do projeto, a Apple foi buscar Tony Faddel,

um engenheiro freelance que já havia passado por várias empresas do Vale e deixado fama de ser tão incontrolável quanto brilhante. Na Apple ele encontrou um lar. A Faddel juntou-se o pessoal da Portal Player, uma empresa recém-fundada que vinha trabalhando duro para melhorar os primeiros tocadores de música de MP3. Ela possuía não somente o know-how de projetar esse tipo de aparelho como conhecia os fornecedores asiáticos de componentes que poderiam lhe dar forma. O último elemento do time foi acrescentado com a Pixo, dona de um programa capaz de fazer funcionar suavemente o hardware que a Portal Player já vinha projetando. Sem esses forasteiros, a Apple não teria conseguido desenhar o iPod no exíguo prazo de seis meses, e nos padrões de excelência exigidos por Jobs. Assim como as companhias asiáticas se beneficiam da biosfera tecnológica que abriga a melhor fabricação eletrônica do mundo, a Apple bebe de uma fonte profunda de inovação que veio antes dela e a circunda – o Vale do Silício.[...] (“Qual o segredo? Por dentro da Apple”, Revista Época Negócios, março/2007). (Grifo da autora).

4.1.3.4 “Cool”

A Apple é a única com o direito de ser “cool” no mercado em que atua, e tal imagem vem sendo alimentada desde o lançamento do Macintosh. A posição então era minoritária no mercado, mas a empresa sempre teve consumidores fiéis identificados como, em grande parte, artistas. No documentário “Triumph of the Nerds”, Jobs diz:

Eu acho que o que fez o Macintosh tão bom foi o fato que as pessoas que trabalharam nele eram músicas e poetas e artistas e zoólogas e historiadoras que calharam de ser também os melhores cientistas de computação no mundo.[...]

[...] O brilho daquilo foi que era algo além do que você vê todo dia. É a mesma coisa que faz pessoas quererem ser poetas em vez de banqueiros”.

A empresa não quer parecer ser “capitalista”, e sim “artista” e os exemplos de matérias já citadas mostram Steve Jobs e a Apple como o (único) símbolo de contracultura entre as empresas de tecnologia.

Exemplo de reportagem:

[...] Os produtos da sua empresa encontraram ressonância no movimento da contracultura. Era como se os hippies tivessem conquistado o mercado nos anos 80 com o Macintosh. A Apple representou a

contestação ao modelo tecnológico das grandes corporações.[...] (“Steve Jobs: a outra face do mago dos computadores”, Istoé Dinheiro, 29/10/2003).

Só que o seu principal concorrente, Bill Gates, já havia sido marcado, anteriormente, pela imprensa, com o mesmo rótulo da contracultura (o vilão era a IBM), como se percebe no trecho a seguir:

[...] Ele era considerado uma espécie de Che Guevara da contracultura dos micreiros, o guerrilheiro tecnológico que desbancou o gigante capitalista - a IBM - com suas próprias armas.[...] (“O homem que ficou rico vendendo idéias”, Veja, 12/07/1995).

4.1.3.5 Novos fatos e memória enfraquecida

Com a construção de uma imagem de excelência em tecnologia e produtos que são lançados de tempos em tempos, criando novos fatos, a memória anterior, mesmo que negativa, é apagada.

T.F.: A imagem construída em torno da maçã, ou a imagem da maçã, vem direto do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento e da coragem de ousar incorporar novas tecnologias. O público reconhece isso, mesmo sem saber ou lembrar da cronologia da empresa.

Exemplos de reportagens:

Dois trechos, extraídos de reportagens da Exame de diferentes períodos, ilustram como a mídia ajuda a apagar a memória anterior:

*[...] **Ele nunca foi um administrador exemplar.** Não liga para orçamentos e classifica seus funcionários por meio do "bozo bit", um critério particular que dá nota 0 ou 1 para cada um deles. [...]* (“Steve Jobs”, Revista Exame, 15/12/1999). (Grifo da autora)

*[...] “**Steve Jobs não é um inovador**”, afirmou o filósofo Ted Nelson, uma das maiores autoridades do mundo em internet. “**Ele é um excelente diretor.** As pessoas mostram dezenas de coisas a ele. Jobs sabe enxergar quais são as mais inovadoras e montam um belo filme.”[...]* (“Sete lições da Apple”, Revista Exame, 04/07/2007). (Grifo da autora).

Outro exemplo são os dois trechos seguintes, publicados na revista Veja, pelo mesmo jornalista, numa diferença de período de um ano e quatro meses:

Steve Jobs, um dos fundadores da Apple, foi saudado como um interventor divino quando reassumiu um cargo na direção da empresa, onze anos depois de uma saída traumática. Mas, desde que voltou à firma, ninguém entende qual é a dele. De um lado, selou um acordo com o inimigo mortal da tribo Mac, Bill Gates, que deu gás para a empresa. De outro, recusa-se a assumir a presidência da companhia. Na semana passada, Jobs admitiu ter vendido 22 milhões de dólares em ações da Apple, em junho, porque havia "perdido as esperanças" no futuro da empresa. Além de pegar mal, foi um mau negócio. As ações, na última sexta-feira, estavam valendo 3 milhões de dólares a mais.[...] ("O capitão que abandonou o navio", Revista Veja, 20/08/1997) (Grifo da autora)

A biografia do americano Steve Jobs, de 43 anos, ilustra, como poucas, o adágio popular "se lhe derem um limão, faça uma limonada". Em 1985, teve o tapete puxado na própria companhia que ajudou a fundar, a indústria de computadores Apple, por causa de uma trama urdida pelo executivo John Sculley, ex-Pepsi, que ele próprio contratara. Isso depois de fazer uma carreira brilhante. Foi Jobs, juntamente com o amigo Steve Wozniak, e não Bill Gates, o criador do computador pessoal, o Macintosh, que chegara ao mercado um ano antes. Até então, essas máquinas eram privilégio das empresas. Em vez de chorar na cama, o executivo resolveu aplicar sua experiência em outro ramo, o do desenho animado. Comprou, em 1986, a Pixar, empresa de efeitos especiais fundada por George Lucas, o criador da série Guerra nas Estrelas. Injetou novo ânimo na companhia, que andava meio combalida. De lá para cá, a Pixar conquistou doze Oscar com curtas-metragens de animação, viu seu Toy Story virar um sucesso popular e agora se consagra com o longa Vida de Inseto, em parceria com a Disney.

*Como se não bastasse, Jobs ainda experimentou uma doce vingança. **Retornou à direção da Apple em 1996 para salvar a empresa de uma crise. Trouxe os lucros de volta e, no segundo semestre deste ano, lançou o iMac, computador que está conquistando uma nova legião de fãs pelo mundo.[...]** ("Fantasia Digital", Veja, 16/12/1998) (Grifo da autora).*

A arrogância ganha conotações diferentes, em três momentos (e quatro reportagens):

*[...] O que deu errado? Se uma palavra explica: **soberba**. Ela impediu que a Apple percebesse, já no final dos anos 80, que apesar de ter um sistema operacional pior que o seu, a Microsoft estava prevalecendo no mercado. A Apple desdenhou o concorrente que viria a ser sua nêmesis. Se ela tivesse descido do pedestal e sacrificado parte dos seus lucros licenciando outros fabricantes do Mac,*

Bill Gates não seria quem é - nem a Apple aquilo em que se tornou.[...] (“Só sobrou o caroço”, Revista Exame, 14/02/1996). (Grifo da autora)

[...] Arrogante, audacioso, inteligente e carismático, ele é um sujeito que consegue agregar em torno de si uma legião de seguidores.[...] (“Steve Jobs: a outra face do mago dos computadores”, Revista Istoé Dinheiro, 29/10/2003). (Grifo da autora)

*[...] A necessidade obsessiva de controle de Jobs está por trás da intensa verticalização da Apple, uma das poucas empresas do Vale do Silício que recusa a especialização e tenta fazer quase tudo sozinha – hardware, software e serviços, como o iTunes. Em janeiro, durante a palestra do MacWorld, Jobs repetiu uma de suas citações favoritas: “Quem é sério a respeito de software faz o seu próprio hardware”. Mesmo a voracidade da companhia pode ser debitada ao temperamento furiosamente possessivo de Jobs. Ele sempre se recusou a licenciar o Macintosh para outros fabricantes, insistindo em abraçar todo o mercado gerado por suas marcas. Ao agir assim, fez com que a Apple passasse de maior empresa de computadores pessoais no início dos anos 80 para uma posição quase irrelevante no fim do milênio. O mercado foi dominado pelo padrão aberto da IBM. Agora, graças à aura de sucesso do iPod, a família Mac espera conquistar 6% do mercado americano em 2007, com vendas de 9 milhões de computadores. É muito, mas, ao mesmo tempo, muito pouco, quando se pensa nos quase 300 milhões de PCs Windows vendidos anualmente. Um estudo mencionado por Keeley, da Dooblin, mostra que a Apple fica com 85% do valor total gerado por seus produtos, enquanto a Microsoft, do arqui-rival Bill Gates, se apropria de apenas 15%. Essa diferença de modelo de negócio – um colaborativo, outro totalmente cerrado – ajuda a entender porque a Microsoft fatura três vezes mais que a Apple e é mais influente do que ela no mercado de tecnologia, embora chegue sistematicamente atrasada na corrida da inovação. **“A convicção arrogante e inabalável de Jobs de que ele sabe mais do que qualquer um influenciou a cultura da empresa”**, escreve Jim Carlton em um livro recém-lançado nos EUA intitulado “Apple, uma História de Intriga, Ego mania e Desatinos Corporativos.[...] (“Qual o segredo? Por dentro da Apple”, Revista Época Negócios, março/2007) (Grifo da autora)*

*[...] No início deste mês, o editor da "PC World" pediu demissão depois de ter sido proibido de publicar uma matéria sobre os dez maiores defeitos da empresa. Em sua página pessoal, o diretor da publicação, Colin Crawford, negou qualquer tipo de favorecimento à Apple. Só depois de render discussões inflamadas a polêmica reportagem finalmente foi colocada no ar. Harry McCracken, o editor demissionário, foi reintegrado e promovido; Crawford foi reposicionado na diretoria da empresa. Toda a confusão causada pela lista escancarou um tabu: a fabricante de iPods controla a imprensa para conseguir elogios? Para o especialista em informática Paul Thurrott, a empresa merece críticas por suas atitudes, embora tenha méritos. **“Posso criticá-los pela sua arrogância e***

hipocrisia, mas eles fabricam bons produtos", diz. A hipocrisia a que o especialista se refere está presente nos discursos politicamente corretos da empresa, que às vezes ficam apenas no papel. Líder mundial nas vendas de música digital com o site iTunes, a Apple usa um sistema fechado de distribuição. Mesmo assim, Steve Jobs lançou um manifesto reclamando das travas anticópia dos arquivos musicais.[...] (Apple desagrada a ativistas e ecologistas, Folha de S. Paulo, 16/05/2007). (Grifo da autora).

4.1.3.6 O papel de Steve Jobs

Steve Jobs personifica a irreverência que deseja mostrar nos produtos da sua empresa. Celebridade individual, ele é citado em diversas reportagens como um “showman”. Em suas aparições no MacWorld, ele sempre traja calça jeans e camiseta preta e, apesar de dar entrevistas à imprensa raramente, mostra-se um homem de marketing. No lançamento do iPhone, relataram matérias do mundo inteiro, ele entrou no palco com a barba por fazer, foi recebido por palmas e gritos, e disse: “Hoje nós vamos fazer história”.

No *press release* do lançamento do iPhone, intitulado “Apple reinventa telefone com o iPhone”, Jobs diz: “O iPhone é um produto mágico e revolucionário que está, literalmente, cinco anos na frente de qualquer outro telefone móvel”, e “Todos nós nascemos com o dispositivo apontador natural – nossos dedos – e o iPhone os usa para criar a mais revolucionária interface de usuário desde o mouse.”

T.F.: Tem o Steve Jobs que é um showman incrível, parece um rockstar, sempre aparece de jeans, camiseta preta e tênis. A Apple ganha visibilidade espontânea.

T.F.: Jobs não gosta de dar entrevistas. Ele diz que os produtos falam por si. E que quem quiser saber o futuro na tecnologia deve olhar com atenção os produtos da Apple à venda. Ele fala, porém, em momentos estratégicos. Já falou com publicações na França antes da MacWorld Europe e também no Japão, antes da MacWorld Tóquio.

T.F.: Há pedidos todos os dias Steve Jobs, mas ele só fala uma vez por ano.

As reportagens a respeito de Jobs, além de mencionar o seu aspecto visual durante os lançamentos da empresa, também tratam da sua história de forma épica, com grandes superações (a adoção, os inimigos na própria empresa, o câncer).

Exemplos de reportagens:

*[...]Steve Jobs é uma espécie de anti-Bill Gates. É um especialista em hardware, um criador compulsivo, um iconoclasta, um excêntrico, um rebelde com charme irresistível para os amantes dos computadores. É também um típico produto da Califórnia dos anos 60. Não se sabe com certeza quando e onde Jobs nasceu. **Ele foi adotado** ainda bebê pelo casal Paul e Clara Jobs, em San Francisco, Califórnia. **Foi uma criança irrequieta e um adolescente rebelde.** Aos 20 anos se juntou a Stephen Wozniak, um garoto prodígio tecnológico, e juntos criaram o Apple II. O Vale do Silício e o mundo dos computadores jamais seriam os mesmos depois disso. O Apple II é uma espécie de Volkswagen dos PCs. Não foi desenhado para aficionados, mas para que qualquer um pudesse usá-lo. Seu slogan era "Pense diferente", uma óbvia provocação aos executivos da IBM.*

Aos 25 anos, Jobs era milionário. Aos 28, estava fora da empresa que ajudara a criar. Nos anos seguintes, a Apple fracassaria sucessivamente. Estava à beira da falência, em 1997, quando Jobs voltou ao negócio. Ele nunca foi um administrador exemplar. Não liga para orçamentos e classifica seus funcionários por meio do "bozo bit", um critério particular que dá nota 0 ou 1 para cada um deles. Mas, após seu retorno, a Apple voltou à vida. Seu iMac, lançado em 1998, é um sucesso tão grande quanto o Macintosh.[...] ("Steve Jobs", Revista Exame, 15/12/1999) (Grifos da autora)

[...] Ele é o herói de nove entre dez jovens americanos que sonharam enriquecer com poucos recursos e idéias brilhantes, trabalhar o resto da vida de jeans e camiseta e tocar guitarra nas horas vagas. Steve Jobs, de 48 anos, inventor dos computadores Macintosh, presidente da Apple e do estúdio de animação Pixar, voltou à cena com mais uma surpresa. Na segunda 28, ele inaugurou uma loja virtual que vende músicas via internet.[...] ("A nova invenção de Steve Jobs", Revista Veja, 07/05/2003). (Grifo da autora).

[...] Certa manhã, cerca de um ano atrás, um médico disse a Steve Jobs que o tumor cancerígeno que ele tinha no pâncreas o mataria em meses, e que ele deveria começar a se despedir de parentes e amigos. Mais tarde, naquele mesmo dia, uma endoscopia revelou que o tumor podia ser extirpado. Mas por um dia, Jobs, o todo-poderoso da Apple Computer, e também da Pixar, o mais bem-sucedido estúdio de animação do mundo, viu a morte de perto.

A experiência parece ter servido para revigorá-lo. No início do mês, mais magro mas não abatido, ele estava em um palco em San Francisco dando um show (pois é exatamente isso que os lançamentos de produtos da Apple são), tão espalhafatoso e dinâmico quanto qualquer outro que ele já deu. Quando

empresários tentam demonstrar intimidade com uma estrela pop, o efeito normalmente é constrangedor.

Mas Steve conseguiu colocar sua amiga Madonna em uma tela e brincar com ela com desenvoltura. Ela tem um iPod? É claro que tem! "Ele é tão estranho", diz a superstar de maneira brincalhona. Então Jobs dá seqüência aos anúncios - um novo celular da Motorola que tem o iTunes, o software de música da Apple, pré-instalado e que representa um novo território no mundo dos telefones celulares; e o "iPod nano", um novo tocador de música digital que é mais fino do que uma caneta e mesmo assim tem capacidade para mil músicas.

Até fazer 35 anos, em 1985, Jobs levou uma vida que se encaixava em quase todos os clichês do Vale do Silício. Ele abandonou a faculdade (assim como Bill Gates e Michael Dell); começou uma empresa com um amigo em uma garagem (como todo mundo da Hewlett Packard e os fundadores do Google); lançou uma revolução (a era dos PCs). Um grande feito. Mas o acontecimento interessante ocorreu quando ele tinha 30 anos e foi demitido de sua própria companhia, depois que o conselho da Apple se voltou contra ele.

Mas de uma maneira que lhe é característica, Jobs voltou, assim que percebeu, conforme disse em Stanford, que "o peso de ser bem-sucedido foi substituído pela leveza de ser um iniciante novamente". Ele fez algo que talvez fosse impossível com o sucesso ininterrupto: tornou-se mais criativo. Em 1986 ele começou duas novas companhias, a NeXT, uma fabricante de computadores que estava à frente de seu tempo, e a Pixar, um estúdio de animação que criou uma série de sucessos de bilheteria. Ironicamente, uma década depois a NeXT foi comprada pela Apple e Jobs voltou para a companhia que ele havia fundado.

Jobs, um "pescatariano" (isto é, um vegetariano que come peixe) com um veio filosófico e um forte interesse no misticismo, interpreta essas reviravoltas como lições. Como é próprio de um homem que cresceu na Califórnia dos anos 60, ele proclama sua crença no carma e no amor. Não necessariamente o amor a seus funcionários - já que alguns descobriram ser um pesadelo trabalhar para ele -, mas o amor aos ideais de uma pessoa.

Façam somente aquilo que vocês amam, e nunca se acomodem, aconselhou ele aos estudantes de Stanford. Sua batalha contra o câncer, em particular, parece ter deixado sua mente mais concentrada. "A morte é provavelmente a melhor invenção da vida", disse Jobs à sua jovem audiência. "Todas as expectativas externas, todo o orgulho, todo o medo do fracasso - essas coisas se desfazem diante da morte, deixando apenas o que é de fato importante."

Mas não pense que Jobs agora anda abraçando estranhos pela rua em arroubos de bondade. Ele ainda é impaciente, irritável e difícil; ainda se dispõe a processar adolescentes que publicam fofocas sobre a Apple em seus sites na internet. Mas a consciência da mortalidade o mudou. "Ele já estava mais sereno" depois da humilhação pública de 1985, diz Bruce Chizen, o presidente da Adobe Systems, companhia de software que é sócia de longa data da Apple. Depois do câncer, diz Chizen, está ainda mais sereno.[...] ("Steve Jobs, da Apple, surpreende o mercado com seus 'renascimentos'", Valor Econômico -tradução da The Economist, 07/10/2005). (Grifos da autora)

[...] Alto e magro, com um olhar quase sempre distante, Jobs é uma figura improvável de condutor de massas. Filho adotivo, tem um temperamento naturalmente retraído, que se molda mal ao convívio social. O gênio ruim, somado a uma autoconfiança inquebrantável, faz dele uma figura polêmica, daquelas que os outros adoram ou detestam. Jovem no início dos anos 70, perambulou pela Índia e ingeriu ácido em busca de iluminação. Milionário aos 22 anos, voltou-se com enorme energia à construção da Apple, sem abrir mão dos ícones da contracultura americana. Ainda se veste apenas de jeans e camiseta. Bob Dylan segue sendo seu maior ídolo. Seu casamento com Lourine Powel, uma beleza loira que já lhe deu três filhos, foi celebrado em 1991 por um monge budista amigo dos velhos tempos.[...]

[...] Em 2005, durante uma palestra na Universidade Stanford, Jobs falou sobre um aspecto recente e doloroso de sua vida: foi diagnosticado com câncer de pâncreas em 2004 e os médicos lhe deram de três a seis meses de vida. Estavam errados, claro. Uma biópsia posterior revelou que o tumor era um tipo raro que poderia ser tratado por cirurgia com sucesso, como foi. Esse quase milagre, dizem, amoleceu o temperamento de Jobs.[...]

[...] Ele tem razão. Em 1985, quando foi expulso da Apple por um grupo de diretores que ele mesmo havia contratado, achava-se que sua carreira empresarial tinha acabado. Não tinha. Anos depois, com o trunfo de haver transformado a Pixar num sucesso, ele retornou para a empresa e salvou a Apple da irrelevância, lançando computadores que voltaram a despertar o interesse do consumidor. Foi sua segunda vinda, um renascimento digno do Lázaro bíblico. Na palestra da semana passada, ele fez duas coisas inéditas. Primeiro, desculpou-se, voz embargada, com sua família e com as famílias das pessoas de sua equipe, pelos seis meses em que "sumiram de casa", mergulhados no trabalho. "Nós precisamos de vocês", disse. Depois, promoveu em silêncio uma reconciliação com o próprio passado. Colocou na gigantesca tela do auditório uma velha foto em preto e branco em que aparece ao lado de Steve Wozniac, nos tempos em que ambos fundaram a Apple[...]. ("O computador que cabe no bolso", Revista Época 13/1/2007) (Grifos da autora)

É como se ele tivesse o guarda-roupas da Mônica, a personagem dentuça de Mauricio de Sousa. Só que, em vez de vestidinhos vermelhos, Steve Jobs possui uma infinidade de camisetas pretas de mangas compridas e gola alta. Para acompanhar, jeans, tênis e só. Pelo menos desde 1999 o fundador e atual CEO da Apple se veste como na semana passada, quando anunciou o iPhone (que, por enquanto, não vai funcionar no Brasil). Não é falta de dinheiro, já que Jobs tem uma fortuna de cerca de US\$ 5 bilhões. É apenas um décimo da de seu concorrente Bill Gates, mas certamente suficiente para freqüentar a 25 de Março de Nova York. Para quem se notabilizou por lançar modas, designs e tecnologias, essa mania soa bizarra.

A Apple confirmou que Jobs se veste dessa maneira quase todos os dias, mas disse que nem a empresa nem Jobs iriam responder o porquê ao Folhateen, já que se trata de assunto pessoal do chefão. Teoria da internet: um amigo estilista de Jobs desenhou a camiseta. Se for verdade, ao menos a peça é exclusiva. Outro papo é que ele prefere gastar o cérebro mudando o mundo em vez de escolhendo ternos. De qualquer forma, a roupa não é lá essas coisas, na avaliação do editor de moda da Folha, Alcino Leite Neto: "Acho legal e prático, embora seja um conjunto muito comum. Gosto da gola alta da camisa, que dá um ar meio intelectual. Mas é uma roupa que não faz jus ao sujeito que lidera a Apple. Jobs deveria ser mais ousado". ("Criador do iPod só tem uma roupa!", Folha de S.Paulo, 15/01/2007). (Grifos da autora).



Garoto de ouro da mídia: desde que se lançou ao mundo dos negócios, com 21 anos, Steve Jobs já esteve 68 vezes em capas de revistas (69, com essa edição). Os altos e baixos de sua carreira hipnotizam o mundo empresarial

[...] Aos 52 anos, o ex-hippie californiano Steve Paul Jobs é hoje um dos empresários mais influentes e admirados dos Estados Unidos. Suas aparições públicas, invariavelmente trajando jeans e camiseta preta do estilista japonês Issey Miyake, suscitam reações mais próprias a ídolos

pop. Há sites na internet dedicados a cultuá-lo. Pelo menos meia dúzia de livros detalham sua biografia e devassam sua complexa personalidade. Os altos e baixos da carreira empresarial de Jobs – empreendedor milionário e namorado de estrelas de cinema aos 22 anos, chutado de sua própria empresa aos 30, quase falido com um novo negócio aos 40 e guru bilionário aos 50 – o tornam uma espécie de símbolo do tonificante capitalismo americano.

*Pela força da sua personalidade, pelo vigor de sua inteligência e o peso de sua biografia na indústria de tecnologia, Jobs exerce na Apple uma influência avassaladora. Tanto é assim que, segundo analistas financeiros, sem ele o valor da companhia poderia despencar até 25%. “Como em tudo o mais, seu papel no processo de inovação é fundamental”, disse a Época NEGÓCIOS Larry Keeley, sócio da consultoria Dooblin e professor da disciplina de Inovação na Escola de Design da Universidade de Chicago. No passado, Jobs dirigiu pessoalmente a criação do Apple II e do Macintosh. Agora, gabando-se de que aprendeu a delegar, deve ser o único CEO do mundo que dedica metade do seu tempo a “coisas novas”. **Resultado: desde 1997, quando retornou à Apple depois de 12 anos de exílio, imprimiu sua marca em cada um dos aparelhos que saíram da linha de montagem da empresa.** Ao fazê-lo, provou que existe segundo ato na vida corporativa americana, ao contrário da maldição do escritor Scott Fitzgerald. Alguns dos produtos posteriores à reencarnação de Jobs tornaram-se clássicos: o coloridíssimo iMac, de 1998, primeiro computador pessoal em duas peças (apenas teclado e monitor), veio à luz a despeito da oposição dos especialistas. “Quando nós levamos o desenho aos engenheiros, eles vieram com 38 razões pelas quais aquilo era impraticável”, conta Jobs. “Eu respondi: não, não, nós vamos fazer assim mesmo. Por quê? Porque eu sou o CEO da empresa e digo que vai ser assim.” Dito e feito: a venda quase instantânea de 600 mil unidades recolocou a Apple na disputa pelo mercado de computadores pessoais.*

Na hora de modernizar o iMac, em 2003, os designers ofereceram uma maquiagem que Jobs considerou medíocre. Mandou parar tudo, foi embora indignado e, horas depois, convocou à sua casa o desenhista-chefe da empresa, o inglês Jonathan Ive. Ao passear com ele pelas colinas ensolaradas da Califórnia, sugeriu uma meta: “Acho que o novo computador deveria parecer com um girassol”. Quando chegou ao mercado, o iMac tinha uma tela plana, a primeira do gênero, que se equilibrava graciosamente sobre uma haste metálica flexível, como um girassol. Foi outra revolução, ainda que as vendas tenham desapontado.

No caso do iPod, as impressões digitais de Jobs estão por toda a superfície do aparelho. O nome, por exemplo, saiu pronto da cabeça dele. Ou o fato de não haver botão de liga e desliga. Isso foi uma ordem pessoal e desconcertante dada aos projetistas logo no início do projeto. O volume de som, mais alto que o dos demais tocadores de MP3, foi feito para compensar a má audição do CEO da Apple. Também o fato de que o iPod não transfere músicas para o computador – apenas as recebe dele – resulta de uma decisão pessoal de Jobs para tentar evitar a pirataria.

“Ele dá direção geral ao trabalho dos projetistas e, depois, certifica-se pessoalmente de que as coisas estão avançando como deveriam”, afirma Keeley, o especialista em inovação. **O olho crítico de Jobs é famoso, assim como seu implacável padrão de exigência e sua intolerância com erros alheios. “Isso está um lixo” é uma frase que se escuta com frequência na Apple. “Palhaço” é o epíteto que reserva para quem passa abaixo da sua linha de corte. Parece brutal, é brutal, mas não impede que as pessoas venerem Jobs e atribuam a ele parte substancial de seu próprio sucesso profissional.** “Com Steve me empurrando, eu consegui coisas que não teria conseguido sozinho”, afirma o engenheiro Jon Rubinstein, ex-vice-presidente de hardware da Apple e um dos líderes do projeto iPod. Ao contrário da teoria moderna sobre criatividade, que advoga uma atmosfera de liberdade sem medo, na Apple o pavor do chefe e a admiração religiosa por ele são fatores de estímulo importantes. “Ele gira as pessoas como um pião e faz com que elas vejam o mundo do jeito dele”, afirma Guy Kawasaki, que está com a Apple desde o projeto Macintosh, nos anos 80. Hoje atua como pregador da tecnologia da empresa. **“Jobs pode ser muito hostil ou muito amigável, e ninguém quer ficar do lado errado dessa equação.”** Embora importante, esse papel de “monstro visionário” – definição de John Sculley, o executivo que o expulsou da Apple em 1985 – não é o único de Jobs. (Procurado por *Época NEGÓCIOS*, Sculley recusou-se a falar de Jobs.) Além de moldar os produtos e hipnotizar seus funcionários, ele gravou sua personalidade no DNA da empresa. Emanando dele o núcleo dos valores e da cultura da marca, uma das mais fortes do mundo. “Não conheço nenhuma outra companhia que se pareça tanto com seu fundador”, afirma o escritor Steve Levy, repórter de tecnologia da revista *Newsweek* e interlocutor freqüente do CEO da Apple.

As conexões entre a criatura e o criador são evidentes. O perfeccionismo neurótico de Jobs tornou-se uma norma de conduta corporativa, assim como seu gosto apurado pelo design. Reza a lenda que Jobs teria demitido um designer da equipe do iMac porque ele fez um protótipo no qual havia um único parafuso visível. Jobs ordenara que não houvesse parafuso à vista. Em relação às lojas da Apple – uma idéia polêmica lançada em 2001 que teve enorme impacto positivo nas vendas e no lucro da empresa –, seus cuidados foram sem precedentes. Ordenou que um protótipo da loja fosse erguido, peça por peça, sob total sigilo, em um barracão no campus da Apple. Ele queria testar pessoalmente todos os detalhes do ambiente de vendas. Quando em dúvida sobre a excelência do finíssimo mármore que importara da Itália para a loja inaugural em Manhattan, determinou que uma peça enorme fosse enviada a Cupertino, para que ele julgasse pessoalmente a qualidade da sua nervura.

Filho adotivo, introvertido, Jobs parece ter dificuldade em estabelecer relações de confiança. Trata-se de um homem que demorou quase dez anos para reconhecer como sua a filha de uma namorada de longa data. É voz corrente que a Apple, assim como seu principal executivo, reage de forma “selvagem” contra qualquer parceiro, fornecedor ou empregado que julgue ter violado sua confiança. Alvy Ray Smith, um alto executivo da Pixar que teve o desprazer de discordar em voz alta

do chefe – e rabiscar na lousa em que Jobs gosta de escrever durante as reuniões –, não apenas foi afastado da empresa sob uma enxurrada de insultos como teve seu nome eliminado do site da companhia, num arroubo de stalinismo corporativo. Desde então, é como se Smith nunca tivesse existido, embora tenha sido um dos fundadores e principais animadores da Pixar, empresa que Jobs comprou de George Lucas em 1986 e vendeu para a Disney no ano passado por US\$ 7,4 bilhões em ações do conglomerado, o que o tornou seu maior acionista.[...] (“Qual o segredo?”, Revista Época Negócios, março/2007) (Grifos da autora).

4.1.3.7 Os ciclos e os renascimentos da empresa

A Apple teve momentos de boa visibilidade intercalados com outros de esquecimento. Particularmente desde a volta de Steve Jobs à companhia, em 1997, a empresa tem aparecido mais, e após o lançamento do iPod, houve um salto de solicitações da imprensa. Os renascimentos da Apple são contados a partir da história de Steve Jobs, como fica ilustrado nas reportagens antes mostradas sobre Jobs, como o uso do termo “um renascimento digno do Lázaro bíblico” (“O computador que cabe no bolso”, Revista Época 13/1/2007)

T.F.: A Apple sempre teve muita visibilidade. Desde que Steve Jobs voltou à Apple a visibilidade cresceu muito, os lançamentos da Apple fizeram muito sucesso (iMac, iPod, notebooks).

O lançamento do iPod foi um momento mais crítico ainda no ganho de visibilidade. Enquanto o lançamento do iMac atingia principalmente os veículos especializados em tecnologia e, principalmente, os leitores fanáticos pela interface do Macintosh, o lançamento do iPod tirou a Apple do escopo da imprensa especializada para a chamada grande mídia de massa.

T.F.: O lançamento do iPod foi uma festa coletiva. Foi bom para desmistificar a tecnologia. Deu acesso a um público diferente, ficou associado a coisa de bom gosto.

T.F. A visibilidade mudou radicalmente com o iPod. Houve um aumento da demanda dos jornalistas de pelo menos 30% em relação a antes..

T.F.: A Apple fazia só computadores. Basicamente um aparelho de trabalho e de comunicação. Vende alguns milhões por ano. Depois passou a fazer o iPod, um aparelho ligado a lazer e prazer. Em 6 anos vendeu 100 milhões. E agora com o iPhone, é música, lazer e comunicação, entra num universo

onde as vendas anuais estão na faixa de bilhões de aparelhos. Uma fatia pequena deste mercado representa muitos milhões de unidades.

Um sinal de como a visibilidade atingiu proporções de celebridade é a desproporção entre os indicadores econômicos da empresa e a dimensão da cobertura pela imprensa

T.F.: O volume de notícia é muito maior do que o market share da Apple. É um disparate. Hoje a empresa tem uma cobertura grande em economia.

4.1.4 As estratégias de relacionamento com a imprensa

4.1.4.1 A importância da imprensa: as “ondas”

A Apple cria grandes eventos de marketing que servem de chamariz para a imprensa e cria suspense em torno deles. Por Exemplo, o lançamento do iMac (Rafeedie, 1999) contou com o slogan “Think Different”, lançado em 1997, ano em que Steve Jobs voltou à empresa. O novo iMac, com design arrojado e colorido, fez um road show por diversos eventos que reuniram fanáticos pelos computadores da Apple, em cidades como Nova York, São Francisco e Chicago. Em cada uma dessas aparições, eram enviados *press releases* para a imprensa comunicando não apenas a realização dos eventos como também a reação entusiasmada do público. O iMac também participou de outros eventos e do maior deles, que ocorre sempre em janeiro em São Francisco, o MacWorld Expo. Os jornalistas eram convidados a testar o produto e muitos deles puderam levar os iMacs para seus postos de trabalho.

Os releases, após o lançamento, contaram também com a colaboração de varejistas como a BestBuy e CompUSA. Constavam declarações destes do tipo “os iMacs estão desaparecendo das prateleiras”, o que forneceu maior credibilidade ao lançamento.

T.F.: A imprensa é tão forte que o PR participa de todas as estratégias da empresa e em geral é a ponta de lança das estratégias da empresa.

T.F.: A vantagem do trabalho de PR é que a informação tem capacidade de propagação, de criar uma onda, que o anúncio publicitário raramente tem. Nesse sentido o trabalho de PR é muito importante.

Os produtos da Apple são "sexy", são bem desenhados, funcionam bem e estão na imprensa em muitos países ocupando grandes espaços editoriais. O espaço conquistado pela Apple na imprensa em todo o mundo é de vital importância.

A Apple fala a maior parte do tempo através de *press releases* dos lançamentos dos seus produtos. Todo janeiro, a empresa promove um evento o MacWorld, com expositores diversos que vendem produtos relacionados aos seus, e recebe fãs do mundo inteiro. Nesse evento, Steve Jobs sempre faz um “show” e fala para uma platéia diversa, onde a imprensa do mundo inteiro é convidada a participar e tem lugar cativo. Sempre há um lançamento “surpresa”. Os jornalistas chegam a São Francisco, onde ocorre o MacWorld, e já são impactados pelas marcas da Apple na cidade.

T.F.: A Apple fez campanha do iPod, em São Francisco, na cidade inteira. A publicidade causa muito impacto na cidade, em lugares específicos. Também há o ícone da loja em Nova York, ela faz isso muito bem feito.

Após a aparição de Jobs, saem reportagens sobre ele e sobre o lançamento no mundo inteiro. Um exemplo, do lançamento do iPhone, em janeiro de 2007, que foi capa de duas revistas semanais e de duas de negócios:



Figura 1 – Capas das revistas Veja, Época, Época Negócios e Exame a respeito do iPhone
Fontes: Veja, 17/01/2007; Época, 13/01/2007; Época Negócios, 07/03/2007; Exame, 04/07/2007

A partir desses poucos eventos, as notícias vão se multiplicando em uma “bola de neve” pelo mundo inteiro. Mesmo as especulações são provocadas - e vistas como positivas pela empresa.

T.F.: *A Apple gera muita notícia e também muito buzz. Em cima do que a Apple comunica oficialmente pelo www.apple.com/pr/ e das poucas entrevistas que seus executivos dão por ano, há um constante vai-vem de informação em blogs, sites. Há muita especulação e boatos.*

Essa estratégia de gerar boatos e especulações inclui também as críticas, que, de certa forma, “fazem parte do show” e ajudam a construir os mitos.

Exemplo de reportagem:

Elas são as donas do mundo. Dominam os computadores, o som digital e as buscas internéticas. Seus dirigentes são admirados como estrelas do cinema, e suas ações atingem preços estratosféricos. Fazem e desfazem a seu bel-prazer. Tamanho poder também gera falhas e irritações. E, se alguém ousa ferir o coro dos contentes, a voz é calada sem misericórdia. Mas não sem regurgitações.

Na semana passada, ficou exposto na internet o "barraco" ocorrido na "PC World", uma das grandes publicações internacionais de informática. Um editor pediu demissão porque foi proibido de publicar um texto sobre "dez razões para odiar a Apple". O caso gerou indignação, e o cipó acabou batendo no lombo de quem mandou dar: o jornalista foi readmitido e seu algoz mandado para outro terreno.

A Apple aparenta ser uma corporação sem mácula (apesar dos recentes questionamentos sobre as contas de Steve Jobs), modernosa e bacaninha de modo geral, tanto que arrasta mesmo alguns milhões de fãs, uma espécie de partido da maçã, logotipo da empresa. A companhia assume e faz comerciais investindo nessa imagem de descolada.

No imaginário de applemaníacos (e linuxeiros), a Microsoft é a estrela da morte, faz programas de má qualidade, copia as coisas dos outros e por aí vai. Os usuários de Windows talvez não sejam tão apaixonados, mas são fiéis, tanto que a empresa de Gates domina as mentes de mais de 90% dos computadores pessoais deste mundo.

Mas uma e outra se rendem ao poderio da jovem Google, que parecia crescer sem parar e, melhor ainda, sem gerar descontentamento nos seus usuários. O portal acumula críticas, porém, pelo estilo nebuloso com que lida com os dados de seus assinantes.

Nesta reportagem, você vai conhecer mais sobre o lado obscuro desse triunvirato que está moldando o século 21.[...]

[...] TOP 10 DO ÓDIO

A Folha formou uma lista com reclamações de blogueiros, especialistas e comunidades que odeiam a Apple.

Confira:

1. PREÇO ALTO

Macs e iPods custam mais no Brasil do que em outros países

2. TRADUÇÃO

A loja de música digital iTunes não tem uma versão brasileira

3. SEGURANÇA

A Apple desafiou hackers e perdeu a parada

4. I AM A MAC

Propagandas satirizam quem usa sistema Windows

5. ECOLOGIA

O Greenpeace classifica a Apple como uma das empresas menos preocupadas com a natureza

6. VIDA ÚTIL

A Apple lança versões de seus produtos em curtos intervalos, desvalorizando lançamentos

7. PRÉ-APROVADO

O iPhone nem foi lançado, mas já é "o lançamento do século"

8. ENGAJADOS

Fãs da empresa pregam a superioridade da Apple

9. STEVE JOBS

A arrogância do executivo desperta ira até entre macmaníacos

10. MODA SONORA

Os fones brancos do iPod viraram símbolo de afetação

10 DE MCCRACKEN

Depois da polêmica, a reportagem "Dez Coisas que Odiamos na Apple" foi publicada no www.pcworld.com. Confira os itens:

1. PROCESSA FÃS

A Apple processou blogueiros em 2004 e exigiu que revelassem suas fontes de informações

2. NADA A DECLARAR

Os representantes sempre dizem que "não comentam seus próximos produtos"

3. SOM CONTAGIANTE

A empresa produziu iPods infectados por vírus e não pediu desculpas aos azarados clientes

4. iQUALQUER COISA

O nome de seus produtos sempre começa com letra minúscula

5. SÓ NO PAPO

A Apple apóia o Blu-ray, mas seus micros não tocam o formato

6. COISINHA FEIA

A Apple também tem aparelhos feios , como o iPod Shuffle

7. SURPRESA

As atualizações do Mac OS nunca são avisadas com antecedência

8. SEM JOGATINA

Apesar do poder dos Macs, o sistema quase não tem jogos

9. POUCAS OPÇÕES

A empresa oferece apenas três versões de cada micro

10. MUNDO FECHADO

O iPod não toca formatos e áudio de concorrentes, como o WMA

(10 razões para ODIAR a Apple, a Microsoft e o Google, Folha de S.Paulo, 16/05/2007) (Grifos da autora).

4.1.4.2 A estratégia da assessoria de imprensa: exclusividade

A Apple não pode ser considerada uma empresa aberta à imprensa. Não é fácil conseguir uma entrevista dentro da empresa. Ela diz que não fala a respeito de sua estratégia. O fato de a

empresa se mostrar difícil e misteriosa, atualmente, a torna talvez ainda mais “desejada” pela imprensa. A sua estratégia é a de gerar um estrondo a partir do mistério.

T.F.: Desde o lançamento do Macintosh, a imprensa presta muita atenção na Apple. Fica uma marcação muito cerrada.

T.F.: A empresa não gosta de falar de si.

T.F.: A Apple não fala do modus operandi dela, não é uma empresa de futurologia, é uma empresa de tecnologia.

Exemplos de reportagem:

[..] Deutschman só falhou ao não conseguir ouvir o próprio Jobs, o que não consistiu propriamente numa surpresa. Afinal, como demonstra o próprio livro, o sedutor e arrogante astro dos negócios sempre escolheu a dedo seus interlocutores – e fugiu de todos que, de alguma forma, pudessem escrever algo que lhe desagradasse. Pelo menos uma vez, desistiu de falar quando já estava cara a cara com um repórter, em uma sala da Next, empresa que criou em 1985, após ser forçado a abandonar a Apple (ele voltaria anos depois para salvá-la). Era o dia 11 de fevereiro de 1993. Na véspera, um comunicado da companhia anunciava o fim das atividades da Next. “A empresa foi um fracasso?”, perguntou a jornalista. Jobs respondeu, sem se alterar: “Eu não quero dar essa entrevista”. Repetiu a frase mais uma vez, antes de levantar e sair porta afora. A desventura da Next – de seu ambicioso lançamento ao retumbante naufrágio – e a volta por cima na Pixar e, mais tarde, na Apple são o pano de fundo da obra de Deutschman.[...] (“O lado menos conhecido de Steve Jobs”, Istoé Dinheiro, 03/11/2000). (Grifo da autora)

[...] Centralizador, o presidente mundial não gosta que nada lhe escape das mãos. Não fala e não permite que ninguém lá dentro fale em ações estratégicas futuras. Isso inclui novos acordos com varejistas e a abertura da aguardada Apple Store. “Não posso dizer nada ou amanhã ainda recebo minha carta de demissão”, brincou Alexandre Szapiro, durante inauguração do espaço da marca no Extra.[...] (“Ele está chegando, Istoé Dinheiro, 28/11/2007). (Grifo da autora).

Toda a estratégia de imprensa é focada nos lançamentos. Se a imprensa quiser fazer alguma matéria exclusiva com executivos da empresa, tem que submeter às exigências que a Apple faz na sua estratégia mercadológica. Há acordos, antes de alguns lançamentos específicos, para entrevistas exclusivas.

T.F.: Há acordos com revistas para entrevistas de capa. O acordo é que a revista não vá às bancas antes de datas específicas.

T.F.: A Apple é uma empresa de produtos inovadores. Os processos mudam rápido, há capacidade de replicar rapidamente. Então ela faz parcerias de comunicação e faz belos lançamentos.

4.1.4.3 A demonstração de produtos

Boa parte do trabalho dos assessores de imprensa é explicar como funcionam os novos produtos e de disponibilizar produtos para teste e convencê-los de suas diferenciais.

T.F.: A abordagem da Apple é na verdade simples e é descrita pelo próprio Steve Jobs: os produtos da Apple falam por si. Todo o trabalho de criação da imagem da empresa e de seus produtos é disponibilizar os produtos à imprensa e explicar os conceitos.

T.F.: Quando há lançamento, manda produto para testar em vários lugares.

T.F.: A mídia especializada enfatiza o desempenho do software. Então manda os produtos, isso vale o custo.

4.1.4.4 Os produtos e a mídia não especializada

Para os jornalistas de tecnologia, já há um fluxo de informações e demonstrações estabelecido. Para os jornalistas não especializados, é mais difícil demonstrar o que são os produtos. Agora que a Apple entrou no mercado de produtos eletrônicos, com o iPod e o iPhone, há a necessidade de atingir a um público mais amplo de consumidores. Para isso, a estratégia da assessoria de imprensa é oferecer demonstrações de produtos e participação em eventos para a mídia de negócios, de consumo, comportamento e também de revistas femininas.

T.F.: *Há um grande problema. Os coleguinhas que não são de tecnologia não sabem que é fácil de usar. A imprensa vê o computador ainda de tecnologia não percebe que o que vale é o software.*

T.F.: *O difícil são as femininas, vai ou manda alguém, olha é mais simples do que você imagina. O público mais difícil de atingir é aquele que não usa tecnologia, tem que botar a mão na massa.*

4.1.4.5 Estrutura de relacionamento com a imprensa

A Apple tem na sua sede o chamado PR, *public relations*, que, nos Estados Unidos, dá uma conotação mais ampla para a assessoria de imprensa, englobando os seus diversos públicos. A área de PR reporta-se diretamente ao presidente, Steve Jobs. Todas as regiões do mundo onde a Apple opera tem seus PRs, que se reportam à diretoria de marketing.

T.F.: *No nível mais alto é ligado diretamente à direção da empresa, incluindo Steve Jobs. Depois o PR capilariza para outras regiões e as regiões se reportam a Marcom (Marketing Communications). A função de todos é administrar o fluxo de informação e o relacionamento com a imprensa.*

4.1.4.6 Quais informações divulga

A Apple costuma procurar a imprensa quando divulga novos produtos ou novas versões e também sobre assuntos que se referem aos seus acionistas.

T.F.: *A Apple fala de novos produtos e solta um comunicado trimestral sobre resultados financeiros*

4.1.4.7 Sobre o que não fala

Em todo tipo de comunicação, não só imprensa, a Apple tem uma recomendação geral para o mundo todo de situações em que não pode ser associada, de forma a fortalecer a sua imagem como “heroína” no contexto em que atua de rápidas mudanças tecnológicas.

T.F.: *Os produtos da Apple são usados por todo tipo de público, mas a empresa não aparece em situações que envolvam vício (cigarro, bebidas, drogas) e em situações onde as tecnologias são usadas para o mal, como em filmes.*

4.1.4.8 A Apple no Brasil e a imprensa

Ao contrário da Microsoft, que tem uma estrutura completa no Brasil, a Apple tem apenas um braço de distribuição, comercial e marketing no Brasil. Assim como a estrutura da Apple no Brasil é apenas voltada para a distribuição, a sua assessoria de imprensa também é modesta. Tomas Fisher é o assessor de imprensa desde o início, há 18 anos. Ele conta com um pequeno escritório onde basicamente se traduzem os *press releases* para o site brasileiro da Apple, atendem-se a demandas de jornalistas, principalmente em relação a testes de produtos. Tomas Fisher tem um perfil descolado, parecido com o que a Apple quer mostrar.

T.F.: *O PR no Brasil é pequeno e reporta ao PR da América Latina, que fica em Miami.*

T.F.: *O grosso da Apple é atender os jornalistas, a demanda é tão grande.*

Mesmo trabalhando com releases, a assessoria de imprensa da Apple no Brasil procura não enviar um numero grande deles.

T.F.: *Mandamos poucos releases, porque trabalhei em jornal e todo mundo joga 80% no lixo.*

As demandas que envolvem produtos sempre são atendidas, com alguma entrevista ou teste de produto. Os pedidos diários de entrevista com Steve Jobs são sempre recusados. Ele nunca deu entrevista para a imprensa brasileira.

T.F.: *Todos os pedidos de entrevistas sobre produtos são atendidos. Todos os pedidos de entrevistas com Steve Jobs são agradecidos, mas gentilmente declinados.*

Há algum trabalho ativo da assessoria de imprensa da Apple no Brasil, principalmente em relação a jornalistas formadores de opinião da área de tecnologia e da imprensa econômica, de negócios e, desde o lançamento do iPod, de consumo.

T.F.: *Fazemos matérias com uns pouco jornalistas, que falam de conceitos mais amplos. Para o resto, a gente solta press releases.*

Apesar de o atendimento aos pedidos dos jornalistas tomar mais energia e tempo da assessoria de imprensa, que vê nesse atendimento uma forma também de interferir no que sai na imprensa, o pouco do trabalho proativo é planejado como prioridade, dado o seu impacto em matérias exclusivas que trabalham melhor os produtos e o conceito da marca e de Steve Jobs.

T.F.: *A parte proativa vem primeiro, com a escolha de jornalistas e veículos de comunicação importantes. A parte de atender aos pedidos da imprensa é muito importante também para auxiliar na exatidão da informação e fornecimento de imagens.*

T.F.: *O trabalho com a imprensa tem um fluxo constante, mas varia de intensidade. Temos vários focos de atuação com pautas dirigidas a editorias específicas. O relacionamento pessoal e a confiança mútua são importantes na construção da imagem.*

Também faz parte do trabalho da assessoria de imprensa levar, a cada janeiro, jornalistas para cobrir o principal evento mundial da Apple, quando anuncia o seu principal lançamento.

T.F.: *Eu levo 3,4 jornalistas para o lançamento mundial. E nunca sabe o que vai ser. No ano passado, eu sabia que ia ser algo ligado à música e levei a MTV, Bizz e também a Folha e o Estado. Esse ano também eu sabia que ia ser o iPhone, aí, eu levei a Época Negócios, e como é um produto de consumo, interessa para as publicações de estilo de vida. Levei duas freelancers, uma de cultura do Globo, e outra também muito reconhecida, é gente que sabe traduzir tecnologia. O resultado foi bom, não esperava que ia mudar a cabeça. Levei as freelancers, porque o editor vai ouvir mais a freelancer do que a mim. São jornalistas que estão antenados.*

No lançamento do iPhone, em 2007, a Apple foi capa das duas principais revistas semanais (Veja e Época), além da Época Negócios, e posteriormente, da Exame.

T.F. *O momento mais importante é em janeiro, quando lança produto. Tem um oceano de câmeras de TV, tem área de jornalistas. Durante a apresentação, os jornalistas mandam notícias, sai em todos os lugares. O iPhone foi capa da Época e Veja. Celular tem um impacto grande. O Steve Jobs falou: “hoje vamos revolucionar o mundo”.*

No Brasil, a divulgação dos resultados não recebe tanta importância, porque não é o perfil de *stakeholders* local.

T.F.: A Apple faz conference call aberta quando anuncia o resultado do trimestre. Aparece muito em economia. Mas a comunicação financeira ostensiva não faz parte do perfil de comunicação da Apple. Isso já é o suficiente.

A estratégia mundial de comunicação procura alinhar as ações nos diversos países para que a mensagem saia a mais parecida possível. A assessoria de imprensa do Brasil tem conversas regulares com a assessoria de imprensa da América Latina e também com o departamento de marketing que a Apple mantém no Brasil.

T.F.: A estratégia é mundial, a mensagem é uma só.

T.F.: Não tem muita estratégia, vem de lá, o trabalho de estratégia é posicionar a marca bem. Quando vai mal, fala o que está resolvendo. Tem que ter honestidade com a imprensa. Também os jornalistas tendem a dar a notícia da empresa, a imagem da Apple é bacana.

T.F.: Temos uma conferência semanal de PR na América Latina para definir a estratégia.

T.F. Avaliamos junto com o marketing o que é passível de ser notícia. Em qualquer lançamento, a gente faz coletiva junto com o marketing, a estratégia é bolada junto.

O alinhamento da mensagem da Apple ocorre não apenas pelas conversas entre departamentos e países, mas pelo próprio efeito da mídia de países periféricos que se “inspiram” nas reportagens que são publicadas nos principais veículos de comunicação norte-americanos e europeus. O respaldo para que as matérias sejam publicadas é a cobertura de destaque na imprensa internacional. Ao serem questionados sobre o quanto de pautas de tecnologia geradas a partir de reportagens que saem nos principais veículos de comunicação internacionais, três jornalistas (editores) entrevistados responderam que na maioria das vezes isso ocorre. Em um caso, a pauta gerada por veículos internacionais chega a 75% do total.

T.F.: Tem um efeito de transmissão. Se o produto sai na Time, na Nesweek, se sai uma capa, tem impacto muito grande no mundo todo.

A Apple não conta no Brasil com um serviço de *clipping*, que acompanha e registra todas as matérias que saem a respeito da empresa e dos seus concorrentes. Trata-se do mais básico acompanhamento que se faz em assessorias de imprensa.

T.F.: *Toda a mídia é positiva. Já medimos antes. Hoje a gente não faz clipping mais.*

T.F.: *É meio intuitivo, a gente sabe o que sai.*

T.F.: *Quem avalia são entidades de pesquisa. A marca Apple está entre as mais valiosas do mundo e é uma das únicas que as pessoas usam, em adesivos nos carros e fazem questão de mostrar. Talvez a única outra marca seja a das motocicletas Harley Davidson.*

Com base nesse acompanhamento “intuitivo”, a assessoria de imprensa elabora relatórios em que identifica algumas tendências e gaps. Os relatórios servem de base para o planejamento das ações seguintes.

T.F.: *Fazemos relatórios. A gente chama a atenção para problemas. A tendência é falar sobre o produto, mas os jornalistas não estão sabendo falar sobre produtos. Então temos que fazer um trabalho com o os jornalistas em geral, explicar melhor, demonstrar os produtos. Não quero mais pessoal de tecnologia. Agora temos que trabalhar com o institucional e com quem cobre estilo de vida.*

4.1.4.9 As novas mídias

Para a assessoria de imprensa da Apple, a grande mudança que ocorreu ao longo do tempo foi o menor controle da informação que vem de fora.

T.F.: *Era diferente. Antes o controle da informação era maior, decidia quando soltar a notícia. Hoje é mais democrático, não adianta segurar.*

T.F.: *O papel de PR mudou no mundo todo com a Internet. A informação ficou mais transparente por ser compartilhada com o mundo todo ao mesmo tempo. O PR antes tinha mais controle do fluxo da informação.*

4.1.5 O contraponto : Microsoft

4.1.5.1 A construção da história da Microsoft

A Microsoft surgiu em 1975, fundada por Bill Gates e Paul Allen. No início, enfrentou a mesma necessidade da Apple de se legitimar perante os usuários de tecnologia. Para isso, o seu foco prioritário foi mostrar e demonstrar os seus produtos. Esse início foi composto por duas fases, no caso do Brasil, onde a empresa sempre contou com a mesma assessoria de imprensa, a S2, de José Luis Schiavoni

Fase 1: Foco essencialmente no produto, seus diferenciais, suas vantagens.

J.L.S.: No começo, tinha que divulgar as características da tecnologia, os produtos que chegariam. Quem não conhece não sabe falar, tinha que pegar e demonstrar produtos em vários fóruns, inclusive junto à imprensa. Fizemos press tour e road show. Decidimos: vamos visitar todos estados, vamos nas redações. Mostrávamos as características dos produtos, as pessoas ficavam encantadas.

Fase 2: Foco no usuário do produto. A idéia foi mostrar como os usuários estavam ganhando com os produtos da Microsoft, num mercado em que se disputavam diferentes tecnologias não compatíveis.

J.L.S: Falamos muito do produto. Depois, falamos: não adianta focar só na característica e sim no benefício. As pessoas vão entender mais se contar a respeito dos benefícios na 3ª pessoa e não na 1ª pessoa. Inauguramos o modelo de contar histórias de como organização tal tinha um problema, analisou opções, escolheu a Microsoft e os resultados que teve. Os cases dão uma notoriedade, a um custo muito barato.

J.L.S.: Mostrávamos muitos cases. No Brasil, tinha uma empresa por dia migrando para o Windows.

Trabalhar a comunicação com os produtos e os usuários foi uma forma de mostrar o conceito de inovação para o público consumidor.

J.L.S.: Você tem que mostrar coisas, então você dá, empresta, faz degustação. Você também mostra casos reais de como organizações se transformaram com uso de tecnologia.

A marca Microsoft ganhou força no final dos anos 90, com a ajuda do trabalho de assessoria de imprensa.

J.L.S.: A Microsoft populariza a marca, de 89 para 90 que ganhou visibilidade. Construiu história ligada a como usar PR para evoluir.

O auge da Microsoft foi o lançamento do Windows 95.

J.L.S.: Fizemos uma coletiva com a presença de 200 jornalistas no Memorial da América Latina. Tinham emissoras de TV.

A Microsoft ficou então associada ao seu principal produto, o Windows, e ao seu dono, Bill Gates.

J.L.S.: Windows, Microsoft e Bill Gates estão muito ligados.

4.1.5.2 A maré baixa

De lá para cá, a imagem da empresa decaiu. Do começo considerada uma empresa genial e inovadora, simbolizada pelo então garoto Bill Gates, a empresa começou a sofrer processos, acusada de monopolista e arrogante.

J.L.S.: A imagem de poder e arrogância vai surgir. A empresa trabalha hegemônica inebriada pelo sucesso. É o que acontece com o Google, agora começa a se fazer crítica ao Google.

J.L.S. Você não consegue enxergar o que está acontecendo. Se este produto é bom, é coisa boa. Estratégia comercial boa, estratégia de marketing boa. Mas muitos, ao concorrer com a Microsoft, apontaram: essa empresa está errada.

J.L.S. A imprensa faz seu trabalho promovendo e depois destruindo, vale para Xuxa, vale para Microsoft. Entendimento que essa é uma dinâmica verdadeira ajuda muito. PR te ajuda num spin até chegar num ponto e tendência da mídia é chegar lá e começa a destruir. Quando está lá em cima sabe que vai mudar a percepção e faz ações para tentar mudar com ações que mostram que você ainda faz um bom produto e serviço e tem imagem ligada aos valores que as pessoas querem.

J.L.S.: *A percepção é que os produtos são caros. Não se tem noção quanto custavam os produtos de tecnologia pré-Microsoft.*

Exemplo de reportagem:

*[...] O preço do sucesso e a fama de querer controlar o mundo digital e de ganhar todas as disputas mudaram a imagem de Bill Gates. Na semana passada, circulava na Internet a seguinte anedota, que descreve bem o momento pelo qual o maior empresário da era da informação está passando, na opinião de alguns de seus antes fiéis admiradores. **Deus chama Bill Gates, Bill Clinton e Boris Ieltsin em seu escritório e diz:***

- O mundo vai acabar em trinta dias. Voltem e dêem a notícia a seus povos.

Ieltsin volta à Rússia e diz em cadeia de televisão:

- Trago uma má notícia e outra péssima. A má notícia é que sempre estivemos errados, pois Deus existe. A péssima é que o mundo vai acabar em trinta dias.

Bill Clinton também vai à televisão:

- Trago uma boa notícia e outra má. A boa é que fizemos bem em cultivar os valores religiosos. Deus existe. A má notícia é que o mundo vai acabar em trinta dias.

Bill Gates reúne os executivos da Microsoft e diz:

- Eu trago uma grande e outra fabulosa notícia. A grande notícia é que Deus me considera muito importante e a fabulosa é que não teremos de lançar o Windows 95.[...] (“O homem que ficou rico vendendo idéias”, Revista Veja, 12/07/1995) (Grifos da autora).

A imagem da empresa como a dominadora adquiriu tons bélicos e, em diferentes momentos, reportagens a colocaram como a hora em que teria que enfrentar a “batalha definitiva”.

Exemplos de reportagens:

*[...] Na primeira vez em que estive no país, em 1987, Gates era quase desconhecido. Em 1990, em sua segunda visita, ainda era a pedra mais famosa no sapato da IBM. Agora é diferente. O empresário mais conhecido do mundo é um rosto que os brasileiros já viram em um comercial de TV. Ele é o autor de um best-seller que vendeu 72 000 cópias e o dono da marca que salta aos olhos de nove em cada dez pessoas que ligam o computador no Brasil. Gates foi até entrevistado por Jô Soares. Isso tudo poderia fazer da visita uma simples celebração empresarial. Mas não. **O Gates que chega ao Brasil é também o líder de uma empresa que enfrenta sua hora da verdade.** A explosão da Internet atropelou seus planos como os carros atropelam gatos na estrada. O mercado decidiu que de agora*

em diante a rede mundial de computadores vai ditar o crescimento da indústria de informática - e a gigantesca Microsoft, maior companhia de software do mundo, é uma anã na rede. Gates vem ao Brasil contar como pretende mudar isso.[...] (“Ele é mesmo o amanhã?”, Revista Exame, 28/02/1996). (Grifo da autora).

*[...] Bill Gates, o homem mais rico do mundo, é um sujeito simpático. Fala pausada, gestos contidos, ele responde com tranqüilidade a todas as perguntas de seus interlocutores. Algumas palavras ou expressões, porém, têm o poder de alterar imediatamente sua postura. São elas: Linux, ação judicial contra monopólio, e o Application Service Provider (ferramenta que possibilita o uso de programas aplicativos a partir da Internet), etc. Ao ouvi-las, o autoproclamado arquiteto-chefe da Microsoft substitui o leve sorriso que traz no rosto por uma série de caretas, suspiros, arquear de sobrancelhas, demonstrando uma impaciência crescente com tais assuntos. O tom de sua conversa também torna-se mais irônico. Por exemplo: aos ser perguntado sobre o Linux, sistema operacional que **ameaça o poderio** do Windows, Gates responde: “Tenho estudado isso com muito cuidado”. Em seguida, dispara críticas ao concorrente.*

É fácil explicar esse mau humor. São justamente essas questões que colocaram Gates e sua criação, a Microsoft, no momento mais delicado de sua bem-sucedida história. Enquanto tenta vencer todas essas frentes de batalha, a Microsoft procura também não perder o trem no setor que, segundo todos os prognósticos, conduzirá os negócios no futuro, a Internet.[...] (“A nova batalha de Bill Gates”, Istoé Dinheiro, 29/03/2000) (Grifos da autora).

Com a deterioração da imagem, veio uma nova fase para a Microsoft, em que os atributos dos produtos vieram acompanhados por outros que procuravam mostrar o comprometimento com a sociedade.

J.L.S.: *Se fechar num momento de crise, é pior.*

J.L.S.: *A fase três foi a de soluções. Evoluímos do conceito do produto e mostramos como podemos mudar a sociedade. A revolução que está tendo em educação será possível sem o computador?*

.

J.L.S.: *Quando a maré está empurrando contra a corrente, tem que falar que é socialmente responsável. A Microsoft comprou ações da Apple para não fechar seu sistema. Aprendeu com seus erros.*

J.L.S. *Mostramos a importância que Microsoft tem na sociedade e trabalhamos a imagem de Bill Gates como filantropo.*

J.L.S.: *A Microsoft tem papel importante hoje nas economias onde atua. Prega cidadania muito a sério. Trabalha com educadores, com a comunidade, mostra-se um líder responsável.*

J.L.S.: *Hoje queremos construir um jornalismo Harry Porter. Eu geral você quer contar as suas histórias, porque vai além da notícia, da tal coisa aconteceu. A possibilidade de contar histórias vai dar para as pessoas a verdadeira percepção de qual é a sua missão. Você pode contar a história de um menino interno da Febem que saiu da situação de risco e realizou seu potencial.*

Exemplo de reportagem:

*Faz muito tempo que Bill Gates passou para a história como um dos grandes gênios que o capitalismo já produziu. Isso aconteceu quando, com pouco mais de 20 anos, ele descobriu que poderia transformar softwares -- aquelas coisas que só os nerds podiam entender -- num produto de consumo, acessível à maioria dos mortais. Já estaria de bom tamanho. Mas Gates também transformou sua empresa, a Microsoft, numa das mais inovadoras companhias do mundo. Atraiu talentos como poucos. Deu novo fôlego à palavra meritocracia ao transformar seus melhores empregados em acionistas da Microsoft. Tornou-se o mais rico dos homens. **Mudou o planeta. Agora, Gates dá mais uma lição ao mundo dos negócios: aos 50 anos, ele recentemente anunciou que deixará o comando de sua empresa.** Antes, já havia apresentado um executivo forasteiro como seu substituto no posto de arquiteto-chefe de softwares da Microsoft. **A partir de agora, Bill Gates vai se dedicar cada vez mais à missão de ser o maior filantropo do mundo.** Sua fundação, a Bill & Melinda Gates, tem 60 bilhões de dólares em recursos para achar a cura da Aids e para erradicar doenças que exterminam populações de países pobres.[...] (A coragem de reconhecer os próprios limites, Revista Exame, 10/08/2006) (Grifos da autora).*

Nessa fase mais recente, não adianta trabalhar com a massa de jornalistas, e sim, fazer matérias exclusivas com veículos que “comprem” essas histórias e tenham espaço para contá-las.

J.L.S. *Isso não faz por release conta escolha jornalista e apresento a história para ele. O ranking anual de release diminuiu.*

Os *stakeholders*, no caso, assim como na Apple, são vistos basicamente com os consumidores. Mas a Microsoft acredita que eles estão mais críticos com relação à empresa.

J.L.S.: *Mudou a dinâmica. Nossos clientes são mais preocupados com qualidade do que com quantidade.*

4.1.5.3 A diferença entre Microsoft e Apple

A Microsoft teve um ciclo de desenvolvimento positivo da sua imagem, tornou-se hegemônica e experimentou uma deterioração na sua imagem. A Apple apareceu com mais altos e baixos na sua história, mas, desde o lançamento do iPod, caminha numa imagem positiva crescente.

J.L.S.: *A Apple voltou se reinventar em inovação. Ela tem ciclos mais curtos. A Microsoft é mais evolucionária do que revolucionária. Talvez isso faça com que na área de tecnologia, as pessoas não percebam a inovação. Se olhar os últimos lançamentos de produtos, computador surface, mesa onde tem tela e você vai compartilhar acesso de informações. É um exemplo de inovação. Tem uma onda de inovação nascendo. A Apple é conhecida pelo Windows Office, mas tem outros produtos e ferramentas. Nossa percepção é o Windows, isso é que acabou sendo formado.*

Há muita similaridade no que se publica sobre a Apple e algumas empresas de Internet, como a Google, e o que a Microsoft acredita que seja a sua identidade – e o que se publicava a respeito dela no seu início.

J.L.S.: *A inovação até hoje não consegue ser percebida como o principal atributo por uma opção da empresa. O Windows é marca tão forte que acaba apagando outras inovações. De verdade, há 15 anos, desde que comecei a trabalhar com a Microsoft, ela era muito parecida com o que a Apple é hoje.*

J.L.S.: *Inovação era a palavra que estava presente no passado, está presente hoje e tem que estar presente no futuro.*

J.L.S.: *O legado dela vai ser tão importante como o de Thomas Edison. A Microsoft transformou a tecnologia e m commodity.*

J.L.S.: *Falam da Google, que é inovador, jovem, ambiente é totalmente informal, que as pessoas jogam jogos. Isso é tudo igual à sede da Microsoft. Há dez anos, fui lá, e as pessoas jogam. Acompanhei uma entrevista e quando o cara levantou estava de bermuda.*

Ambas, Microsoft e Apple, se apóiam na imagem de seus donos ou presidentes.

J.L.S.: *Quando olha a Apple logo identifica Steve Jobs. A imagem da Microsoft é Bill Gates, e, agora, Steve Balmer.*

J.L.S.: *É o arquétipo do guru e timoneiro.*

Exemplos de reportagem:

*Cabelos desgrenhados, roupas mal cortadas, um jeito meio patético de falar. **Bill Gates, o homem mais rico do mundo, sempre pareceu fazer questão de cultivar sua imagem de nerd. Não é exatamente o que ele é. Hipercompetitivo, empreendedor e preocupado com a construção da corporação que o rodeia, Gates é a imagem mais acabada do homem de negócios deste final de século. Seu maior mérito não foi descobrir novas tecnologias e sim como fazer delas objetos de desejo das massas. O MS-DOS, o antecessor do Windows, está para a informática assim como o Modelo T, da Ford, esteve para a indústria automobilística. Antes de Gates e de Paul Allen, seu sócio nos primeiros anos da Microsoft, a indústria de softwares não existia.***

Gates tirou os programas da lateral para o centro da revolução interativa. Um dos primeiros slogans criados para a empresa era: "Microsoft: o que é um microprocessador sem ela?" Graças, em parte, a essa percepção, o mundo é o que é hoje.

Gates fez de sua empresa uma corporação diferente. Seu lema "Trabalhe para valer, dê resultados e fique rico - sem milagre". A Microsoft foi uma das primeiras companhias americanas a distribuir opções de ações como parte da remuneração de todos os seus funcionários - fossem eles executivos ou não. O resultado foi o aparecimento de milhares de milionários e uma certa garantia de fidelidade em tempos de tremenda volatilidade no mercado de trabalho americano. Seu modelo vem servindo de referência para as novas companhias e para as velhas corporações que buscam reinventar-se. Pode-se gostar ou não de William H. Gates III. Difícil é discutir sua presença entre os grandes deste século.[...] ("Bill Gates", Revista Exame, 15/12/1999). (Grifos da autora).

Engana-se quem pensa que a Microsoft não tem uma boa imagem. Pelo contrário, ela foi eleita a empresa com melhor reputação em 2006, segundo a companhia de pesquisas Harris Interactive. Na pesquisa com 7.886 norte-americanos, a empresa ganhou notas altas nos quesitos liderança e resultados financeiros. Mas o que colocou a Microsoft no topo da lista foram as atividades

filantrópicas de Bill Gates, co-fundador da empresa. A Fundação Bill e Melinda Gates é a maior instituição de caridade do mundo e administra mais de US\$ 65 bilhões. A admiração pela gigante do software leva muitos estudantes e profissionais a buscarem uma certificação Microsoft. O engenheiro de redes Michel Chiavegatti seguiu o caminho porque é fã da empresa. "Os produtos dela são muito bons e se integram entre si", diz. [...] (Empresa é a 1ª em ranking de reputação. Folha de S.Paulo, 16/05/2007). (Grifos da autora).

A Apple é vista pela concorrente como um produto de seu departamento de relações públicas, apesar de também ter características parecidas com a Microsoft, inclusive em sistemas sem compatibilidade e que podem ser considerados monopolistas.

J.L.S.: A The Economist há duas semanas fez capa sobre inovação com Apple. É um fenômeno de public relations.

J.L.S.: A Apple lança coisas bacanas, aquela coisa que todo mundo fala: Uau! É o que a Apple aprendeu a fazer muito bem. O iPhone ainda não existe, faltam 7 dias. E por um ano apenas uma empresa vai poder usar. Isso é monopólio. E olha o que se falou...

Uma diferença grande, no caso do Brasil, é que a Microsoft tem uma estrutura completa no país, a Apple não. Bill Gates já veio várias vezes ao Brasil, gravou comercial com o Unibanco, foi condecorado em Brasília, e, também, já concedeu coletivas e entrevistas exclusivas a jornalistas brasileiros.

J.L.S.: A Apple não tem identificação com o país. O seu negócio é o consumo de massa. O foco são produtos inovadores.

Assim como no caso da Apple, parece que as críticas, de certa forma, servem para alimentar o mito.

Exemplo de reportagem:

Você provavelmente já ouviu alguém dizer frases como "a Microsoft é do mal" ou "eu odeio a Microsoft". Nas comunidades virtuais e nos escritórios não são raras as manifestações de raiva contra a maior empresa de software do mundo. Mas o que provoca a ira de tantas pessoas?

Uma das razões é o próprio gigantismo da empresa, segundo o professor Adrian Kemmer Cernev, do departamento de informática da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP). "Como é líder, ela impõe preços altos em seus produtos", diz. A Comissão Européia está ameaçando multar mais uma vez a Microsoft por cobrar preços abusivos das empresas que necessitam de informações para desenvolver produtos compatíveis com o Windows.

As estratégias de negócio agressivas também contribuem para a imagem negativa da empresa, afirma o professor da FGV. Como exemplo, ele cita o episódio da guerra dos navegadores Internet Explorer, da Microsoft, e Netscape, na década de 1990. A Justiça norte-americana condenou a Microsoft por concorrência desleal, pois a empresa embutia o seu navegador no Windows. O programa não podia ser desinstalado sem provocar problemas e havia dificuldades para instalar o Netscape. A Sun Microsystems e a RealNetworks também travaram batalhas judiciais contra a Microsoft, novamente acusada de práticas anticompetitivas.

A própria figura do co-fundador da empresa, Bill Gates, irrita algumas pessoas. Uma busca no Google, com a expressão "I hate Bill Gates" traz 656 páginas. As brechas de segurança do Windows, que abrem espaço para vírus e softwares nocivos, são outro motivo de crítica. "Abandonei o Windows porque ele abria espaço para invasores", diz o designer Orlando Colacioppo. Na sua casa e no seu escritório, ele só utiliza computadores com Mac OS, da Apple. "É um sistema mais fácil de usar e estável", diz.

O engenheiro Abel Alves, que utiliza vários sistemas operacionais, diz que não ama nem odeia a Microsoft. Porém, observa que são pessoas com mais conhecimento técnico que torcem o nariz para a empresa. "Queremos softwares tecnicamente perfeitos, mas a Microsoft apresenta erros em seus programas", diz. (Poder da Microsoft esmaga concorrência", Folha de S.Paulo, 16/05/2007). (Grifos da autora).

[...] Para descobrir os motivos de antipatia pela Microsoft, a Folha entrevistou profissionais e especialistas da área de tecnologia, acadêmicos, líderes do movimento de software livre e usuários dos produtos da empresa.

1. GIGANTISMO

Microsoft domina o mercado de sistemas operacionais em computadores pessoais, com 90% dos usuários, segundo pesquisa da IDC

2. MONOPÓLIO

As práticas anticompetitivas que a empresa adotou e que acabaram causando processos judiciais

3. ABUSO NOS PREÇOS

Os preços altos dos produtos, incompatíveis com a realidade brasileira

4. PROBLEMAS DE SEGURANÇA

As brechas de segurança do sistema, que abrem espaço para vírus, softwares nocivos e invasões e a demora da empresa para oferecer as correções

5. EXIGÊNCIA DA MÁQUINA

Para usar as novas versões do Windows, é preciso ter um computador cada vez mais potente e caro

6. FORA DOS PADRÕES

Nem sempre a empresa segue os padrões internacionais criados pelos grupos de fabricantes para facilitar a vida do usuário

7. SOFTWARE FECHADO

A empresa geralmente não abre o código-fonte dos softwares, o que dificulta a concorrência a criar aplicativos compatíveis

8. ERRO DESCONHECIDO

As mensagens de erro incompreensíveis que aparecem na tela. E a famosa tela azul

9. EM BAIXA

A Microsoft perdeu espaço para o Google, considerado mais inovador

10. INVEJA

Bill Gates é o homem mais rico do mundo, segundo a revista norte-americana "Forbes"

(“Top 10 do ódio”, Folha de S.Paulo, ‘6/05/2007). (Grifos da autora)

4.1.5.4 Estrutura da assessoria de imprensa

A S2 conta com uma estrutura dividida por áreas e tem, atualmente uma grande preocupação em trabalhar a imagem institucional da Microsoft. São sete pessoas no atendimento da conta da Microsoft. Há um acompanhamento dos resultados, que são reportados ao marketing da Microsoft.

J.L.S.: *Avaliamos como evoluiu a imagem e reportamos à área de comunicação da Microsoft no Brasil. Temos um modelo que foi desenvolvido com critérios de relevância dos veículos, abrangência dos veículos, tiragem, como recebem e reforçam algumas questões que são importantes.*

Assim como na Apple, há reuniões periódicas com as assessorias de imprensa da América Latina para o alinhamento das ações.

J.L.S.: *Participamos de um conference call com o grupo da América Latina que ocorre toda semana.*

No atendimento das demandas dos jornalistas, a maior delas ainda é para falar com Bill Gates, que já não ocupa mais cargo executivo na empresa.

J.L.S.: *A demanda maior que existe é para falar com o Bill Gates.*

4.1.5.5 As novas mídias

Assim como no caso da Apple, a Microsoft hoje enfrenta no Brasil maiores desafios com a conexão global da comunicação.

J.L.S.: *Antes não tinha o acesso à informação pela Internet. Se perguntados, já sabíamos a resposta, faríamos isso e isso, já tínhamos a resposta para um produto com problema. Hoje informação atravessa o planeta mais rápido. É comum um jornalista saber uma informação que eu não sei e ligo para o cara da Microsoft e ele não sabe também. Há um componente de agilidade. A Apple também enfrenta esse desafio. Teve um episódio num blog que conseguiu uma correspondência interna da empresa que o iPhone não ia ficar pronto no tempo certo.*

4.1.6 A avaliação pelos jornalistas

A Apple é considerada a empresa de tecnologia com melhor imagem na imprensa pelos três jornalistas (editores) entrevistados – embora seja a de mais difícil acesso à imprensa. A Microsoft é considerada uma celebridade, mas, por conta dos “desafetos”, sua imagem está aquém da Apple e de outras empresas do setor. A Microsoft é a empresa de tecnologia que

mais facilita o acesso dos jornalistas. A Apple é associada à inovação e marketing e a Microsoft a poder e, na mídia especializada em tecnologia, a lançamentos constantes. Em relação aos atributos mais específicos de uma lista mostrada aos jornalistas, a Apple é associada a “inovador”, “produtos que fazem a diferença” e “marca forte”. A Microsoft é associada a “muito conhecido, familiar”, “presença de mercado”, “marca forte”, “boa empresa para se trabalhar”.

Os critérios apontados para a seleção de determinados assuntos e empresas a reportar foram: um fato novo, a relevância do fato, o impacto da notícia para os leitores, a confiabilidade das fontes. A publicação em veículos internacionais é extremamente relevante para o setor e pauta mais de 50% das matérias (em um caso, mais de 70%). Mas os jornalistas consideram que há um limite de exposição, em que a empresa se torna, nas palavras de um dos entrevistados, “figurinha muito fácil”.

Algumas empresas se tornam celebridades por conta principalmente da figura dos seus principais executivos ou donos, que são “bons porta-vozes”. Também foram citados os fatores “produtos diferenciados” e “facilidade de acesso”.

Entre as estratégias das assessorias de imprensa ou fontes melhor aceitas, estão “ligar quando há, de fato, um acontecimento relevante”, “saber mostrar a relevância do fato para o leitor e não só para a empresa-cliente”, “informação exclusiva”, “fazer o contato com antecedência”. Entre as estratégias que incomodam foram citadas: “ligar para falar qualquer coisa que seja de interesse exclusivo do cliente, sem interesse para os leitores”, “excesso de *press releases*”, “não entender o funcionamento de uma redação”.

4.2 ESTUDO DE CASO DA GOL

4.2.1 Coleta de Dados

Foram feitas quatro entrevistas com dois assessores de imprensa da empresa: duas entrevistas com o assessor externo, em julho e setembro de 2007, e duas com a assessora interna, em junho e julho de 2007:

Mauro Lopes, dono da assessoria de imprensa que acompanha a empresa desde o início: M.L.
Roberta Corbioli, responsável pela comunicação corporativa internamente: R.C.

Não foram feitas entrevistas na concorrente TAM, por impossibilidade após o acidente com o avião da empresa, em Congonhas, em 2007.

Foram feitas três entrevistas com jornalistas em posição de edição em jornal ou revista de destaque, entre outubro e novembro de 2007.

Foram coletados documentos e informações que aparecem no desenvolvimento do estudo de caso, do site das empresas e de relatórios anuais. Foram coletados trechos de reportagens que exemplificam a história contada e a estratégia de imprensa desde o início da empresa, em 2001, até outubro de 2007. Os dados foram coletados ao longo de 2007.

4.2.2 Cronologia da empresa

Cabe, antes de abordar a história da Gol Linhas Aéreas, falar do contexto da aviação brasileira. O setor de aviação comercial sempre foi regulado no Brasil. No início, o Departamento de Aviação Civil (DAC) nasceu como subordinado ao Poder Executivo para, a partir de 1941, tornar-se militar, subordinado ao Ministério da Aeronáutica. Havia certa liberdade de competição até os anos 60, quando se iniciou um período de forte controle estatal sobre o setor (BINDER, 2006). O governo determinava a concessão das linhas e as tarifas, basicamente para as grandes cidades. Nos anos 70, o governo autorizou a concessão para a aviação regional. Nessa época nasceu a TAM, com participação acionária da Vasp. As tarifas

continuaram a ser controladas até o início dos anos 90. Em 1991, houve maior desregulamentação do setor, com o fim da exclusividade na aviação regional, aumento de linhas para o exterior, permissão de novas modalidades das tarifas e permissão da TAM em operar linhas similares à ponte aérea, então controlada por Varig, Vasp e Transbrasil.

Em outubro de 1996, um acidente com um Fokker-100 da TAM, que caiu próximo ao aeroporto de Congonhas, em São Paulo, deixou 99 mortos. Em julho de 1997, uma explosão de uma pequena bomba em outro avião da TAM lançou um passageiro no ar em pleno vôo.

Em 1997, o DAC autorizou descontos nas tarifas aéreas de até 65%. A Varig lançou um programa de descontos de 20% a 60%, mostrou o seu desejo de sair do esquema da ponte aérea e, com isso, causou movimentações no setor. As outras empresas reagiram (BINDER, 2006): A TAM também começou a oferecer descontos, assim com Vasp e Transbrasil. Todas as empresas tiveram prejuízo no ano de 1998, com a guerra de tarifas. A desvalorização cambial de 1999 prejudicou bastante as empresas, principalmente nas suas rotas internacionais. As empresas tomaram medidas de saneamento das suas finanças, voltaram às tarifas pré-guerra de preços, mas Vasp e Transbrasil não se recuperaram. Em 2001, as tarifas foram liberalizadas. Surgiu a Gol. Mas ela não foi a única.

A concessão de linhas continuou sob o controle estatal. TAM e Varig focaram na aviação corporativa e fizeram planos de união. O acordo operacional entre as duas foi mal visto pelo governo, devido à concentração. Em 2005, acabou o acordo entre TAM e Varig e esta entrou em profunda crise. Em outubro de 2006, um avião da Gol, o Boeing 737-800, chocou-se no ar com um jato Legacy da Embraer e caiu no Mato Grosso, matando todos os 154 que estavam a bordo. Em 2007, a Varig foi vendida para a Gol. Em julho de 2007, caiu, durante a aterrissagem, um avião da TAM Airbus A320 em prédio da própria TAM, próximo ao aeroporto de Congonhas. Foi o maior acidente da história da aviação brasileira, com 199 mortos.

Traçado o cenário do setor, fica mais claro entender o contexto em que nasceu a Gol, em 2001: de liberalização de um setor que vivia uma crise. A Gol foi fundada pela família do empresário mineiro Nenê Constantino, então dono do maior grupo de empresas de transporte rodoviário da América Latina, o Áurea. Nenê Constantino, diga-se, tem sido envolvido em escândalos políticos. Não só. Foi cobrada da Gol uma dívida previdenciária deixada pelas

empresas de ônibus. Constam 32 processos em andamento, alguns com mais de dez anos, calculados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em 400 milhões de reais.

Na mesma época em que a Gol surgiu, outras empresas também foram criadas com o mesmo discurso de explorar um mercado de renda mais baixa. Havia o registro de 12 novas empresas, tais como a Nata, de Aramis Maia, e Ricardo Luiz Bürguer, da Fly. Somente a Gol se sobressaiu.

Um dos sete filhos de Nenê, Constantino de Oliveira Júnior, assumiu a presidência desde o início da operação da Gol. Júnior era antes presidente do Sindicato das Empresas de Ônibus de São Paulo. A empresa começou a operar com seis aviões. O primeiro voo teve nove passageiros pagantes. A média de ocupação dos 52 primeiros voos foi 32%. O ideal, segundo especialistas do setor, seria de 60%. Três dias após o início das operações, a ocupação cresceu para 44%. No quarto dia, foi de 51,7% e pouco depois os voos já lotavam.

A estratégia anunciada foi operar como companhia de baixo custo e baixa tarifa, a exemplo das norte-americanas Jet Blue e Southwest Airlines. Desde o início, a empresa operou apenas com Boeings, comprados numa época de crise da aviação mundial. E passou a oferecer, como serviço de bordo, água, refrigerante e barrinhas de cereais. Logo de início, as passagens eram vendidas pela Internet, que foi considerada uma novidade no Brasil.

Sua política de RH foi de restringir benefícios, trabalhar com custos baixos, com funcionários jovens e, no caso dos pilotos, contratar ex-profissionais da Transbrasil e da Vasp (BINDER, 2006). Num setor regulado, assim como o rodoviário, a Gol teve, de início, autorização do governo para operar em aeroportos de sete capitais brasileiras.

Em 2002, segundo dados publicados na revista *Exame* (5/4/2007), a Gol triplicou de tamanho. Em 2004, abriu capital na bolsa de valores, captando 500 milhões de reais. Em 2005, começou a voar para a América do Sul. Em 2006, a empresa detinha 37% do mercado brasileiro de aviação. Em 2007, adquiriu a Varig por 320 milhões de dólares e ficou perto da liderança de mercado. O faturamento subiu de 230 milhões de reais no primeiro ano de operação, em 2001, para 3,8 bilhões de reais em 2006.

A Gol foi escolhida a empresa do ano em 2007 pela revista Exame, que a considerou a empresa que mais cresceu em curto espaço de tempo e publicou os seguintes indicadores:

Indicador	2001	2006
Receita (em bilhões de reais)	0,23	3,8
Lucro (em milhões de reais)	-3,6	569,1
Número de aviões	12	65
Participação do mercado doméstico	4,74%	37%

Tabela 3 – Os principais indicadores da Gol

Fonte: “A mais veloz da história”, Revista Exame, 05/04/2007

A Gol foi a 18ª empresa mais admirada em 2007, no ranking publicado pela revista CartaCapital. Foi a mais bem avaliada, entre as empresas aéreas. A TAM foi a 22ª. No setor de aviação, em que é avaliada apenas por executivos que trabalham no setor, ela foi a 12ª (a TAM, melhor empresa cotada, foi a 11ª). Em 2006, a Gol foi a 19ª no ranking geral e a 6ª no setor de aviação. A TAM foi a 11ª no ranking geral e a 1ª no setor. Em 2005, a Gol foi a 12ª no ranking geral das mais admiradas, a 5ª mais com a melhor pontuação em inovação (atrás de Natura, Microsoft, Embraer e 3M) e a 5ª no setor. A TAM foi a 5ª no ranking geral da mais admiradas e a 3ª no setor. Em 2004, a Gol foi a 13ª entre as empresas mais admiradas e a 4ª no setor. A TAM foi a 8ª mais admirada e a 2ª no setor. Em 2003, a Gol não apareceu entre as 150 mais admiradas listadas. A TAM ficou em 24º lugar no ranking geral. Em 2002, a Gol foi a 29ª empresa mais admirada. A TAM foi a 6ª empresa no ranking geral. A Varig foi a 42ª no ranking geral. No setor, a Gol ficou em 11º lugar, enquanto a TAM ficou em 1º e a Varig em 7º. Em 2001, a Gol foi a 135ª empresa mais admirada. A TAM foi a 1ª no ranking geral. A Varig foi a 40ª no ranking geral. No setor, a Gol foi a 13ª, a TAM foi a 1ª e a Varig a 12ª e a Rio Sul a 5ª. Em 2000, a TAM foi a 6ª no ranking geral e em 1999, a 2ª. A Varig foi a 40ª em 2000 e não apareceu no ranking de 1999. No setor, a TAM foi a 3ª em 2000 e a 2ª em 1999. A Varig foi a 11ª em 2000 e a 12ª em 1999. A Rio Sul foi a 8ª em 2000 e a 6ª em 1999.

Para Binder (2006), a Gol não fez o que prometeu. Ela defendeu, no seu início, que iria agregar demanda ao mercado aéreo, viabilizando o transporte das classes B e C, mas, na realidade, ela só fez ocupar o espaço da Vasp e Transbrasil, que fecharam. Não houve uma nova demanda, até pelo fato de o canal utilizado para compra de passagens, a Internet, ainda não ser tão acessível no Brasil.

4.2.3 A construção da história da Gol

Em sua criação, a empresa se coloca em contraposição às empresas do setor como um modelo diferente do que existia no Brasil, em um período de crise na aviação nacional. Um modelo crível, pela experiência norte-americana, pela experiência do grupo fundador da Gol, pela má situação das outras empresas e por argumentos da racionalidade econômica.

4.2.3.1 A diferenciação

A empresa desde logo se colocou como diferente do que existia no Brasil.

M.L.: *A Gol quebrou paradigma, estabeleceu um novo jeito de voar.*

Era, no início considerada uma “novata” na mídia. A idéia, mais forte, do “paradigma”, só foi introduzida posteriormente.

Exemplo de reportagem:

[...] "Havia uma porta estreita. E por ela nós passamos. Acredito que essa é a razão do sucesso da Gol. A porta estreita era a possibilidade de mudar o paradigma, a cultura, o jeito de fazer."
[...](Depoimento de Constantino Oliveira Júnior, "Mudamos uma cultura", Revista Época Negócios, maio/2007).

4.2.3.2 A contraposição

A diferenciação pode ser bem aceita ou não. A aceitação pode ser mais difícil no caso de uma empresa que oferece um padrão inferior ao existente. A Gol tentou trabalhar para que fosse aceita, trabalhando a contraposição a um setor que enfrentava uma crise. Essa contraposição, depois da saída de várias empresas do setor, volta-se para a TAM, como se verá adiante.

R.C.: *Se você pegar no início da Gol, a Gol era tida como um azarão, né? ? Na época, os próprios agentes do setor, os que tinham influência, diziam isso. Como a afirmação que o Ozires Silva fez na época, que a Gol não duraria mais de seis meses. E a gente tinha outra realidade, tinha outras empresas, a Tam. E o conceito da Gol era muito inovador. Essa história da Gol chegar com barrinha, essa história da Gol chegar com low fare, num mercado que ainda era tradicional, foi uma quebra de paradigma.*

R.C.: *Existia uma sensação, tipo, a novidade está chegando. E outras empresas já haviam tentado e não conseguido.*

M.L.: *Porque quando vai quebrar o paradigma, é difícil, é um monte de gente que está aferrado ao paradigma.*

Exemplos de reportagem:

*[...] Constantino escalou seu filho para presidir a Gol. **Mas irá, desde já, enfrentar a tradição do fechado clube de empresas aéreas brasileiras.** As grandes companhias tentam derrubar uma portaria do Departamento de Aviação Civil (DAC) que limita a 37% o número de vôos que cada empresa pode concentrar em cada aeroporto nacional. Seria uma forma de cerrar a porta de entrada do setor a empresas como a Gol e a Nata, outra da lista de companhias aéreas que começou a operar na semana passada. [...]* ("Companhia aérea Gol inicia operação dia 15; tarifas serão mais baixas", Valor Econômico, 05/01/2001). (Grifo da autora).

***A Gol levantou vôo ontem pela primeira vez sob o bombardeio das grandes companhias aéreas nacionais.** No mesmo dia em que a nova empresa de aviação inaugurava suas rotas, a TAM definia que vai oferecer consideráveis descontos para fazer frente à nova concorrência. A artilharia não para por aí: o sindicato que representa as líderes do setor já deixou claro ao DAC (Departamento de Aviação Civil) que quer as novatas longe das melhores rotas.*

A TAM, empresa do comandante Rolim Amaro, é a segunda grande companhia aérea a partir para a guerra de preços com a novata. Na semana passada, a Transbrasil fez uma promoção-relâmpago oferecendo abatimentos de 58% no valor da tarifa para viagens em fevereiro. "Para toda doença, temos um remédio. Só não decidimos qual a dose que vamos aplicar", afirma Rubel Thomas, diretor comercial internacional da TAM. "Mas que vamos, não há dúvida."

*A grande preocupação das grandes empresas aéreas é a proposta da Gol de atuar no estilo das empresas barateiras internacionais -as "aeropovo"- tais como a norte-americana Southwest, que ganhou mercado com uma agressiva política de descontos. Varig, TAM, Vasp, Transbrasil e Rio Sul dizem que não é viável manter tarifas entre 50% e 60% mais baixas do que as praticadas hoje, como promete a Gol. **Mesmo acreditando que o projeto da Gol não é viável, as companhias tradicionais resolveram brigar no tapetão contra a novata.***

Disputa nos corredores

O SNEA (Sindicato Nacional das Empresas de Aviação), que representa as grandes companhias, enviou recentemente ao DAC (Departamento de Aviação Civil) um documento de cinco páginas, em que não cita o nome da Gol, mas oferece argumentos para atacá-la. No documento, o sindicato teria afirmado que os aeroportos mais centrais em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro (Congonhas e Santos Dumont) estão operando no limite de sua capacidade. Não haveria espaço para novas empresas. Com esse argumento, o SNEA quer reeditar uma velha regra que limita o uso desses aeroportos a empresas que concentrem, no máximo, 37% de seu movimento nesses pontos nobres do mercado de aviação.

Para a Gol, esse seria um golpe muito forte. Praticamente todos os seus vôos partem de aeroportos centrais, ou seja, bem mais do que os 37% pedidos pelo SNEA. A Gol afirma que sua política de descontos só faz sentido nos aeroportos centrais porque, como sua margem de lucro é menor, depende da lotação de seus aviões. Quanto mais central o aeroporto, maior o movimento.

*"Esse documento é um manifesto infeliz", diz Constantino de Oliveira Júnior, presidente da Gol. **"Eles estão defendendo a reserva de mercado e o estabelecimento de oligopólio para o setor."** Algumas companhias aéreas tradicionais já se deram por vencidas na briga nos corredores do DAC e acreditam que a Gol e outras candidatas a empresas regulares, como a Fly, não deixarão de usar os aeroportos centrais.*

A disputa será no preço e na qualidade. Na visão das companhias tradicionais, as promoções generosas da Gol têm vôo curto. As empresas apostam que, em pouco tempo, a novata vai perder o fôlego e subir as tarifas. A Gol garante que não. Em reunião realizada na semana passada, definiu que a temporada de descontos de até 60%, oferecidos como chamariz de inauguração, virou política permanente de preço.

A Gol admite, porém, uma grande ameaça no meio do caminho. "Se o combustível subir muito, vamos

tentar repassar o mínimo possível para o preço da tarifa. Mas não posso dizer que vamos sustentar a atual diferença de preços", diz Constantino.

Para ter sucesso, a Gol precisa dos aviões sempre cheios, o que não aconteceu no seu dia de estréia. A nova empresa provocou alvoroço no aeroporto de Congonhas, com seu balcão de check-in alaranjado e seus funcionários vestidos com modelos despojados: calça preta e camisa branca. Dentro dos aviões, porém, o movimento não foi tão intenso. Nos 34 vôos realizados ontem -pelas quatro aeronaves- a ocupação média foi de 31% a 32%. O mercado opera com 65%.[...] (Gol decola sob o bombardeio das grandes, Folha de S.Paulo, 16/01/2001) (Grifos da autora).

O presidente da Varig, Ozires Silva, lançou há pouco suspeitas de que a concorrente Gol pratique dumping. O executivo disse que a nova empresa opera com tarifas 30% mais baixas do que a norte-americana South Western Airlines, companhia citada pela Gol como exemplo de política do perfil de atuação que pretende adotar.

*"A empresa (Gol) está operando no vermelho e com política de dumping no mercado", disse Ozires, durante palestra na Conferência Brasil 2001, do banco suíço UBS Warburg. Apesar da constatação, o executivo afirmou que a Varig não pretende iniciar uma guerra tarifária com a concorrente. **Ozires disse não acreditar que a Gol consiga manter tarifas que custam a metade dos preços cobrados pelas companhias tradicionais.** ("Ozires suspeita que a concorrente Gol pratique dumping", Valor Econômico, 07/02/2001). (Grifos da autora).*

*[...] **O presidente da Gol, Constantino de Oliveira Júnior, negou que a companhia pratique dumping". Ele disse que a conta de que a Gol pratica tarifas 30% mais baixas do que a empresa Southwest não é correta para medir a política de preços da empresa. Segundo ele, o que se deve levar em conta é um indicador que mede a receita por passageiro e por quilômetros voados. Nessa conta, diz Oliveira Júnior, a receita da Gol é 1% maior do que a da Southwest."Não temos vocação para o prejuízo", disse Oliveira Júnior. "Somos pequenos no mercado. As outras empresas devem estar se incomodando por problemas internos delas, de administração ou financeiros."** A Gol voou em janeiro com uma média de ocupação de 39%. Para não ter prejuízo, precisa chegar a 58%. "Até maio devemos atingir o equilíbrio." [...] ("Empresa aérea se defende e nega prática, Folha de S.Paulo, 08/02/2001). (Grifos da autora).*

*[...] A Gol Transportes Aéreos é a primeira das companhias populares que têm nome, sobrenome e dono: o empresário mineiro Constantino Nenê, proprietário da maior frota rodoviária do país. **Não é preciso dizer que a novidade foi recebida com ironia por todos os lados.** "Comprar aviões novos e derrubar o preço da tarifa é difícil, mas o ser humano é capaz de proezas que a gente desconhece",*

belisca Júlio César Sanvido, gerente-geral da Transbrasil no Rio Grande do Sul. O brigadeiro Mauro Gandra, presidente do Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA), diz-se temerário da ação de uma empresa que promete operar apenas com preços baixos.

Apesar das “gentilezas”, a Gol não se intimida. Tarcísio Gargioni, diretor de marketing e serviços da companhia, está entusiasmado diante do desafio. “Não vamos oferecer tarifas mais baratas em vôos noturnos ou fretados. O que pretendemos é ter o baixo custo como filosofia da empresa”, diz Gargioni. O segredo da Gol, que planeja cobrar a metade do preço fixado pelas concorrentes, está na ponta da língua: alta informatização, desburocratização, serviço de bordo simplificado e padronização da frota. A empresa vai decolar seu vôo inaugural em fevereiro de 2001.[...] (“Sua excelência, a classe C”, Revista Amanhã Economia & Negócios, outubro/ 2000) (Grifos da autora)

[...] Os nomes tradicionais da aviação comercial brasileira bem que tentam disfarçar, mas quem acompanha mais de perto o setor sabe que existe um clima nebuloso no ar com a chegada de novos concorrentes. Wagner Canhedo, da Vasp, quer ver a família Constantino, da Gol, pelas costas. A disputa entre os dois grupos é antiga, começou em Brasília, onde ambos brigam por passageiros no transporte rodoviário. Agora, Canhedo terá de engolir os adversários voando com aviões modernos em uma de suas linhas mais rentáveis, entre Brasília e Congonhas, em São Paulo. A Vasp deverá ser mesmo a mais prejudicada com o início das operações da Gol e também da Nacional. Juntas, as duas companhias vão oferecer até o segundo semestre 2.180 assentos, mais do que os 2.140 que a Vasp possui atualmente [...]

[...] Mesmo quem, a princípio, tem pouco a sentir, reclama. Em entrevista à *DINHEIRO*, o presidente da Varig, Ozires Silva, diz que discorda da decisão do governo em dar às pequenas companhias as mesmas condições oferecidas às grandes. “Defendo que os critérios para as novas empresas sejam diferentes dos usados com as já estabelecidas”, diz. Outro que gostaria de dificultar a vida dos novos adversários é Rolim Amaro. Afinal, terá de ouvir a concorrente Gol usando um de seus slogans prediletos. “Agora quem tem a frota mais moderna do Brasil somos nós”, ironiza Constantino Júnior ao exibir seus Boeings 737-700 de apenas um ano de uso. ***O clima de rivalidade já está estabelecido. Antes mesmo de começar a operar, a Gol está com problemas para encontrar um hangar em Congonhas.*** Como todas as áreas estão ocupadas, o jeito é negociar com os concorrentes a sublocação dos espaços, mas até quinta-feira, dia 4, segundo uma fonte da Infraero, ainda não havia nada acertado. [...] (“Os novos barões do ar”, Revista Isto é Dinheiro, 10/01/2001) (Grifos da autora).

[...] The first reaction from Gol's rivals was disdain, says Constantino Jr. “They were dismissive of our numbers,” he says. “They thought they were working the best and only way possible.” Industry meetings with the government to discuss the sector's difficulties were “explosive”, he says. ***Constantino Jr says rivals launched a price war to kill Gol, but failed. Since then, relations have***

improved, a little: "We greet each other cordially," he says. [...] (How Brazil's Gol got off the ground, Financial Times, 09/02/2005). (Grifos da autora).

4.2.3.3 A legitimidade: a experiência dos acionistas da Gol

Antes mesmo do início das operações, a Gol procurou mostrar que vinha de um grupo tradicional e poderoso, embora pouco conhecido. Constantino de Oliveira, ou Nenê, foi mostrado como um “empreendedor”, que começou do zero e foi construindo seu negócio com “tino”. Na apresentação da estratégia da assessoria de imprensa para o lançamento da empresa, em um estudo de caso “A Gol – decolagem”, que fez com que a MVL ganhasse prêmio de assessoria de imprensa pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em 2001, a associação fica clara:

Etapa I - O nascimento da Gol (setembro de 2000)

A MVL optou por trazer para o público, antes de mais nada, a história do nascimento da Gol contada pelo patriarca do Grupo Áurea, controlador da empresa, Constantino de Oliveira, o "seu" Nenê, que em décadas de atividade empresarial, por opção, nunca havia concedido uma entrevista.

A primeira entrada significativa da Gol na imprensa se deu por meio de uma reportagem de grande destaque na Veja, que mereceu editorial da revista, e foi publicada em 13 de setembro de 2000, sob o título "Nenê voa alto". Na semana seguinte, como parte das mesmas estratégia e concepção, a revista Exame publicou uma reportagem com o título "Nenê quer voar". Ao mesmo tempo em que se buscou divulgar um novo conceito no setor de transporte aéreo, também foi possível informar que a Gol nascia sob o comando de um sólido grupo empresarial, com 50 anos de experiência no segmento transportes.

Exemplos de reportagem:

Cabe citar trechos das referidas reportagens, que foram publicadas com fotos em preto e branco de Nenê em vários momentos. Em ambas as reportagens, Nenê aparece como um homem poderoso e corajoso, que veio de baixo.

Ele é um self-made man. Mas, se alguém chamá-lo disso, não vai entender. Ou vai fingir que não entende. Constantino de Oliveira, o Nenê Constantino, não é homem de palavras complicadas. Quando menino, ajudava na lavoura do pai, sitiante na cidade mineira de Patrocínio, e vendia verduras na rua. Cedou, descobriu que seu negócio era outro: não gostava de vender, queria mesmo era comprar. Aos 18 anos, adquiriu o primeiro caminhão, com seu nome caprichosamente pintado

na boléia e um ditado enigmático no pára-choque: "Da vida só levarei ela". A partir daí, não parou mais. O caminhão virou uma jardineira, que virou um ônibus, que virou três. Hoje, são 6.000. O empresário é dono da maior frota do país, uma das maiores do mundo. Espalhados por sete Estados, mais o Distrito Federal, os ônibus de Nenê transportam em média 1,2 milhão de passageiros por dia.

Longe do Triângulo Mineiro e de alguns nichos do ramo, poucos já ouviram falar dele. Seu faturamento – 1 bilhão de reais no ano passado – seria mais que suficiente para franquear-lhe a entrada nas rodas de charuto da Fiesp e nos hangares onde a elite empresarial guarda seus jatinhos. Nenê não quer saber de nada disso. Típico "empresário de botinas", ninguém nunca o ouvirá pontificando sobre política econômica (assunto do qual não entende e não gosta), nem o verá envergando finos ternos pelos salões de Brasília, onde mora desde 1977. Aonde quer que vá, o rei da catraca só veste camisa branca e calça escura, espécie de uniforme que adotou há mais de vinte anos. Só come em restaurantes por quilo e tem como melhores amigos alguns de seus ex-motoristas e ex-cobreadores

Aos 69 anos de idade, Nenê Constantino prepara-se agora para alçar seu vôo mais alto. No início do ano que vem, lança a Gol Transportes Aéreos, empresa de vôos domésticos que, a exemplo das companhias americanas do tipo low cost, low fare (baixo custo, baixo preço), pretende praticar uma política de custos reduzidos, de forma a cobrar tarifas cerca de 30% mais baratas. A empresa começa a operar com quatro aviões e espera aumentar a frota para dez já no final de 2001. Quem acha que já ouviu uma história parecida antes, de empresário de ônibus que entra no ramo da aviação, não precisa tirar conclusões apressadas. Nenê não faz negócio precipitado, não gosta de perder e está estreando no transporte aéreo sem dívidas: são 20 milhões de reais do próprio bolso.

Desde que comprou o primeiro caminhão, em 1949, Nenê Constantino já olhava para muito além dos pára-brisas empoeirados. Seu espetacular tino para os negócios dispensa lastro acadêmico – o quarto de cinco irmãos, nem sequer concluiu o curso primário e não se envergonha em confessar que sempre foi pouquíssimo afeito à leitura (a mulher, Áurea, costuma dizer que se alguém estiver com raiva do marido, dê a ele um livro bem grosso para ler). A fortuna foi construída com trabalho, senso de oportunidade e largas doses de matreirice.[...]

[...] É esse estilo caipira que agora vai alçar vôo. Caipira adaptado aos tempos de negócios enxutos. Quando os Boeing de Nenê estiverem no ar, ele vai continuar com as botinas fincadas no chão e, grudado na filosofia de custos reduzi-díssimos, não pretende servir um mísero pão de queijo a seus passageiros. A idéia é que esse trem voador seja barato, não chique. Sô. ("Nenê voa alto, Revista Veja, 13/09/2000). (Grifos da autora).

Com mais de 1,90 metro de altura, o mineiro Constantino de Oliveira, o Nenê, entra no restaurante e vai direto para o fundo. O estabelecimento, nas imediações da rodoviária de Belo Horizonte, numa zona hoje completamente deteriorada, é um dos mais simples da cidade.... Nenê enfia a cabeça no buraco, gira o pescoço e diz ao cozinheiro: **capricha no meu PF, viu?**" Não foi uma nem duas vezes que Nenê fez isso. "Em geral eu como um prato de macarrão, em pé, encostado no balcão", diz Nenê. "Gosto de comida simples." Nenê seria apenas um desses personagens típicos e matreiros do interior do Brasil, se não fosse um detalhe. **Aos 69 anos, ele é um dos maiores operadores de frotas de ônibus do mundo[...]**

[...] Apoiado em seu patrimônio e no fantástico colchão de liquidez que a venda diária de passagens lhe fornece, há pouco tempo Nenê decidiu diversificar seus negócios. Ele acaba de criar a mais nova empresa aérea regular do país. **Batizada de Gol, foi erguida apenas com o capital próprio do empresário e operará, inicialmente, quatro Boeing 737 novos..E que outras credenciais Nenê apresenta para colocar um negócio desses no ar? Nenhuma. Precisa mais? Talvez se tornar conhecido fora do ambiente das garagens, onde é uma espécie de mito. Ele passou praticamente quatro décadas da forma que mais gosta: despercebido [...]**

[...] **A história de Nenê é, em muitos aspectos, a repetição da história da maior parte dos empreendedores - sejam eles do lugar ou ramo que forem. Ele começou transportando mercadorias em um caminhão e mudou de ramo graças a um natural tino comercial.** A primeira vez que transportou gente - organizou um pau-de-arara em 1951, em Recife - o marcou muito. "Gostei porque recebi à vista e não tive o trabalho com carga e descarga", diz... Em 1957, ele se casou com Áurea, nascida numa tradicional família de fazendeiros de Patrocínio, e comprou o seu primeiro ônibus. O motorista? O próprio Nenê. O cobrador era um primo, Alterneson. Nenê iniciou a Viação União, ligando Patrocínio a Belo Horizonte. "A estrada era de terra e muito ruim", diz. **"Muitas vezes atolei e tive de ser acudido por uma parelha de bois." Também teve de demonstrar paciência e resignação...** Naquela época, quem viajava literalmente comia poeira. Certa vez, um passageiro descontente reclamou em altos brados. Nenê, sem se identificar, teria dito: "Eu sempre viajo por aqui. Os passageiros de hoje são muito exigentes. Não tenho queixa, não. Acho ótimo..." Em outra viagem alguém reclamou do calor. Nenê decretou: "Ar condicionado de pobre? Janela de trem, uai" [...]

[...] **Negociante duro, experimentado, manhoso e obstinado, Nenê é capaz de conversar fiado durante horas e com isso levar o vendedor à loucura, pois nunca faz uma oferta sem antes ouvir a proposta de venda [...]**(“Nenê quer voar”, Revista Exame, 20/09/2000). (Grifos da autora).

Posteriormente, as primeiras matérias próximas ao lançamento da Gol (janeiro/2001), ainda faziam um paralelo entre Nenê e o negócio (apesar de já introduzirem a figura do seu filho, Constantino Júnior), como esta, da própria Exame:

Seu Nenê estava radiante. Com 69 anos, 1,93 metro, 82 quilos de magreza, camisa branca invariavelmente abotoada no colarinho, cabelo e bigode negros, o dono da maior frota de ônibus da América Latina e da Gol Transportes Aéreos parecia um mariachi mexicano. Ao pé da escada, agradecia os cumprimentos com um sonoro "Amém!" e explicava: "Estou há 52 anos no transporte de passageiros. Foi Deus quem me ajudou a chegar, com toda a humildade, ao avião".

Muita gente subestima a entrada do "rei da catraca" no mundo glamouroso da aviação. Mas além do colchão de liquidez de 1 bilhão de reais por ano, faturado com a venda diária de passagens dos 6 000 ônibus de suas 37 empresas, seu Nenê nada tem de criança. "Falei para o Júnior: vamos fazer uma companhia só com aviões novos, pois de velho já chega o seu pai", dizia debaixo do seu Boeing 737-700. Seu Nenê esperou a idéia amadurecer mineiramente, durante trinta anos, até chegar a hora "Em 1970, eu comprei um jatinho SkyLane e passei a prestar atenção na aviação. Hoje, eu posso dizer que entendo de avião. A Gol vai oferecer a tarifa mais baixa do mercado. Vamos evitar entrar no vermelho. E vamos ficar com preços à altura do povo brasileiro", afirma [...] ("O nascimento de uma empresa, Revista Exame, 07/02/2001). (Grifos da autora).

[...] Quando decidimos entrar no mercado de aviação, carregávamos na bagagem de nosso grupo mais de 50 anos de transporte de passageiros em ônibus, cortando ruas e estradas. Sabíamos transportar pessoas, levá-las de um ponto de partida - sua realidade - ao ponto de chegada -que é sempre, de alguma maneira, um ponto de sonho. A essa experiência somou-se a intuição de meu pai: na metade dos anos 90, ele notou que havia uma crise no modelo de negócios tradicional da aviação, o que abria uma excelente oportunidade para empreender. [...] (Depoimento de Constantino de Oliveira Júnior, "Mudamos uma cultura", Revista Época Negócios, maio/2007). (Grifo da autora).

4.2.3.4 A legitimidade: a experiência dos Estados Unidos

Também foi utilizado o argumento da experiência internacional com o modelo adotado no Brasil – particularmente dos Estados Unidos, *benchmark* de administração para a maioria dos *stakeholders*, inclusive a imprensa. Ou seja, divulgou-se que o modelo era inovador no Brasil, mas não no exterior.

RC: A Gol, para começar a trabalhar, ela se mirou nos modelos lá fora. E mostramos as vantagens e a participação das empresas lá fora. E mostramos que a Gol foi olhar para fora, conhecer essas empresas, e tropicalizou esse modelo. Porque você não começa uma empresa sem referência. Você tem uma Jet Blue, uma Southwest, você tem cases de sucesso.

Exemplo de reportagem:

[...] *Será possível oferecer preços baixos a longo prazo? Nenê acena com o exemplo de empresas estrangeiras do segmento batizado de low cost, low fair (em inglês, custo baixo, tarifa baixa). Extremamente informatizadas, elas racionalizaram os custos ao máximo. É o caso da americana Southwest Airlines, a líder nessa modalidade. Com uma frota de 330 aviões, a Southwest faturou 4,7 bilhões de dólares no ano passado. [...]* (“Nenê quer voar”, Revista Exame, 20/09/2000). (Grifo da autora).

[...] *Em 40 dias, surgiu um perfil baseado nos benchmarkings internacionais. Da primeira geração de empresas de baixo custo como a Southwest Airlines, a Gol pescou a idéia da frota unificada, com apenas um tipo de avião. Assim, diminuiria os custos de treinamento, manutenção e estoque de peças. O serviço de bordo deveria ser o mais simples e os vôos diretos, já que cada escala encarece a operação em 6%. Da segunda geração, marcada pelo sucesso da EasyJet, veio a lição de terceirizar quase tudo. Com a terceira onda, representada por companhias como a JetBlue e a Ryanair, a Gol aprendeu a informatizar as operações. [...]* (O nascimento de uma empresas, Revista Exame, 07/02/2001). (Grifo da autora).

[...] *O sucesso da jetBlue, empresa aérea americana dirigida por David Neeleman, ex-missionário mórmon nascido no Brasil, parece mesmo um milagre dos céus. Em meio a uma crise sem precedentes no setor de aviação após os ataques de 11 de setembro em Nova York, a JetBlue provou nos últimos meses que não era a piada que muitos chegaram a imaginar. No primeiro trimestre deste ano, a empresa apresentou lucro líquido de 13 milhões de dólares, o primeiro desde sua criação[...]*. (“A Gol que já deu certo”, Revista Exame, 17/05/2002). (Grifo da autora).

4.2.3.5 A legitimidade: a racionalidade econômica

Para convencer um público acostumado com um padrão melhor de serviço das outras companhias de aviação, que não se identificou de cara com o modelo que a Gol estava vendendo, a Gol teve que se apoiar na racionalidade econômica.

M.L. A elite sempre olhou com um certo desprezo. Sempre teve desconfiança. Só quando atingiu um certo patamar, por isso o trabalho de mostrar os resultados.

Exemplos de reportagem:

*Nenê Constantino está satisfeito de ter decidido apostar no setor aéreo depois de passar a vida inteira no mercado rodoviário. Seis meses depois do início da operação, o mineiro acredita na consolidação da marca no mercado. Falando baixo e com a calma de quem nasceu em Minas Gerais, o **executivo explicou que a Gol já deixou de perder dinheiro, tendo atingido o ponto de equilíbrio das finanças.** Esse resultado atrasou um pouco, influenciado pela subida do dólar.[...] (“Gol consolida sua marca e atinge equilíbrio”, jornal Valor Econômico, 23/07/2001). (Grifo da autora).*

A Gol apresentou seu resultado de vôo: ficou negativo em R\$ 6 milhões no primeiro trimestre. O prejuízo ocorreu, principalmente, em decorrência do índice de ocupação médio de 49%. a meta era atingir 59%. Para um analista do setor é natural a companhia começar com um volume de passageiros menor.

Apesar disso, os dados financeiros demonstram que a empresa fez o que se propôs, ser uma empresa de baixo custo e baixo preço. O custo por assento oferecido dividido por quilômetro voado ficou em R\$ 0,11, abaixo da média do setor no período que foi de R\$ 0,14. Já a receita média dos passageiros embarcados por assento ocupado e quilômetro voado, o tal do "yield", ficou em R\$ 0,18.

Para conseguir atingir um resultado de vôo positivo, a Gol precisaria aumentar a receita, isto é, rever os preços, ou atrair mais passageiros. No segundo trimestre do ano, a companhia decidiu tomar as duas atitudes, reescalou os preços e abriu todos os canais de venda possíveis.

A Gol começou a leiloar passagens aéreas na internet, desde maio aceita pagamentos com cheques pré-datados - em uma parceria com o banco Panamericano - para o parcelamento de passagens em até 13 vezes. Além disso, postergou o plano de entrar na ponte aérea Rio (Santos Dumont)/São Paulo (Congonhas) no próximo ano.

A outra opção, a de aumentar preço também foi tomada, mas segundo afirmou o presidente da companhia, Constantino Júnior, na ocasião, o realinhamento das tarifas foi uma pressão dos custos, como combustível e dólar. Por esse motivo, em maio, a companhia reajustou os preços entre 2% e 25%. No mês passado, a Gol registrou uma ocupação média de 78%. O executivo da empresa

afirmou que esse volume empata custos com receitas, mas concorrentes consideram que com esse volume o ponto de equilíbrio subiu para 82% de ocupação. (“Custos baixos não impedem perdas na Gol”, jornal Valor Econômico, 31/08/2001). (Grifos da autora).

*[...] Mais que representar um simples caso de sucesso, a trajetória da Gol tem contornos históricos. Segundo uma pesquisa feita por Exame em parceria com a consultoria Econômica, **a companhia aérea teve o crescimento mais veloz já visto entre as empresas privadas que começaram do zero no Brasil nos últimos 40 anos** -- o período em que a economia brasileira foi gradativamente aberta à competição internacional. O faturamento, que foi de 230 milhões de reais no primeiro ano, chegou a 3,8 bilhões de reais em 2006. Ou seja, cresceu quase 17 vezes em cinco anos. E um investimento inicial de 20 milhões de dólares deu partida a uma máquina que vale hoje 11 bilhões de reais na bolsa de valores. “Nunca houve uma companhia que crescesse de forma tão avassaladora no Brasil”, diz o ex-ministro Mailson da Nóbrega, sócio da consultoria Tendências. A Casas Bahia, por exemplo, demorou 48 anos para atingir um faturamento de 3 bilhões de reais. A Natura, 36.[...] (“A mais veloz da história”, Revista Exame, 05/04/2007) (Grifo da autora).*

4.2.3.6 A legitimidade: o setor em crise

A Gol acreditava que a novidade iria “pegar”, até por conta do enfraquecimento das outras empresas do setor. A diferença da Gol seria mais forte e seus atributos considerados positivos quanto mais fracas as outras empresas. E a Gol utilizou o discurso de que outras empresas estariam se adaptando ao seu modelo como forma de se fortalecer. Esse argumento aparecia desde o início, como pode se verificar nos trechos de matérias do item “a contraposição” e tornou-se mais forte ao longo dos anos.

M.L.: A Tam deixou de ser empresa de serviço, fez esforço danado. Não dá mais para pensar que tem mercado se desconsiderar preço.

M.L.: Esperava-se que, num determinado momento, os jornalistas saíssem da miopia para olhar a floresta e ver a grandeza de uma aposta. Isso aconteceu. A imprensa sempre foi favorável à Gol. A empresa contou com uma crise enorme da TAM e da Varig.

R.C.: A Gol sempre surpreendeu: era azarão e virou cisne. Porque tem gestão muito forte. Eles têm visão e são ousados. A empresa tem atributos como a jovialidade. A Gol nunca tentou se aliar à tradição. É uma marca jovem. Posso falar que quer melhorar o transporte aéreo. Tem a inovação.

Não existia empresa aérea vendendo pela Internet. A Gol quebrou um paradigma, revolucionou. E não tem medo de falar: vou de barrinha. A Gol não quer ser igual.

Exemplos de reportagem:

Até agora, a sorte tem andado ao lado do empresário Constantino Jr. Desde que ele criou a Gol, em 2000, duas das principais companhias aéreas do País, Transbrasil e Vasp, desapareceram dos céus. A maior delas, a Varig, virou uma sombra apagada do que já foi. E até mesmo um acontecimento trágico para a aviação – o 11 de setembro de 2001 – acabou ajudando. Isso porque, ao reduzir a demanda aérea global, aquele evento permitiu à Gol adquirir aeronaves de primeira geração a um custo menor. Toda essa sorte, porém, seria inútil se Constantino não tivesse uma idéia brilhante acoplada à capacidade de tirá-la do papel. Ao lançar a Gol com investimento inicial de US\$ 20 milhões, o projeto era colocar no ar uma empresa aérea de baixo custo que fosse referência mundial. Deu certo [...]

[...] A Gol ajudou a afundar a Varig?

Não. Há problemas de gestão que vinham de muito tempo. Mas não posso negar que a entrada da Gol criou um novo paradigma no mercado. Aqui, a gente sai de casa todos os dias com o espírito de melhorar. Por isso, não gosto de vincular o nosso sucesso a uma história de fracasso.[...] (“Nas asas da Gol”, Istoé Dinheiro, 30/08/2006). (Grifo da autora).

[...] Tamanha força reflete o sucesso de uma matadora idéia que hoje soa simples, quase óbvia: uma empresa com custos mais baixos pode vender passagens mais baratas, voar com mais passageiros, ter lucros maiores e mais dinheiro para investir. Foi assim que a Gol virou de pernas para o ar a velha aviação civil brasileira -- hoje uma lembrança tão distante quanto a hiperinflação, as filas para comprar telefone e a reserva de mercado de informática.

O nascimento da Gol e a maior liberalização do setor tiveram um efeito desinfetante no mercado. Com custos até 60% menores e uma agressiva política de preços, a iniciante mudou as regras que norteavam o jogo do setor aéreo. Para sobreviver nesse novo ambiente, era preciso colocar na ordem do dia aquela palavrinha tão comum em setores abertos e que até então soava como javanês aos ouvidos dos empresários de aviação brasileiros: eficiência, fundação sobre a qual se constroem os negócios duradouros. Quase ninguém entendeu isso. Em poucos anos, os símbolos do passado desapareceram, e a seleção natural propiciada pelas novas regras do jogo fez o mercado brasileiro ser dominado por duas rivais saudáveis financeiramente, de capital aberto e em permanente espírito

de competição para conquistar o consumidor: Gol e TAM. [...] (“A mais veloz da história”, Revista Exame, 5/4/2007). (Grifos da autora).

4.2.3.7 Os atributos, a construção da identidade e a construção da imagem: a “verdade”

A Gol acredita que uma razão do sucesso da sua estratégia da comunicação foi ligar a identidade à imagem e assim tornar a sua história mais “verdadeira”, com base em atributos que se mantiveram ao longo do tempo.

R.C.: É uma empresa jovem, sempre trabalha muito a segurança e tem a tecnologia. Esse é o tripé de uma empresa de baixo custo.

R.C.: Todo mundo é jovem. A idade média na empresa é de 30 anos. A Gol é uma empresa de oportunidade, acredita nos novos talentos, temos gerentes de 20 e poucos anos. Há uma fidelidade dos colaboradores da Gol, é difícil sair da Gol, existe um orgulho, um sentimento de união. O cliente é atendido por um jovem que o agrada, que é descontraído. O estrangeiro adora. Tem a cara da Gol. A empresa não tem crise de identidade.

R.C.: O que acontece com a Gol é muito simples. O plano de negócios da Gol foi seguida a risca. Não resolveram fazer um híbrido. Mantiveram o plano original. Isso aconteceu com a comunicação também, eles nunca se contradizem. É Boeing que a gente trabalha? É Boeing que a gente trabalha. O serviço é simplificado? Desde o primeiro voo da Gol, é o mesmo serviço, é barrinha, é refrigerante. A Gol é muito fiel na forma que ela encontrou para fazer sucesso.

R.C.: Não adianta vender algo forte se não tiver na realidade. O discurso não pode ser diferente. Sou baixo custo e baixa tarifa. Era um grande mico. Em 2001, perguntava-se, até quando vai a Gol, vai quebrar. Precisa ter substância. Se não tem consistência, não adianta vender uma imagem boa. Hoje a sociedade está muito crítica. A palavra-chave é transparência. A cada dia que passa o consumidor quer mais transparência. Então, a reputação é uma decorrência da estratégia e daquilo que a empresa entrega.

Exemplos de reportagem:

Nesta semana, um segundo postulante a ás se lança aos céus. Constantino de Oliveira Júnior, 32 anos, herdeiro ao lado de cinco irmãos de uma das maiores malhas de empresas de transporte

rodoviário do País, tecida ao longo dos últimos 40 anos por seu pai, Nenê Constantino, parece à beira de um ataque de euforia. Compreensível. Em maio, recebeu do patriarca da família a missão de montar uma empresa aérea capaz de mudar o perfil da aviação comercial brasileira. **No início de dezembro, viu pousarem em Cumbica, um imediatamente após o outro, dois cintilantes Boeings 737-700, com apenas um ano de fabricação.** Poucos dias depois, outros quatro aterrissaram suavemente. No segundo semestre, para completar 10 aviões absolutamente iguais, mais quatro chegam para serem incorporados à empresa. **“Nós temos a frota mais moderna do Brasil”**, repete Júnior, como gosta de ser chamado. Cada aeronave foi arrendada da GE Capital, em contratos de oito anos de duração, a um custo total de leasing de US\$ 40 milhões. **“Vamos entrar na aviação para ganhar dinheiro e não marcamos data para sair.”** A aposta está feita.[...] (“Os novos barões do ar”, Revista Isto é Dinheiro, 10/01/2001) (Grifos da autora).

[...] **“Eu sei que, dentro de alguns anos, alguém será melhor do que a Gol de hoje”**, diz ele. **“A nossa luta é fazer com que sejamos nós mesmos”**. Entre as inovações recentes, a Gol agilizou o embarque dos passageiros sem bagagens com um sistema que permite o check-in pelo celular. Além disso, para reduzir custos, os novos aviões terão um número de assentos 30% maior. E isso sem espremer passageiros, garante Constantino.

Nessa sua nova etapa, a Gol teria plenas condições de colher lucros ainda maiores, impondo tarifas mais caras aos passageiros. Constantino, porém, garante que sua empresa não trilhará esse caminho. **“A nossa missão agora é popularizar a aviação em toda a América do Sul”**, diz ele. **“Para isso, os preços têm que continuar caindo”**. Pelas suas contas, o Brasil transporta anualmente 48 milhões de passageiros, mas, na prática, apenas 8 milhões de pessoas efetivamente voam – algumas, várias vezes por ano. O mercado potencial, porém, seria de 20 milhões de pessoas. **“O nosso modelo de negócios estimula a demanda com preços menores”**, diz ele... Mas será que agora, sem ameaças externas no horizonte, a Gol mudaria sua filosofia? **“A política de baixo custo está no DNA da empresa”**, garante o analista de um grande banco de investimentos. **“Se eles mudarem, perderão completamente a identidade”**. Ou seja: **na prática, não há quem aposte numa Gol acomodada e menos competitiva.** (Nas asas da Gol”, Revista Isto é Dinheiro, 30/08/2006). (Grifos da autora).

[...] Além disso, **fez da tecnologia sua principal parceira.** Enquanto os concorrentes se digladiavam com caros e jurássicos sistemas de vendas, a Gol já nasceu na era da internet, em que quase todas as suas passagens são vendidas. **Pode-se afirmar que a Gol é o símbolo mais visível de um novo capitalismo brasileiro [...]** (“A mais veloz da história, Revista EXAME, 05/04/2007). (Grifo da autora).



Figura 2 – Foto de avião da Varig em 1958

Fonte: ("Do caviar à barra de cereal, Revista Época Negócios, maio/2007)

Varig, 1958

O luxo interno das novas aeronaves da companhia gaúcha parece desmentir uma máxima criada pelo poeta e compositor Vinicius de Moraes, que tinha medo de avião: "O bicho é mais pesado que o ar e o motor, a explosão. Não pode dar certo"



Figura 3 – Foto de Constantino Junior

Fonte: ("Do caviar à barra de cereal, Revista Época Negócios, maio/2007)

Simplicidade

Na sede da Gol, Constantino de Oliveira Jr. come uma barrinha de cereal, símbolo do modelo de baixo custo adotado pela companhia"

("Do caviar à barra de cereal, Revista Época Negócios, maio/2007)

[...] "Do ponto de vista de nossa gestão, tudo se baseou no que batizamos de ciclo virtuoso Gol: menores custos geram menores tarifas que permitem agregar mais clientes que geram maior crescimento e rentabilidade, o que permite menores custos [...]."

[...] Desde 28 de março, a marca Varig incorporou-se a nosso grupo. Pretendemos replicar em curto prazo as melhores práticas da Gol na operação da Varig. Levaremos nossa cultura aos vôos de longa distância. A Varig será uma empresa de baixos custos, serviços diferenciados, uma jovem aos 79

anos”. (Depoimento de Constantino de Oliveira Júnior, “Mudamos uma cultura”, Revista Época Negócios, maio/2007). (Grifo da autora).

4.2.3.8 O papel de Constantino Júnior

Quem foi escolhido para tocar o negócio e ser seu porta-voz foi Constantino Junior, um dos filhos de Nenê Constantino, que começou a aparecer logo após as primeiras entrevistas, centradas no pai.

R.C.: O pai do Júnior é presidente do Conselho da Gol. A concepção da Gol partiu do pai do Junior, é um sonho que ele tinha. A hora que o sonho se tornou prática, foi o Junior que foi meio que eleito pela família para tocar o projeto. Só que a Gol hoje ela é dos quatro irmãos. O seu Nenê dividiu o que ele tinha para todos os filhos. Os homens se uniram para tocar a parte deles, então continuaram a tocar a parte de ônibus todos juntos. As mulheres não. Então os homens resolveram dar início ao projeto Gol. Por isso, hoje são os quatro homens os donos da Gol. E o seu Nenê é o presidente do conselho.

Na estratégia de relacionamento com a imprensa, utilizou-se a imagem de Constantino Junior como forma de representação dos valores da Gol.

R.C.: E a exposição na imprensa naquele momento foi muito grande, o Júnior, já naquela época, presidente, teve uma exposição muito grande, ele usou muito a imagem dele para divulgar o início e o sucesso da Gol. Hoje ele fala bem menos com a imprensa, mas naquele início teve muita exposição. Foi uma estratégia da empresa aliar a imagem dele à da Gol. Ele é jovem, a Gol é jovem. Ele é arrojado, a Gol também. Então a imagem dele representou muito o significado do que era a Gol naquele momento. Ainda é hoje, né? Mas foi muito utilizada no primeiro momento.

Mesmo assim, a imagem de Constantino Junior não foi tão disseminada assim num primeiro momento. Uma evidência disso é o episódio em que Marcelo Nascimento da Rocha se fez passar por Constantino Junior no Recifolia, carnaval fora de época realizado no final de outubro de 2001 no Recife. Viajou de graça em jatinho, levando junto celebridades. Foi entrevistado por Amaury Jr. e apareceu em colunas sociais. Uma jornalista lançou um livro a respeito dessa história pela editora Jaboticaba:



Figura 4 – Capa do livro sobre Marcelo Nascimento da Rocha
 Fonte: CALTABIANO (2005)

Depois que a farsa foi revelada, a história saiu nos principais veículos de comunicação do Brasil, o que ajudou a solidificar a imagem do verdadeiro Constantino Junior. O episódio pode ter ajudado a fortalecer a sua imagem, posteriormente.

Exemplos de reportagem:

[...] Nos últimos sete meses o sexto dos sete filhos de seu Nenê trabalhou como louco para erguer a Gol. Ex-piloto de monomotor, brevetado aos 17 anos, e ex-piloto de Fórmula 1, Júnior foi escolhido pelo pai para comandar a empresa aérea. Em 1998, ao mesmo tempo em que dirigia as empresas do grupo em São Paulo, começou a estudar o mercado. Primeiro, tentou o caminho mais fácil. "Falei com o José Celso Cipriani, presidente da Transbrasil, e manifestei interesse pela compra da empresa", diz Júnior. "A conversa não foi para frente. Acho que ele se assustou um pouco." [...] (“O nascimento de uma empresa, revista Exame, 07/02/2001). (Grifos da autora).

Constantino de Oliveira Junior, o mais novo galã do mundo dos negócios e presidente da Gol Transportes Aéreos, reúne-se hoje no Novo Hotel Center Norte, em São Paulo, com as 25 maiores agências de viagens do país especializadas em contas corporativas. Ele quer atrair executivos para as suas rotas. (Painel S.A., Folha de S.Paulo, 14/02/2001).

[...] “Foi a maior criação de valor da história da América Latina”, diz Constantino à DINHEIRO, com a voz baixa e um olhar até certo ponto envergonhado. Quem o encontra pela primeira vez logo percebe que o orgulho não está entre seus pecados capitais. Mineiro de Patrocínio, ele é daqueles que respondem a um simples “como vai” com um resignado “sobrevivendo”... Mesmo bilionário, esse tímido empresário, um dos mais bem-sucedidos do País, continua avesso a badalações e 100% focado no trabalho [...]

[...] Recentemente, o sr. apareceu numa lista de bilionários globais. O que isso mudou na sua vida?

Nada. Continuo focado no trabalho e tentando dar o melhor. A criação de valor da Gol está muito mais voltada para o sonho de popularizar o transporte do que para o enriquecimento pessoal. Nossa vida sempre foi transporte de passageiros e vai continuar sendo. Na Gol, o desafio era reescrever a história da aviação a partir de um papel em branco. Misturamos pessoas jovens com outras experientes, mas todas com espírito inovador. Deu certo.[...] (“Nas asas da Gol”, Revista Istoé Dinheiro, 30/08/2006). (Grifo da autora).

Um dia depois de fechar o maior negócio da história da aviação no Brasil, a compra da Varig por US\$ 320 milhões, o empresário Constantino Oliveira Junior, presidente da Gol, almoçou galinhada com macarrão a bolonhesa e couve dentro da empresa. Não teve champanhe nem festa para comemorar o negócio, segundo José Garcia Neto, o Netinho, um dos melhores amigos do presidente da Gol e executivo da empresa aérea na área de seguros. “Comer galinhada não é gênero, não”, diz Netinho, 36. “O Junior não frequênta restaurante badalado, não tem adega em casa e só vai com prazer a festas de família.” Casa de praia, casa de montanha e viagens a lugares exóticos não fazem parte do seu cotidiano, de acordo com o amigo.

*Gostar de galinhada, um prato tipicamente caipira que mescla galinha desfiada ou em pedaços com arroz, e possuir uma fortuna de US\$ 1,1 bilhão, segundo a lista da revista “Forbes”, são os extremos nos quais Oliveira Junior, 38, se equilibra (outros três irmãos que são sócios da Gol têm uma fortuna do mesmo valor). A estratégia que usa para se manter nessa corda bamba é a discrição. **Junior, como é chamado pelos amigos, é anticelebridade por excelência [...]***

[...] Junior conduziu a Gol a essa posição com um estilo oposto ao do criador de seu principal concorrente, o comandante Rolim Amaro, da TAM. Enquanto Rolim tornou-se garoto propaganda da TAM, Junior esconde sua imagem o máximo que pode. Casado desde 1999 com uma ex-modelo de Belo Horizonte, tem duas filhas -todas, mulher e filhas, mantidas longe da mídia. Nunca altera o tom

de voz nas reuniões, segundo Netinho e Mello. **"O Junior é uma moça no trato. Fala baixo, pausado. É "british"**, conta Netinho.

Mesmo nas reuniões políticas mais tensas, ele não se altera, segundo Mello. "Todo mundo sabe que os concorrentes da Gol têm um lobby poderoso em Brasília. Já participei de reunião tensa com o Junior e ele não muda o tom de voz. Sou eu que tenho de falar alto", diz o vice-presidente da Gol. A única vez que o executivo desabou foi no acidente do vôo 1907, no qual morreram 154 pessoas em setembro do ano passado. **"Ele ficou ferido na alma. Chorava que cortava o coração de quem via. Quem tem uma companhia focada em aviões novos e qualidade nunca imagina que um dia terá de usar a sala de crise"**, conta Mello. Sala de crise é exatamente o que o nome diz.

O empresário Amir Nasr atribui o auto-controle e o gosto pela competição de Junior ao período em que ele foi piloto. Correndo pela equipe de Nasr, ele foi vice-campeão sul-americano de F-3 em 1993. "Ele treinava das 6h às 8h da manhã e ia trabalhar. Tinha tudo para ser um piloto de ponta na F-1", diz. No ano seguinte, disputou corridas de Fórmula 3.000 na Inglaterra ao lado do escocês David Coulthard e chegou a ser convidado para correr na F-1 pela Benetton. A altura de Junior, 1,88 m, era incompatível com os cockpits da época, segundo o empresário. Domingo passado, no Rio de Janeiro, ele mostrou que ainda é bom nas pistas. Chegou em primeiro numa prova da Porsche GT3 Cup, à frente do cineasta Walter Salles. O apresentador Otávio Mesquita, que lidera a disputa, faz graça: **"Ele voa lá em cima e aqui embaixo"**.

Para quem acha que Porsche, um carro alemão que vale cerca de R\$ 800 mil, não combina com galinhada, Netinho diz que o carro não é de Junior. Ele compete como convidado. ("Junior, a anticelebridade, comanda decolagem da Gol", Folha de S.Paulo, 01/04/2007). (Grifos da autora).

4.2.4 As estratégias de relacionamento com a imprensa

4.2.4.1 A importância da imprensa

A assessoria de imprensa da Gol sempre foi a mesma, a MVL, de Mauro Lopes, que assessorava a família de seu Nenê no grupo Áurea e era assessor do sindicato das empresas de ônibus, presidido por Constantino Júnior. Mauro Lopes era conhecido como um administrador de crises e, como consta no próprio case que a MVL elaborou sobre o início da Gol, "Gol, a Decolagem", premiado pela Aberje em 2001: "A MVL comunicação existe há 10

anos. Fundada como uma agência especializada em administração de crises de imagem, a MVL passou, nos últimos seis anos, a cuidar da imagem corporativa de empresas de médio e grande porte.”

R.C: O Mauro Lopes, a MVL, está desde criação da Gol, ele presta serviço para a família há 12 anos.

Mauro Lopes minimiza o papel da imprensa, mas o coloca como central em documento.

M.L. O que faz da Gol o que é hoje é o fato de ter quebrado paradigma. Não porque tem assessoria de imprensa. Nem propaganda. A empresa passou pela Dpz, Almap, Eugenio.

A MVL cita, no estudo de caso “A Gol – decolagem”, que ganhou prêmio de assessoria de imprensa pela Aberje em 2001, uma declaração do então presidente da Varig, Ozires Silva (então presidente da Varig e crítico da Gol), publicada no Caderno Empresas do Jornal do Commercio, do Rio de Janeiro, em 10 de fevereiro de 2001: “A Gol só existe por causa da imprensa.”

A assessora de comunicação corporativa, Roberta Corbioli, que foi funcionária da MVL, e depois passou a trabalhar na própria Gol, aponta a importância da imprensa.

R.C.: Eu acredito que a imprensa foi um canal muito importante para a construção a imagem da Gol, foi fundamental para a construção da imagem da Gol.

R.C: A Gol sempre teve uma estratégia forte de imprensa. O presidente da Gol entende que comunicação é importante. Acontece compartilhamento de informações. Existe diálogo.

R.C.: O Junior é porta-voz muito bom, nosso vice-presidente Tarcisio Gargioni, que é o homem da comunicação, vice-presidente de marketing, com disponibilidade e paciência muito grande. A comunicação, a relação com a imprensa, sempre foi tratada como prioridade aqui dentro. Saiu o market share da Gol, cresceu, eu peço ao Tarcisio duas horas dele e ele vai falar com a imprensa. Existe essa disponibilidade. Existe um alinhamento que os executivos devem fazer isso.

Trabalhar a imagem da empresa na imprensa foi considerado um dos meios mais baratos de construir a legitimidade e a reputação, na visão de Mauro Lopes.

M.L.: *A imprensa tem importância grande, porque é uma empresa de varejo, que lida com o grande público, que tem baixo uso de publicidade para a comunicação, então o uso da ferramenta de publicidade é baixo comparado às outras empresas. Então, ela basicamente depende da imprensa para a comunicação com o público, para fazer chegar a sua mensagem. Nas outras companhias aéreas é diferente.*

4.2.4.2 A estratégia de relacionamento com a imprensa: como tornar a novidade crível

Para vencer a resistência inicial, a Gol facilitou ao máximo o acesso dos jornalistas à empresa, relacionamento que depois vai se modificando, conforme veremos a seguir.

R.C.: *A postura da Gol na imprensa sempre foi a transparência. Os jornalistas sempre tiveram acesso à Gol, principalmente até a Gol ter um tamanho. Os jornalistas sempre tiveram acesso, sempre teve trabalho de comunicação estratégica forte, essa aproximação com formadores de opinião do jornalismo.*

4.2.4.3 O convencimento: corpo a corpo com cada veículo e jornalista

Para convencer os jornalistas dos seus modelos, os principais executivos da Gol percorreram todas as redações e encontraram mais ou menos receptividade, dependendo do tipo de veículo, da visão do jornalista e do quanto o veículo ou jornalista já tinha estabelecido relacionamento com as companhias de aviação existentes na época.

Na estratégia de lançamento da Gol, o assessor de imprensa, Mauro Lopes, percorreu várias redações, apresentando Constantino Junior, que iria comandar a empresa.

M.L.: *Duas coisas que o Constantino falou em visita ao Valor, no início da Gol (o Celso Pinto estava lá, editores do jornal todo, fomos muito bem recebidos, foi também o vice presidente de marketing). O Celso Pinto perguntou: daqui a cinco anos, onde quer estar? 30% de mercado, respondeu o Constantino. Você veja, cinco anos depois, a Gol tem quase 50% de mercado. A segunda pergunta foi: como vai ser competição? O Junior respondeu: não vou competir com TAM e Varig, são dois mundos.*

M.L.: *A Exame tinha foco em gestão, sempre olhou para gestão, sempre apostou que era um modelo diferenciado, diferente do Valor Econômico.*

M.L.: *Acho que é visão do veículo. Eu lembro que o Celso Pinto estava lá, no Valor, fomos na Exame, fizemos todo o circuito.*

M.L.: *Acho que tem uma capacidade de convencimento da empresa, que em alguns lugares encontra um terreno mais fértil, e tem coisas que estão fora do alcance. É corpo a corpo, não é release, tem que avaliar cada situação.*

4.2.4.4 A estratégia de imprensa: o lançamento

Percebe-se que a Gol teve uma estratégia muito clara de imprensa, desde o início e que montou um plano deliberado de comunicação à imprensa junto com o lançamento da empresa no mercado.

Os objetivos, à época do lançamento, eram, conforme constam no case premiado:

1. *Lançar a marca Gol Transportes Aéreos de tal forma que a empresa ficasse conhecida nacionalmente num período de poucos meses.*
2. *Divulgar o conceito da empresa: “low cost, low fare”.*
3. *Causar impacto a ponto de tornar a empresa uma referência.*

O trabalho da MVL teve início em agosto de 2000 e se considera o período de lançamento da empresa encerrado ao final de fevereiro de 2001. A empresa desenhou quatro etapas de trabalho, que são relatadas no case, conforme se reproduz abaixo:

Etapa I - O nascimento da Gol (setembro de 2000)

Foi a época das entrevistas com o “seu Nenê.

Etapa II - Disseminação do conceito (outubro a meados de dezembro de 2000)

Nesta etapa lançaram-se as bases para a construção da imagem da Gol. O trabalho desenvolvido pela MVL consistiu na disseminação do conceito da Gol na imprensa nacional de prestígio e de negócios e na divulgação do presidente da empresa, Constantino de Oliveira Junior, como interlocutor da Gol com a imprensa.

Foi o momento mais difícil do trabalho de comunicação, pois se tratava de divulgar o conceito de uma empresa que iria iniciar suas operações em janeiro, mas que ainda não tinha definido aspectos essenciais de sua operação como tarifas, aeronaves, logomarca, cores da empresa e rotas.

Etapa III - Pré-lançamento (meados de dezembro até início de janeiro)

O mês que antecedeu o lançamento da Gol foi marcado pela divulgação das definições operacionais da empresa e pela busca de excitar ao máximo a curiosidade da imprensa e, portanto, do mercado e da opinião pública. Passou-se a trabalhar de maneira intensiva com a imprensa especializada e regional, e a buscar repercussão máxima para os anúncios de cada detalhe operacional da Gol.

Etapa IV - Lançamento e fixação (início de janeiro até fevereiro)

O período do lançamento -alguns dias antes do vôo inaugural, em 15 de janeiro, até fevereiro- foi marcado por uma atividade frenética para atingir simultaneamente todos os segmentos da imprensa. Utilizaram-se todos os recursos disponíveis: distribuição de releases; entrevistas exclusivas; entrevistas telefônicas; coletivas ao vivo; coletivas em sistema de videoconferência; entrevistas pela internet; e entrevistas nos primeiros vôos da companhia, entre outros.

A partir da primeira semana de janeiro a TV passou a ser prioridade. A Gol foi objeto de reportagens em programas jornalísticos de veiculação nacional por mais de duas horas, desde a estréia, na Bloomberg Television, no dia 05 de janeiro, passando, entre outros, pelo Jornal da Globo (TV Globo), Jornal das Dez (Globo News), Jornal da Cultura (TV Cultura), Bom Dia Brasil (TV Globo), Jornal da Band (TV Bandeirantes), até o Jornal da Record (TV Record), em 26 de fevereiro.

Outra prioridade foi abordar a imprensa estrangeira, para realizar um movimento de reforço da credibilidade da nova empresa junto a formadores de opinião e ao mercado brasileiro -que são impactados pela imprensa de prestígio dos Estados Unidos e Europa. O objetivo foi alcançado, com a publicação, pelo The Wall Street Journal, no dia 09 de janeiro, da reportagem "Brazil's bus empire spreads its wings with new airline" (Império do ônibus do Brasil ganha asas com companhia aérea) e, sobretudo, com a reportagem "Brazil's Gol launches air fare challenge" (A brasileira Gol lança desafio aos preços das passagens aéreas), com chamada na capa do caderno Companhias e Mercado do Financial Times de 16 de janeiro, entre outras.

No dia do vôo inaugural e nos dias seguintes, a Gol foi destaque na primeira página de quase todos os jornais nacionais de prestígio.

Estatísticas de publicação de reportagens sobre a Gol na imprensa durante o lançamento, de acordo com a MVL:

Foram publicadas 423 reportagens na imprensa escrita e veiculadas 2h19min48seg na TV em âmbito nacional.

O que mudou depois, conclui o case:

A partir da decolagem da Gol, todas as reportagens sobre o segmento passaram a mencionar a empresa.

4.2.4.5 A fase áurea

Depois da fase de convencimento, a empresa não teve mais tanta dificuldade e começou mais a receber solicitações do que a procurar jornalistas.

R.C.: E a hora que a Gol mostrou que vinha para durar, a repercussão na imprensa foi muito boa também.

R.C.: A gente viveu uma época, quando a Gol começou a dar certo, ela virou a queridinha da imprensa. Teve uma fase em que a Gol era amada.

R.C.: Foi até 2005, começo de 2006. Tudo que a Gol fazia repercutia muito bem. Mas, por outro lado, eu acho assim, ela era amada, mas a gente não tinha tanto espaço como a gente tem hoje. Hoje uma notícia de peso tem muito mais espaço do que tinha dois ou três anos atrás

A Gol destacou-se principalmente pelos seus resultados financeiros, que ajudaram a corroborar o seu modelo de negócios e ganhou prêmios. O principal dele talvez tenha sido ser escolhida a empresa do ano pelas Melhores e Maiores, da revista Exame.

M.L.: Foi a primeira vez na história que uma empresa jovem ganhou o Melhores e maiores da Abril. Via que consistência já estava disseminando pelo resultado.

4.2.4.6 As mudanças na estratégia da empresa

A Gol procurou preservar a sua estratégia de comunicação, com tantos eventos que aconteceram ao longo da curta história da empresa, tais como o rápido crescimento, a abertura de capital, a expansão para a América do Sul, a falência e compra da Varig, os acidentes com a Gol e a Tam, o enfraquecimento da Tam.

R.C. *A empresa passou de 2700 funcionários para 10 mil funcionários em 2007. É um salto muito grande. Se não correr para fazer os alicerces... existem alicerces. Os atributos foram mudando, hoje falo com Junior sobre anúncio do resultado trimestral, investimentos, a empresa abriu o capital. A visão e a missão mudaram em pouco tempo. Hoje a empresa faz transporte aéreo na América do Sul.*

R.C.: *A empresa teve crescimento muito rápido, se a Gol não tiver imagem de confiança...*

4.2.4.7 A abertura de capital

A abertura de capital, em 2004, trouxe novas exigências à assessoria de imprensa, com a introdução dos acionistas entre os *stakeholders* da empresa. Na realidade, antes mesmo, a comunicação da empresa já estava pautada para esse momento, pois a empresa se preparou, desde o início, para a abertura de capital, e já contava, na sua estrutura de capital, com a participação de um fundo de *private equity*. Após a abertura de capital, as exigências legais foram maiores e houve a exigência de se comunicar sempre fatos relevantes, para todos. A informação exclusiva, os dados para a imprensa, tiveram que passar por esse filtro do mercado. Nada poderia sair na imprensa se que os acionistas soubessem. Foi criado um site exclusivo com as informações para o mercado de capitais.

R.C.: *Quando abriu capital, para se adequar a Sarbanes Oxley, teve que usar transparência. Os processos precisam ser transparentes para fora.*

R.C.: *No começo, mandávamos muitos press releases. Agora, como é uma empresa de capital aberto, você fica engessado. É importante municiar a imprensa, mas não toda semana. Você comunica o que é relevante no mercado: anúncio de aquisição da frota, caiu a ocupação da Gol.*

4.2.4.8 O crescimento e a cobrança

Com o crescimento da Gol, a complexidade do trabalho do relacionamento com a imprensa aumentou. A empresa parece não ter conseguido fazer o mesmo trabalho com a imprensa do início. E, ao que parece, também não precisava mais procurar ostensivamente a imprensa. A empresa já havia se colocado no mercado de aviação. A Gol conquistou uma participação de mercado de 37% em 2006.

R.C.: A gente tem uma dificuldade, mas aí é uma questão de volume, de ser proativo. Porque hoje a empresa tem um volume, temos diversos projetos, não só o que trabalhava no passado, tem que trabalhar a imagem lá fora, tem a América do Sul, não que agente fique reativo, mas a gente tem menos tempo para tratar as coisas com mais profundidade, mas ao mesmo tempo tem necessidade intensa de alinhar essa comunicação para fora.

R.C.: Acho que é uma questão de tamanho, ser de capital aberto. Antes tudo que a Gol entregava era maravilhoso. Hoje é mais questionada, é mais cobrada.

A empresa procura reforçar o seu modelo, num setor que vive em mudança.

R.C.: A estratégia fica mais desafiadora. Primeiro você tem que sempre contar o que diferencia uma empresa na imprensa? Diferencia o fato de ela saber para onde ela está indo. E a Gol mostra isso. Hoje a gente mais desafios? Sim, nós temos mais desafios. Nós somos mais questionados? Sim, nós somos mais questionados. Nós temos um cenário difícil no setor. Mas ela é uma empresa que sempre coloca: olha, a gente está aqui e a gente quer chegar ali. E para isso a gente está fazendo isso, isso e isso. Ela não anuncia: olha, a gente está comprando avião aqui e depois resolve que vai completar com Embraer. Não. Ela tem coesão. Coerência. Coerência traz credibilidade para quem está de fora.

4.2.4.9 O acidente: a empresa se fecha

Com o acidente com o avião da Gol, que se chocou no ar com um jato da Embraer, no Mato Grosso, em 29 de setembro de 2006, houve um momento crítico para a imagem da empresa. Não houve sobreviventes. Na seqüência, veio a crise do setor aéreo como um todo. O

relacionamento da imprensa mudou. Primeiro, a empresa procurou administrar a crise e foi vista como competente na administração da crise e como vítima do acidente.

R.C.: *A Gol é transparente. Não fugiu da responsabilidade do acidente. Passou as informações que tinha.*

Exemplo de reportagem:

A cartilha de Barioni

Como o vice-presidente da Gol coordenou a operação de gerenciamento de crise do mais grave acidente aéreo da história da aviação civil brasileira

1 - Cumpriu à risca o que estava determinado no manual de gerenciamento de crise da companhia, um calhamaço com 2 700 páginas

2 - Visitou pessoalmente o local onde houve o acidente. O objetivo era não apenas investigar o episódio como também verificar qual a melhor maneira de dar apoio à operação de resgate

3 - Afastou das atividades de gerenciamento de crise as pessoas que não estavam conseguindo lidar com o estresse da situação

4 - Estimulou os funcionários da Gol a continuar trabalhando normalmente apesar do acidente. Durante o mês em que a sala de crise operou, a empresa recebeu duas novas aeronaves e fez o orçamento de 2007

(“Os 18 dias que abalaram a Gol”, Revista Exame, 22/03/2007)

Depois a empresa se fechou.

R.C.: *O acidente foi divisor de águas, depois reduzimos a exposição dos porta-vozes, veio a crise do setor aéreo. Hoje existe momento de diminuir fluxo de informações da Gol com a imprensa.*

R.C.: *Quando teve o acidente foi um período de resguarda e respeito. Depois quisemos poupar executivos, colocamos menos porta-vozes para falar, não vou colocar meus porta-vozes em saia justa.*

R.C.: *Sempre que precisava manifestar, se manifestava, continuamos o trabalho de relacionamento com os formadores de opinião, mas diminuiu o volume altíssimo de entrevistas. Tínhamos 200 solicitações de imprensa por mês.*

R.C.: *O controle é maior, não vejo perda de qualidade, não preciso ficar 24 horas seguidas no ar, o importante é a transparência. Antes falava muito com a imprensa, porque estava falando de assuntos leves, nunca foi assunto que falasse da vida. Estamos num momento de maturidade, analisamos com maior maturidade, estamos em aprimoramento. A empresa caminha para a liderança de mercado. Agora se questiona aquilo que a Gol construiu.*

4.2.4.10 A crise no setor aéreo: sobre o que não fala

A Gol tem evitado falar com a imprensa de uma forma geral. Após o acidente, começou a crise do setor aéreo e todas as empresas do setor passaram a sofrer. Particularmente em assuntos considerados delicados, a Gol procura não se pronunciar, como episódios da crise do setor aéreo. A Gol não quer se indispor com autoridades, pilotos, torre de controle, agências de turismo, nem critica os concorrentes, que já estão enfraquecidos.

R.C.: *Não vou perder energia para contar o que não agrega, tipo boicote da associação de agentes de turismo porque houve uma redução de 10% para 7% da comissão dos agentes. O mercado paga 7%. 70% das passagens são feitas pelos agentes de viagens. Não tenho o que falar numa greve que não tem abrangência. A Gol é conciliatória, não vai falar da concorrência, busca harmonia, busca acrescentar. No caso dos agentes, explicamos as nossas razões, só. Se entrar na briga, vou estar perdendo, não adianta falar para 25 jornalistas que procuram a Gol, fazer coletiva de imprensa.*

M.L.: *Na crise aérea, a Gol fala pouquíssimo, pois nenhuma variável esta sob nosso controle. Como gol vai falar mal do governo, dos caras que controlam os seus vôos. A TAM vive a bancarrota da sua imagem, teve problema operacional, foi criticar governo...Nós apanhamos quietos. Parece uma coisa maluca, nunca falamos mal.*

4.2.4.11 Os fatos e a imagem: ritmos distintos

Os assessores de imprensa avaliam que a imagem positiva que a Gol conquistou não foi completamente perdida. Muito do estoque passado ficou, e um sinal disso seria o fato de a Gol não ter sofrido grandes abalos na sua imagem logo após o acidente – apenas depois, com a crise aérea.

M.L.: *Na Gol, o ciclo de fatos negativos demorou muito mais para impactar a imagem por conta da consistência de imagem que ela tinha. A crise do setor aéreo começa em outubro do ano passado e de*

fato demorou vários meses para a imagem da Gol ser mais duramente atingida. Só agora no começo do ano que a gente sente um arranhão mais expressivo. Então, a boa imagem dela sustentou alguns meses. A TAM começou a se desgastar muito mais rapidamente. A Gol saiu com imagem intacta após a queda do avião. A percepção da TAM foi diferente (sobre o avião da TAM que caiu no prédio da própria TAM, vizinho de Congonhas, em São Paulo, no dia 17 de julho de 2007).

R.C.: É uma empresa que cresceu muito rápido, é uma empresa que está muito com os holofotes em cima. E a gente passa por um momento do setor um tanto delicado. Talvez ela não seja tão queridinha como ela já foi, mas as informações da Gol tem um espaço garantido. Isso é muito bom. Primeiro, é uma empresa que você percebe que gera interesse. O público quer saber o que acontece com a Gol. E foi uma relação construída.

Na imprensa, a Gol ficou com a imagem muito mais de vítima do caos aéreo do que como de vilã.

Exemplo de reportagem:

[...] Apesar de registrar lucro recorde em 2006, o resultado da Gol foi abalado pelo "apagão aéreo" que caracterizou o último trimestre do ano passado: a companhia aérea estima que, no período, sua receita tenha sido reduzida em R\$ 150 milhões por conta do caos que tomou conta dos aeroportos. O apagão aumentou os custos da empresa em R\$ 41 milhões [...] ("Apesar de 'caos aéreo', Gol tem lucro recorde", Folha de S.Paulo, 31/01/2007). (Grifo da autora).

4.2.4.12 Celebridade: o risco

Na visão de Mauro Lopes, assessor de imprensa da Gol, não há como fugir de “ciclos virtuosos” e “ciclos viciosos”. Seria possível apenas minimizar os “ciclos viciosos”. Ocorre que, na visão dele, a Gol se sentiu inebriada pelo próprio sucesso e não percebeu os riscos de arranhões na sua imagem.

M.L.: O sucesso é sempre péssimo professor. Só agora o comitê de marca começa a se rearticular.

M.L.: A Gol está num momento difícil. Depois de seis anos em que teve céu de brigadeiro, para usar a expressão, está vivendo depois do acidente de setembro um ciclo de grande dificuldade. Agora: acho que é assim, a vida é assim, das pessoas e das organizações, tem ciclo virtuoso e tem ciclo vicioso, o

que eu falo para nossos clientes é: vamos fazer de tudo para combater esse momento. Mas ter a clareza e o sangue frio para saber: é assim mesmo.

M.L.: Quando tudo vai bem, tudo vai bem. Mas têm horas em que tudo dá errado. Desde o acidente há um acumulado de más notícias, crise aérea, a história do Nenê, a questão nossa é agüentar firme. Estamos gastando um pouco da marca. É involuntária a perda de percepção da marca. Mas o melhor é não forçar nada

4.2.4.13 A aquisição da Varig

A compra da Varig pela Gol, em 2007, é vista como uma forma de fortalecer a imagem da empresa, que assim chega à liderança de mercado.

R.C.: Fizemos a orientação para a coletiva de aquisição da Varig, contamos com excelente porta-voz.

R.C.: A Varig vai ser uma revolução. A Gol tinha benchmark para fazer, com a experiência de dez anos das empresas de low cost. Houve muita adaptação, mas tinha a quem se mirar. No caso da Varig, não existe benchmark para olhar. Não há precedentes de uma empresa de longa distância low cost. O Junior disse na aquisição: a Varig nasce para romper com conceito de luxo para trazer conceito de conforto. De contemporaneidade. A Varig vai ter melhor serviço sem excesso.

Exemplo de reportagem:

[...] Mas, na prática, é muito mais do que isso: trata-se de um verdadeiro fenômeno empresarial encabeçado por Constantino de Oliveira Júnior, o jovem presidente da Gol. “Juntas, as empresas vão construir o mais importante grupo da aviação brasileira e sul-americana, com forte presença global”, anuncia o empresário. Brincalhão, ele relaxa os ombros em seguida e completa: “No mercado doméstico, manteremos a barrinha de cereal. Para o internacional, já encomendamos uma barra de um quilo”. Constantino tem mesmo motivos de sobra para rir. De uma só tacada, incorporou ao seu grupo o nome mais tradicional na aviação civil brasileira, estruturas de operação prontas, pessoal treinado, slots e espaços em aeroportos disputadíssimos e, o mais importante: abriu as asas da Gol às linhas internacionais de longo curso, uma jóia cobiçada pelas concorrentes [...]

*[...] O que torna mais extraordinária a façanha é a trajetória do empresário e a de sua criação. “A minhoca comeu a sucuri”, compara um consultor com espantosa precisão. Em 2001 (ou seja, há apenas seis anos), a Gol estreava num mercado ainda dominado pelas empresas aéreas tradicionais – Varig, Vasp e Transbrasil – e ambicionado pela dinâmica TAM, na época recém-lançada ao palco internacional. O mineiro Constantino, então com 32 anos de idade, era um completo desconhecido da aviação. **Recebido com arrogância pelas dinastias vigentes e rotulado por muitos como aventureiro, ele pretendia fazer frente aos rivais com meia dúzia de aviões, amparando-se no modelo “low-fare, low-cost”** (tarifas baixas, custo baixo) de congêneres estrangeiras bem-sucedidas, como Southwest, JetBlue e Ryanair. De sua cabine de comando, via o desafio à frente. Mesmo atormentada pelo fantasma da crise financeira, a Varig ainda reinava absoluta nos céus, com mais da metade das rotas domésticas e pelo menos 80% das internacionais. O que se viu de lá para cá foi um completo redesenho do cenário. Hoje, a Varig ocupa meros 4,5% do mercado, enquanto os seis aviões de Constantino se transformaram numa frota de 67 jatos de última geração, operando para 56 destinos, oito deles no Exterior. **“Nunca, na história da aviação mundial, uma empresa cresceu tanto, de forma tão sólida, tão avassaladora”**, afirma o especialista em aviação Gianfranco Beting em seu Jetsite [...] (“A Varig é da Gooool”, Revista Istoé Dinheiro, 04/04/2007). (Grifos da autora).*

4.2.4.14 A participação da imprensa na estratégia da empresa

Um sinal da importância da imprensa da Gol é a participação da assessoria de imprensa em decisões estratégicas. Há um comitê de marca que reúne a assessoria, agência de publicidade, outros representantes de marketing e o presidente da empresa, que foi criado, segundo Mauro Lopes, dono da assessoria de imprensa que presta serviço à Gol, por sugestão dele próprio. Esse comitê se reúne apenas para decisões importantes e criou o conceito de marketing da Gol.

M.L.: A Gol tem um comitê de comunicação, ele foi criado quando a Gol surgiu, ele teve uma vida intermitente, vamos chamar assim, não teve uma vida regular, mas acho que é um instrumento importante aí, são poucas empresas que têm.

M.L.: Tive a sabedoria de juntar as áreas, normalmente a comunicação da empresa é muito fragmentada. Colocou presidente e vice-presidente, agência de publicidade, agência de comunicação e pessoal da ponta (levando a marca nos aeroportos) e criou um comitê de marca. Ele tomou parte do DNA das discussões, o fim da refeição, o fim do bilhete, como será implantado. É um comitê de

comunicação ou de marca que funcionou no começo, tinha agência de publicidade, o presidente, o vice-presidente de marketing e nós, então teve um papel importante na definição de alguns ícones, assim que a Gol foi lançada. Ao final do primeiro ano, se desfez e em alguns outros momentos voltou a se reunir, em momentos de lançamento, em momentos importantes. Aí nunca mais sentamos com a agência de publicidade no caso da Gol. Foi uma dificuldade que a gente teve. Uma dificuldade grande que teve de fazer a reunião.

Com a compra da Varig, o comitê de marca voltou a se reunir e dessa vez não apenas discutiu a estratégia de comunicação como partiu para ajudar na definição da estratégia como um todo do que seria a Varig.

M.L.: Agora estamos tendo uma experiência interessante no relançamento da Varig. Nós, a DM9, o marketing da Varig. Estamos preparando um trabalho para levar ao Junior. Nesse caso estamos construindo o novo posicionamento da Varig. Existe uma idéia geral de posicionamento que a Varig vai ser uma empresa de serviço versus uma empresa de custo e baixo preço. Existe uma empresa de preço que é a Gol. E uma empresa de serviço que é a Varig. Agora a gente está discutindo como faz o posicionamento, não é comunicação. Estamos definindo o que vai ser. Até porque não tem nada no mundo igual.

M.L.: A MVL que liderou a primeira parte do processo, estamos construindo a missão, alguns ícones importantes, fizemos benchmarking importante. Nós estamos comandando uma oficina de posicionamento. Estamos levando o que existe de mais novo na aviação mundial, são empresas de classe executiva. Fizemos estudo que mostra que na verdade é esse o posicionamento que a Varig tem que buscar. Obviamente a Varig não será isso. Nós estamos com a idéia de pegar um vôo São Paulo Nova York para fazer uma experiência que não terá efeito mercadológico, mas terá efeito do ponto de vista de construção da imagem da Varig.

Na coletiva em que anunciou a aquisição da Varig, já foi preparada uma estratégia de comunicação para que o porta-voz, Constantino Junior, “vendesse” a nova imagem da empresa. A assessoria de imprensa considera que é importante criar “ícones” como havia feito com a Gol (baixo custo, baixo preço).

M.L.: O posicionamento que o Junior deu foi idéia nova, na primeira entrevista que deu, que era o fim da primeira classe. Nós precisávamos de um ícone. Então qual é o ícone para a Varig? Hoje o que a Varig é diferente do passado? Ela não tem os excessos. A frase que ele usou que a gente construiu foi:

a substituição do conceito do luxo pelo conceito do conforto. O mundo contemporâneo cabe o conforto, não o luxo. No mundo pós-moderno, as pessoas sabem muito bem quem paga a conta.

Mauro Lopes avalia que a importância dada à assessoria de imprensa vem do relacionamento de confiança que construiu com a família controladora da Gol e da visão estratégica que a assessoria tem.

M.L.: Temos um olhar que construímos ao longo dos anos, temos o olhar do mercado, o olhar do marketing, o olhar institucional, o olhar estratégico, a gente olhou o coração da empresa durante muitos anos. É raro uma assessoria de imprensa participar da estratégia da empresa.

4.2.4.15 A estrutura da área de imprensa

A assessora de imprensa corporativa, Roberta Corbioli, saiu dos quadros da MVL para estruturar a área interna da Gol e contratou outras duas pessoas. A MVL faz o atendimento e a assessoria interna cuida do planejamento, junto com o dono da MVL, Mauro Lopes. A área, internamente, é associada à vice-presidência de marketing.

R.C.: Temos três pessoas aqui que fazem a comunicação corporativa. Somos a parte mais estratégica: para onde a Gol vai, o que precisamos fazer, as entrevistas, a imagem da Gol, análise de notícia, relação com outros públicos. O dia-a-dia, pauta, informações, hoje quem faz é a MVL. Eles têm uma equipe que conta com uma coordenadora e cinco ou seis pessoas. Dividem-se por áreas: tem marketing, internacional, outro dá suporte, etcetera.

A assessoria de imprensa vive mais de contatos informais que formais. Não há reuniões específicas para o alinhamento da assessoria com outras áreas. A hierarquia também parece não contar muito.

R.C.: Tenho contato direto com Junior, tenho contato direto com todos. Sempre que algum deles tem algum problema, me liga. Junior tem um problema, ele me liga. E a Gol também tem uma política de portas abertas. Cheguei de viagem na segunda, terça-feira preciso falar com o Junior, não preciso esperar uma semana um horário na agenda, eu subo e falo. Cinco minutos, dez minutos, dependendo do horário que ele tem disponível, e eu mato os assuntos. E se quiser voltar no mesmo dia, eu volto. E ele me atende. É só reunião informal.

R.C.: *Na verdade, quando tem uma coisa importante, eles acionam o Mauro e eu. O Mauro também participa. O Mauro participa porque está desde o começo, ele é uma pessoa de confiança do Junior, está sempre envolvido.*

R.C.: *Meu chefe me informa muito, os outros vps (vice-presidentes). Sou informada por vários caminhos.*

R.C.: *A gente decide, faz um cronograma mais ou menos da demanda que a gente está tendo, pautas estratégicas eu sou acionada, então toda pauta de tema sensível tem que passar impreterivelmente por mim. E direciono o que a gente vai fazer. Pauta mais leve a MVL toca direto – tarifa, pauta para o Richard, que é o financeiro e o Junior passa por mim. Tenho braço de responsabilidade social, a gente tem que fazer ações de responsabilidade social. Tenho área que faz patrocínio cultural, esportes, tenho que divulgar.*

R.C.: *Não é só o feijão com arroz, não é só passagem, não é só tarifa, eu preciso mandar para fora todas as ações que a Gol está fazendo e que contribuem para a sociedade de alguma maneira*

4.2.4.16 A rotina da assessoria de imprensa e o processo de alinhamento

A assessoria de imprensa corporativa, conforme comentado anteriormente, trabalha muito informalmente. As áreas da empresa têm responsáveis que fazem a ponte com a assessoria e informam as suas demandas.

R.C.: *Se a área de marketing tem projeto X, procura a gente. Precisa divulgar uma nova ferramenta de TI, procura a gente. O Junior chega para questões de setor. Temos um fluxo. Tem pessoas que são responsáveis nas áreas. Vai ter notícia, sabe que vai falar comigo.*

A Gol tem procedimentos muito claros para todos os envolvidos com a comunicação, de quais pautas são sensíveis, quais não são e como cada tipo de demanda que chega de jornalistas diversos deve ser encaminhada. Há quatro níveis de pautas, e para cada um deles, um processo diferente.

R.C.: *A MVL é um grande filtro. Não é partilha, é processo. A gente tem processo para tudo. Ninguém pode passar e-mail para fulano se não tem sicrano copiado. Esse assunto impreterivelmente tem que estar fulano. Tem um manual, está tudo por escrito. Tem pautas de nível 1,2,3, e 4. No nível 1 eu não*

sou envolvida, no nível 2 eu sou, no nível 3 e 4 também. Tem todo um procedimento de como se dá essa relação da MVL com a Gol.

M.L.: Não é só para a Gol, é para todos os clientes. Estamos na busca de tentar ao mesmo tempo ter um olhar super personalizado, vamos olhar quem são os formadores de opinião na imprensa e tentar estabelecer relação corpo a corpo com cada um deles e buscar ao mesmo tempo sistematizar e processualizar o máximo possível, para dar eficiência e capacidade de controle. Então para cada cliente a gente estabelece graus de relevância para cada assunto, para cada pauta. E aí para cada um desses graus, ele detona um processo diferente, desde quem aprova o release dentro do cliente até a abrangência de distribuição. Então tem lá a pauta com assuntos de nível 3, são assuntos de impacto local, não polêmicos, são assuntos que trato diretamente, faço release, só mando para conhecimento do cliente e cuidado deste assunto. Nível 2: tenho interlocução com a área de comunicação corporativa do cliente. E aí tem todo um fluxo passo a passo que a gente adota para cada procedimento comunicacional. E o nível 1, que são os mais relevantes, que envolvem o vice-presidente ou até o presidente. Tem três níveis ou quatro níveis, dependendo do cliente. O grosso passa pelo três, as crises pelo 1. Temos o software aqui, para todo mundo aprender a fazer fluxo aqui, fluxograma, senão a gente perde o controle. Isso a gente está começando, e acredito muito fortemente isso. De um ano e meio para cá, construímos isso.

4.2.4.17 Para quem “vende” a pauta

A Gol identifica os veículos por especialização e faz ações diferentes para cada um deles, visando os *stakeholders* em questão. Há um grupo de formadores de opinião para os quais é feito um trabalho mais ostensivo.

R.C.: Tem alguns focos. Trabalhamos muito com trade, porque é parte de vendas, comercial. Trade de turismo. Trabalha bastante com esse grupo. Outro grupo que trabalhamos bastante são os jornalistas financeiros. Porque a Gol é capital aberto. Mas é um público muito mais de release. Aí temos os especializados no setor aéreo que é uma visão mais econômica, tem trabalho com eles. Nem só Valor. O Estadão tem uma pessoa que cobre aviação, a Folha também. É um grupo de 15, 20 jornalistas que a gente fala praticamente toda a semana com eles. Não porque faz uma lista e vai atrás deles. É porque tem assuntos que a gente esbarra com eles toda semana. Já tenho trânsito bom com eles.

R.C.: Fazemos almoços periódicos, teve o primeiro pouso special fied de performance da Boeing, o primeiro pouso no Santos Dumont chamou a imprensa, fez um evento num sábado, levou jornalistas

de São Paulo para o Rio de Janeiro, chamou jornalistas de lá, e levou um monte de porta-vozes. Foram umas 20, 25 pessoas. Olho no olho, vamos conversar, etcetera e tal.

R.C.: A gente trabalha com muitos nichos, muitas especialidades, temos centro de manutenção, então, vira e mexe a gente faz alguma ação para levar os jornalistas para conhecer o centro de manutenção em Confins, em minas gerais.

RC.: Eu faço relação com alguns jornalista chave. Alguns são de relacionamento importante para a Gol e eu atendo pessoalmente.

4.2.4.18 As novas mídias

A percepção do assessor de imprensa da Gol é que as formas de comunicação vão mudar e que a imprensa vai perder a sua importância para outros canais, entre eles, a relação direta entre a Gol e seus *stakeholders*.

M.L. É importante ter claro o seguinte: estamos no auge da imprensa no Brasil e o começo da decadência. Por quê? As ferramentas de comunicação direta das empresas com seus públicos estão cada vez mais acessíveis e baratas. Que é a crise da publicidade. A crise da publicidade antecipa a crise da área de relações com a imprensa, de certa maneira. Eu não preciso mais comprar espaços publicitários caríssimos para me comunicar com meu público. Na Gol, por exemplo, 85% das vendas é feito pela Internet. Ferramentas como o e-mail marketing, estratégias de relacionamento direto, se viabilizam cada vez mais. Então, o setor de relações com a imprensa cresceu muito nos últimos anos, mas vai decair. O site da Gol tem mais acesso ou é pau a pau com o UOL. As empresas estão se transformando elas mesmas em mídia. Na hora que o site da Gol tem o mesmo acesso que o UOL, ela se transformou em mídia.

A reflexão de Mauro Lopes é reelaborada levando em consideração que o site da Gol é a empresa falando dela mesmo, enquanto a imprensa é o terceiro falando da empresa.

M.L.: Aí você vai ter que levar tudo em conta: relação com imprensa, relação com investidores, que é cada vez mais dramática, e relação entre públicos que se comunicam cada vez mais entre si. Isso torna bem mais complexo. A Gol ainda não está se preparando para esse processo. A gente está estudando, tem uns anos aí para caminho.

4.2.5 O contraponto: TAM

A TAM foi fundada em 1963 como Transporte Aéreo Marília. Rolim Amaro não era dono da empresa, era um dos seus pilotos. Logo depois Rolim demitiu-se da empresa, foi trabalhar na Vasp como co-piloto e foi demitido num corte de custos (BINDER, 2006). Em 1972, a TAM sofreu dificuldades financeiras e Rolim Amaro voltou à empresa, tornou-se seu principal executivo e passou a controlar 50% do seu capital. O nome da empresa mudou para Táxi Aéreo Marília. Em 1976, Rolim Amaro passou a controlar 100% do capital. Com a promoção da aviação regional por parte do governo, a TAM ganhou como sócia a Vasp. Começou a oferecer serviço de bordo diferenciado. A empresa não cancelou mais vôos de baixa ocupação, um problema na aviação regional naquela época. Em 1980, a empresa trouxe o primeiro avião Fokker-27 (antes operava com o Bandeirante, da Embraer). Saíram matérias no jornal da sua aquisição.

Em 1986, com mudanças na aviação regional e a possibilidade de operar em grandes aeroportos, a TAM começou a mudar de empresa de aviação regional para empresa de aviação nacional. Em 1989, a TAM começou a concorrer com a ponte aérea, oferecendo aos passageiros a possibilidade de não mais enfrentar filas e escolher o dia e horário do vôo. Rolim Amaro ia pessoalmente abordar os passageiros na ponte aérea, oferecendo os seus serviços.

A TAM escolheu o Fokker 100 para voar. As outras, a Boeing. Em 1990, a TAM fez anúncios de 5 e 6 páginas em revistas e jornais para mostrar as vantagens do Fokker 100 (BINDER, 2006). Em 1991, com a liberalização do setor, a TAM virou de fato empresa nacional. Em 1992, nasceu o programa “Fale com o Presidente”, para substituir o processo informal de contato entre Rolim e os passageiros por outro, formal. Rolim, que no início costumava ficar à porta dos aviões, dando boas vindas aos passageiros, orientou que todos os pilotos fizessem o mesmo.

Em 1993, a TAM recebeu o prêmio de melhor empresa de transporte do Brasil pelo anuário Melhores e Maiores, da revista Exame. Em 1994, voltou a receber o prêmio. Em 1994, também recebeu o prêmio Top de Marketing e Rolim Amaro foi eleito o Homem do Ano pela ADVB – Associação dos Dirigentes de Venda e Marketing do Brasil. Em 1994, a empresa

deu a possibilidade de o passageiro reservar por telefone e ir direto no check-in, sem necessidade de passar pela loja. Em 1996, a revista *Airline Business* elegeu a TAM como a empresa mais rentável do mundo. No mesmo ano, a Fokker elegeu a TAM a melhor operadora dos seus aviões Fokker-100 no mundo. Em 1996, a TAM comprou a participação que a Vasp tinha na empresa, que a essa altura, era de apenas 3%. Em 1995, a *Air Transport World* elegeu a TAM a melhor empresa aérea do mundo. A TAM comemorou escrevendo em um novo avião “Number One”. Em 1995, a Fokker fechou.

Em 1996, o “Number One” caiu próximo ao aeroporto de Congonhas, matando todos os seus 96 ocupantes. Nas primeiras duas semanas após o acidente, a ocupação da TAM caiu pela metade. Seis meses depois da queda, a ocupação superou a taxa anterior ao acidente.

Em 1998, com a guerra de preços, a TAM foi a empresa que menos sofreu prejuízos. Em 2001, Rolim Amaro morreu em acidente de helicóptero. A Gol havia surgido e começou a obter sucesso. Daniel Mandelli, cunhado de Rolim, assumiu a TAM. Em 2003, se deu o anúncio de intenção de fusão da TAM e Varig.

Em 2003, Marco Antonio Bologna assumiu a presidência da TAM, depois de ter sido vice-presidente de finanças e ter saído e voltado à empresa. Em 2003, a TAM demitiu o equivalente a 6% da sua folha de pagamento. Em 2005, acabou o acordo operacional de compartilhamento da malha aérea de TAM e Varig, o primeiro passo planejado para a fusão. Em 2005, a empresa abriu o capital. Em 2006, Bologna anunciou o fim da “desrolinização” da TAM. Eficiência e tarifas mais baixas tomaram o lugar do marketing dos mimos da época Rolim. Este foi o discurso.

4.2.5.1 A construção da história da TAM

A empresa chamou atenção dos jornalistas no início da década de 90. (Salinas, 1999). As suas iniciativas ficaram famosas na imprensa, com especial atenção a Rolim Amaro. O tapete vermelho que a TAM colocava na entrada dos passageiros nas aeronaves foi amplamente citado na mídia e a frase “o cliente é o rei” tornou-se ícone do *management* de então. Assim como o programa “Fale com o Presidente”. Em maio de 1995, a TAM foi reportagem de capa da revista *Exame*, com o título “Voando contra a maré”.

A história de Rolim do self-made man, que apareceu na imprensa, serviu para ajudar a alçá-lo à condição de celebridade empresarial (SALINAS, 1999). Ele apareceu nas reportagens como um garoto pobre do interior que conseguiu alcançar o sonho de voar, aceitando empregos difíceis, passando por dificuldades financeiras. A trajetória pessoal do dono e os seus valores confundiram-se com a trajetória de sua empresa.

Nas páginas dos jornais e revistas, essa trajetória simétrica de empresa e presidente recebe tons de respeito e admiração. Os concorrentes são tratados hora como vilões, ora como ineficientes. (SALINAS, 1999, p. 112)

Mesmo depois da morte de Rolim, ele continuou com a imagem intacta, apesar da mudança na imagem de sua empresa.

4.2.5.2 O primeiro acidente

O acidente ocorrido nas proximidades de Congonhas, em 1996, certamente afetou a imagem da empresa. A queda do avião foi matéria principal em todos os veículos de comunicação. As ações caíram imediatamente 28%. A empresa não falou nada de início e veio a público pela primeira vez pela declaração de Rolim Amaro, que gostava de ser chamado de Comandante Rolim. Ele disse que estava no exterior e voltara ao Brasil para cuidar pessoalmente do problema, após pilotar por uma noite inteira – pois queria estar presente à coletiva de imprensa marcada para o dia seguinte à queda. Achava que devia satisfações à sociedade brasileira sobre o ocorrido (SALINAS, 1999). A empresa procurou justificar a sua inocência.

Ficou famosa a declaração do Comandante afirmando que em acidentes, como o vôo 402, não há culpados, mas lições a serem aprendidas para que essas tragédias não mais se repitam. (SALINAS, 1999, pág 117).

Ocorreram contradições entre o que diz a TAM e as autoridades. Por exemplo, Rolim dizia que as caixas pretas estavam em bom estado e poderiam esclarecer as causas do acidente rapidamente. As autoridades da Aeronáutica, afirmavam que, ao contrário, estavam era bem danificadas.

A empresa então se fechou à imprensa. Fez ações de apoio aos familiares da vítima, que foram noticiadas. Depois de 100 dias, em 23 de fevereiro de 1997, Rolim deu entrevista exclusiva ao jornal O Estado de S.Paulo.

O presidente da TAM acusa a imprensa de cobertura tendenciosa e atribui a outros as razões pela demora na apuração das causas do acidente. O comandante adota ainda uma postura de vítima, proclamando inocência e os desígnios do destino ao afirmar que a companhia não merecia a tragédia. Em relação às responsabilidades da sua companhia, o amparo em advogados é apontado como fator principal a dificultar as ações de indenização aos familiares das vítimas. (SALINAS, 1999, p. 118)

Na mesma entrevista, Rolim tentou mostrar que teve uma abordagem de apoio às famílias.

Expressa ter-se atido aos aspectos emocionais e envolvido com o drama das famílias, as quais buscou confortar e nas quais também foi confortado. Confessa seu envolvimento e empatia com as tragédias de cada uma. Ao mesmo tempo não esconde seu desconforto em relação às reclamações de que os valores de indenização pagos estão sendo contestados. Na sua opinião, muitos querem receber além do que merecem. (SALINAS, 1999, p. 119-120).

No ano seguinte ao acidente, em 1997, a TAM é eleita a empresa do ano pelo anuário Melhores e Maiores da revista Exame, referente ao ano de 1996 (portanto foi a melhor empresa no ano em que ocorreu o acidente). Não só do setor de transporte, mas de todos os setores. Rolim Amaro recebeu o prêmio das mãos de Pedro Malan, então ministro da Fazenda e de Roberto Civita, presidente da Editora Abril, que publica a revista Exame. A escolha da TAM como a empresa do ano levou em conta uma pontuação em itens como rentabilidade, crescimento, produtividade, endividamento e também levou em conta fatores subjetivos, como a maneira com que a empresa enfrentou o acidente com o Fokker 100. Na cerimônia de entrega do prêmio, uma das viúvas do acidente da TAM esperou que Rolim acabasse seu discurso, aproximou-se do palco e falou com Rolim. Nenhum jornal falou sobre a abordagem no dia seguinte. Segundo a Revista Exame do dia 16/7/1997, ela, mãe de uma menina de 7 anos, teria falado: “Quando o senhor se lembrar do sorriso de uma criança, por favor, não esqueça do choro de mais de 100 filhos dos que morreram no acidente”, em referência ao discurso de Rolim em que havia mencionado o sorriso de uma criança que havia visto naquele dia no aeroporto de Congonhas. Na noite da entrega dos prêmios pela Melhores e Maiores, um grupo de parentes das vítimas estava à frente do local distribuindo um documento

reivindicando rapidez na divulgação do laudo do DAC que apontaria as responsabilidades pelo acidente.

15 dias após a entrega do prêmio pela revista Exame, um outro acidente ocorreu. Um avião que ia de Vitória para Congonhas sofreu uma despressurização parcial da parte de trás da aeronave, abriu um buraco e um dos passageiros foi tragado para fora do avião e morreu. O avião pousou em Congonhas com seis feridos, sem gravidade. Havia uma bomba e a suspeita cai sobre um dos passageiros. A TAM foi colocada como vítima no episódio.

4.2.5.3 A morte de Rolim

Com a morte de Rolim, em 2001, ano de criação da Gol, a TAM perdeu o seu principal porta-voz na imprensa. Mas Rolim continuou a fazer parte da história da empresa.

Exemplo de reportagem:

Com a morte do comandante Rolim Adolfo Amaro, o Brasil perde o mais importante empresário da atualidade, o homem que revolucionou a aviação regional brasileira, depois, a aviação nacional, que revolucionou a maneira das empresas tratar seus clientes, e que se preparava para o maior salto da sua carreira: uma fusão entre a sua TAM e a Varig que iria permitir ao Brasil possuir uma companhia aérea de dimensão internacional, do tamanho de uma Ibéria.

A última vez que o encontrei foi há duas semanas, em Paris, durante a Feira Aeroespacial. Rolim soube que eu estava por lá, passou no hotel para me pegar e me convidou para um coquetel na embaixada do Brasil, preparado em sua homenagem e da Embraer. Estava sedento de conversa, de narrar reminiscências, talvez devido aos 25 anos da TAM, que iria comemorar em seguida, talvez devido a um pressentimento qualquer.

Depois do coquetel, saímos para jantar em um restaurante com mesas na calçada. No jantar Rolim estava solto, rindo alto, chamando a atenção pela euforia. Durante a Feira vivera mais um grande momento, sendo capa da principal publicação devido ao anúncio de uma compra bilionária de aeronaves da Airbus e da Embraer.

Rolim estava acompanhado da esposa, da irmã e de seu principal homem na TAM, o vice-presidente Daniel Mandelli Martin. Rolim lembrou as dificuldades que teve com a Fokker para adquirir os

primeiros aviões. Depois, o ganho extraordinário com o aparelho, que lhe permitia uma economia operacional da ordem de 10% e um preço de passagem bastante superior ao da concorrência, graças à excelência do seu serviço.

*A conversa evoluiu para episódios seus com grandes personagens da história. **Rolim era um cultivador de amigos, um admirador permanente de empreendedores.** Costumava almoçar periodicamente com João Saad, da TV Bandeirantes, com Amador Aguiar, do Bradesco, com o ex-presidente Jânio Quadros, com Olacir Moraes, do grupo Itamaraty. Combinamos, na volta ao Brasil, um encontro mensal, pelo menos, para que ele me passasse suas histórias. A idéia era escrever um livro de crônicas com o perfil de grandes personagens brasileiros com quem Rolim convivera. Eu lhe devia essa porque foi o estímulo de Rolim que me fez enveredar pelas crônicas de domingo, sem a preocupação de encontrar um "gancho" contemporâneo.*

Com Jânio no ostracismo, certa vez Rolim recebeu o então presidente João Baptista Figueiredo em Congonhas. Na fila de cumprimentos sugeriu que Figueiredo fosse visitar Jânio, aquela altura, antes das últimas campanhas para governador e prefeito de São Paulo, morando em um pequeno apartamento. Visita de presidente para ex-presidente. Figueiredo respondeu com um palavrão, disse que não iria porque não gostava de Jânio. Rolim foi atrevido: "O senhor vai deixar o poder e também não vai ter ninguém que lhe dê atenção". Os presentes se espantaram com o atrevimento. Horas depois Figueiredo lhe telefonou pedindo que o acompanhasse na visita a Jânio. No encontro, Jânio elogiou a política de informática, recém aprovada por Figueiredo. Depois que o presidente saiu, Rolim estranhou: Jânio dizia que a política era perniciosa ao país. Mas Jânio explicou: "Foi um pequeno afago, porque qualquer coisa que eu falasse não ia adiantar nada mesmo".

Com seu João Saad, da Bandeirantes, recolhia histórias sobre a política nacional. Com Amador Aguiar, conselhos sobre a vida empresarial. Rolim morria de rir e de admiração de episódios que demonstravam os hábitos morigerados de Amador Aguiar. Esse respeito pela empresa, orgulho pelo trabalho e repulsa à ostentação marcavam o estilo Amador Aguiar e o estilo Rolim. Na TAM, contava ele, nenhum diretor tinha direito a viajar de primeira classe, nem mesmo ele. A única pessoa com direito era sua esposa, dona Noemy Amaro. Os demais só faziam "upgrade" para a primeira classe se houvesse vagas.

Contava isso e ironizava outras companhias que ofereciam passagens de primeira classe a autoridades de todos os níveis. O respeito pelo cliente era tão grande dizia ele que semanas atrás a TAM viveu um quiproquó com o governador mineiro Itamar Franco, que queria porque queria uma passagem para a namorada para o Estados Unidos, atropelando a fila.

A conversa prosseguiu pontilhada de recordações, observações sobre o país e sobre os amigos. **Rolim era um amigo dos mais solidários.** No período em que Olacir Moraes passou por problemas difíceis em seu grupo, Rolim ia visitá-lo todo domingo, levando apoio e amizade. Incomodava-o a mudança de vida de Olacyr, os sanguessugas da noite que passaram a rodeá-lo. Mas a admiração pelo empreendedor era enorme. Contava com admiração a maneira como Olacir mudou o plantio de soja no centro-oeste, introduziu novas variedades de milho e se tornara o maior produtor de álcool do país.

Rolim jamais abjurou suas raízes caipiras. Era caipira sim, e comportava-se como tal inclusive no grande xadrez da aviação mundial, preservando o orgulho das raízes, a sagacidade, o senso de palavra dos caipiras.

Em sua estada em Paris teve um almoço com o presidente da Airbus, Richard Gaona. No almoço narrou as enormes pressões que sofreu da Boeing quando se decidiu pelas aeronaves do concorrente. Contou inclusive o telefonema de Jack Welch, o todo poderoso presidente da GE fornecedora da Boeing-, com ameaças explícitas a ele.

Rolim narrava o encontro e se regalava com a reação do presidente da Airbus. Lá pelas tantas, o caipira paulista piscou para mim e admitiu: "Exagerei um pouco para valorizar minha adesão à Airbus". Mas o presidente ficou tão impressionado que garantiu o apoio total da Airbus a um eventual processo de fusão com a Varig.

Do interior de São Paulo, Rolim tornara-se personagem relevante nas grandes disputas aeronáuticas mundiais. **Para chegar aonde chegou, passou por uma sucessão de grandes desafios. Um deles, foi um câncer de garganta** que o fez começar escrever suas memórias precocemente, achando que seu tempo tinha terminado. De volta do tratamento nos Estados Unidos, a perspectiva da morte parece que lhe deu um choque. **Voltou com um sentido de urgência e uma competência empresarial inéditas.** O crescimento da companhia se dava aos saltos, com todos os aspectos sob controle, do padrão de qualidade à solidez financeira.

O segundo baque foi na queda do Fokker 100, ao qual se seguiu a bomba que quase derrubou um segundo Fokker. Na época, foi incriminado um professor aposentado. Para Rolim foi um atentado com o objetivo de alijar definitivamente a companhia do mercado. Não atribuiu à direção de empresas concorrentes, mas a grupos informais, radicais, dentro dessas companhias, incomodados com seu crescimento. Jamais desculpou o DAC (Departamento de Aviação Civil) por ter impedido as investigações. Na época, chegou a contratar a Kroll e, de um dos mais renomados técnicos, ouviu a

explicação de que jamais a bomba poderia ter sido preparada pelo professor. Para ele, o DAC impediu as investigações porque era dele a responsabilidade pela segurança nos aeroportos, e qualquer conclusão colocaria em xeque seu trabalho.

Morreu de morte besta, mas seu trabalho frutificou, não apenas na TAM mas no modelo que foi para todas as empresas brasileiras, quando a abertura e a globalização passaram a exigir modernidade, respeito pelo cliente e fé no país. O lema da TAM era: "uma empresa genuinamente brasileira". (Luís Nassif: a morte de um revolucionário, Folha de S.Paulo, 09/07/2001). (Grifos da autora).

4.2.5.4 O segundo acidente

Após o acidente da Gol, em 2006, com a crise aérea, a TAM decidiu se manifestar e colocou o seu presidente para falar em público. Com o setor já fragilizado publicamente pela crise aérea e pelo acidente da Gol, outro acidente ocorreu, o maior da história, com um avião da TAM, na pista de Congonhas, caindo sobre um prédio da TAM e matando 199 pessoas que estavam no avião e em terra.

A TAM foi criticada em reportagens por ter entrado em um jogo de empurrar responsabilidades com o governo. O seu principal executivo sofreu também desgaste em sua imagem (e posteriormente foi substituído).

Exemplos de reportagem:

[...] A falta de preparo para expressar-se foi posta à prova na primeira entrevista coletiva concedida após o acidente, quando Bologna isentou, de pronto, a pista de Congonhas e o Airbus de qualquer responsabilidade pelo acidente. Dias depois, recebeu um telefonema indignado de Maurício Amaro (filho do comandante Rolim, fundador da TAM) com críticas às suas declarações. Os donos da empresa não gostaram do excesso de pragmatismo com que Bologna tratou a questão do reverso travado. "Ele falou do problema como se todos soubessem o que é um reverso pinado, e não deixou claro o que aquilo significava", diz outro membro do conselho de administração da companhia. "Isso abriu uma brecha para que a empresa fosse atacada por governo e opinião pública. Ficou parecendo que a TAM estava escondendo algo que tinha feito de errado." [...] (“Todos contra Bologna”, Exame, 06/09/2007). (Grifos da autora).

A revista *Época Negócios*, na reportagem “Quebra de Confiança”, publicada em setembro de 2007, diz que a empresa errou na administração da crise de 2007, mas acertou na de 1996:

Sobre 1994: Assessorada pela American Airlines, a TAM montou uma central de atendimento, executivos atenderam imediatamente à imprensa e o próprio comandante Rolim Amaro visitou parentes das vítimas.

Sobre 2007: A empresa demorou para divulgar o nome das vítimas e alguns familiares souberam da lista por meio de uma emissora de rádio. Depois, em entrevista, o presidente Marco Antonio Bologna omitiu problemas no reverso do avião. Bologna também disse que a pista de Congonhas estava em boas condições, informação desmentida por um piloto da própria companhia.

A mesma reportagem divulga uma pesquisa feita sob encomenda pela H2R Pesquisas Avançadas em que a confiança na TAM foi mais abalada do que na Gol. Os resultados:

- 25% dos entrevistados afirmaram que não viajarão nos aviões da TAM, contra 2% para a Gol
- 65% afirmaram que a TAM vai perder mercado no próximo 5 anos. 65% acham que a Gol vai crescer mais que a concorrência
- 62% disseram que confiam menos do que no passado na TAM. No caso da Gol, o índice é de 50%

No entanto, a imagem de Rolim parece ter permanecido intacta.

Exemplo de reportagem:

CARO Constantino de Oliveira Jr.,

Tenho ocupado minha eternidade em conversas com grandes empreendedores. Passo férias em Parati com o Amadeo Giannini. No dia 18 de abril de 1906, ele tinha um pequeno banco em São Francisco e acordou com a cidade arruinada por um terremoto. Alugou uma carroça, foi ao cofre e tirou o que tinha. Eram uns US\$ 2 milhões. Enquanto os outros banqueiros fecharam suas casas, Giannini montou uma barraca nas docas e ofereceu dinheiro emprestado pedindo a garantia da assinatura e do fio do bigode. Assim nasceu o Bank of America, o segundo maior banco dos Estados Unidos.

O que está acontecendo nos aeroportos brasileiros é um cataclisma. Os cidadãos compram uma passagem, vão tomar o avião e descobrem que viraram refugiados de Ruanda. A Infraero, os

*controladores de vôo e os burocratas da Anac deixam o povo como bucha de canhão da inépcia e de pleitos funcionais. **Jogam no fogo a nossa credibilidade e o respeito profissional dos nossos funcionários, obrigados a tensões insuportáveis e a papéis vexatórios. Desmoralizam-nos.***

Apesar disso, as filas para o check-in, a falta de atendentes e de informações nada tem a ver com a lambança dos aerocratas. São produto da desconsideração das empresas e da prepotência de diretores capazes de acreditar que um problema deixa de existir quando o nome da companhia está fora do noticiário. Lembra o pessoal que apagava logotipos em aviões sinistrados?

Você tem que virar Giannini. Escrevo para o dono da Gol, e não para o Marco Antonio Bologna, da TAM, empresa que criei, porque ele sabe o que deve fazer. Se não faz, falta de sorte da empresa. Resolveu virar Varig depois de velha. Os diretores da Gol vão perguntar: fazer o quê? Insinuarão que o Rolim sempre foi meio maluco. Como sei o que falam de mim, vou ficar calado. Ontem almocei com uns amigos e pedi que dessem idéias para que as companhias aéreas brasileiras saíssem da fritura em que foram jogadas pelos aerocratas. Alguns parecem desconhecidos. Bobagem. São todos gênios do capitalismo, gente cujo sucesso empresarial derivou da confiança e do respeito da freguesia. Aqui vão as sugestões, com o nome de cada autor:

★Amadeo Giannini (1870-1949). "Anuncie uma tabela de créditos. Para cada dez minutos de atraso, dê um bônus em milhas a serem voadas. Com mil pontos, o cliente ganha um percurso equivalente a um vôo Rio-São Paulo, sob determinadas condições. Você sabe que o custo disso é mínimo."

★Martha Harper (1857-1950). Ela começou a vida como empregada doméstica. Criou redes de salões de beleza para as mulheres americanas que entravam no mercado de trabalho: "Distribua kits com lanches e pães de queijo a todos os passageiros que deverão esperar mais de meia hora. Dê brinquedos e travessieiros às crianças. Coloque carrinhos com revistas, café e refrigerantes nos saguões e salas de embarque. Sirva clientes de todas as companhias. Você pode oferecer os serviços de uma brigada de manicures para as senhoras. Isso não lhe custará mais que R\$ 5 por pessoa. (O Charles De Gaulle, em Paris, tem até massagem chinesa.) Se algum burocrata contestar a iniciativa, chame a imprensa."

★Juan Terry Trippe (1899-1981). Trippe fundou a Pan American e o mercado de aviação internacional. Foi com ele que aprendi que nunca devemos interromper o discurso de um burocrata, por mais asnático que seja. Juan é mau como pica-pau: "Ao fim de cada dia, divulgue um relatório com a explicação detalhada do que aconteceu com cada vôo da Gol. Por que atrasou, quanto tempo ficou na pista e que ordens recebeu. Se os aerocratas querem avacalhar o mercado, que se avacalhem".

★Walt Disney (1901-1966). "A idéia é do Tio Patinhas: dê três ingressos de cinema a cada criança que esperar mais de 30 minutos pela partida de seu vôo."

Saudações napoleônicas,

Rolim Amaro

(Elio Gaspari, "De Rolim@TAM.com para Constantino@Gol.com, "Escrevo para o dono da Gol porque a Tam, empresa que criei, resolveu virar Varig depois de velha", Folha de S.Paulo, 24/12/2006). (Grifos da autora).

4.2.6 A avaliação dos jornalistas

Três jornalistas de destaque (repórter especial ou editor), de importantes veículos (revistas e jornais) fizeram uma avaliação da imagem das empresas aéreas na imprensa e do seu acesso às empresas e consideraram a Gol a empresa com melhor imagem e com melhor acesso. Para todos, a TAM tem imagem negativa e a Gol positiva ou neutra. A TAM é associada com negligência e a Gol com "crescimento vertiginoso", "sucesso". Entre atributos que foram apresentados, a Gol foi associada aos seguintes: dá para entender aonde quer chegar, boa empresa para se trabalhar, tem credibilidade, possui bons líderes, produtos e serviços a valor razoável, produtos que fazem a diferença, inovador, produtos e serviços confiáveis e de boa qualidade, boas perspectivas de crescimento, bons funcionários, bem administrado, estratégia vencedora, há confiança em relação ao futuro, tem excelente padrão mundial, personalidade vibrante, personalidade interessante. A TAM foi associada aos seguintes atributos: muito conhecido, líder no seu campo, presença de mercado.

A Gol é considerada com melhor imagem e a TAM a de pior imagem. Uma das justificativas para a escolha da Gol: "empresa que mais cresce, frota mais jovem e a que oferece os melhores preços do mercado" e para a má avaliação da TAM: "o acidente em Congonhas e os deslizamentos cometidos pela empresa após a tragédia (atendimento inadequado aos parentes das vítimas, discurso confuso e conflitante de seus executivos)- afetaram a sua reputação"

Sobre a evolução da imagem da Gol, um dos jornalistas cita: "De certa forma, quando passei a cobrir a empresa pude confirmar a percepção que já tinha a respeito dela: a de uma companhia

ambiciosa e disposta a fazer muito barulho.” E outro: “A empresa mostrou não ser aventureira. Ganhou mercado e ameaçou a líder.”

E da TAM: “Não consegui identificar na TAM a imagem de transparência que ela supostamente possuía.”

Os critérios apontados para a seleção de determinados assuntos e empresas a reportar foram: informação exclusiva, “gancho forte (troca de comando, lançamento de um produto inovador, um projeto original, investimentos expressivos)”, desempenho econômico, “players importantes no campo de atuação”, credibilidade da companhia ou da fonte, “momento difícil”. A publicação de reportagens em outros veículos de comunicação também é parâmetro, mas a empresa não pode se tornar “manjada”. Os veículos internacionais são importantes no critério de decisão, tanto para empresas internacionais quanto para empresas nacionais.

Algumas empresas são tão cobertas a ponto de se tornarem celebridades, na visão dos jornalistas, por conta em grande parte do presidente ou dono. “Se ele for pop, a chance de a empresa ser é muito maior”, relatou um dos jornalistas. Outros aspectos citados foram “a área de atuação (quanto mais fácil de entender o setor mais chances de servir de pauta)”, “o tamanho da empresa (as que têm maior valor de mercado normalmente são mais ‘queridinhas’).

Entre as estratégias utilizadas pelas assessorias de imprensa ou fontes, as melhores aceitas são: “agendamento de contatos pessoais com a fonte, tais como almoços ou encontros de aproximação” e “conversa pessoal em vez da sugestão feita por e-mail a vários veículos” e as que mais incomodam são “envio insistente de *press releases* e contato telefônico”, “abordar um assunto como inédito, vender a notícia a mais de um veículo” e “não conhecer o perfil da publicação antes de tentar emplacar uma pauta”.

4.3 ESTUDO DE CASO DO BANCOABN AMRO REAL

4.3.1 Coleta de Dados

Foram feitas quatro entrevistas dentro do banco, em diferentes níveis hierárquicos, do presidente ao assessor de imprensa, de maio a agosto de 2007. São usadas as seguintes siglas durante o relato do estudo de caso:

Fabio Barbosa, presidente: F.B.

Fernando Martins, diretor-executivo de estratégia da marca e comunicação corporativa:F.M.:

Paula Alface, gerente de relações com a imprensa: P.A.

Rodrigo Vieira da Cunha, assessor de imprensa da área de sustentabilidade: R.V.C.

Foi feita uma entrevista com a gerente da assessoria de imprensa externa do banco, a GWA:

Clau Duarte: C.D

Foi feita uma entrevista com o consultor de *branding* da Thymus, que vem assessorando na concepção da estratégia da marca:

Ricardo Guimarães: R.G.

Foram feitas duas entrevistas com concorrentes, em julho de 2007, mas apenas um deles, o gerente da assessoria de imprensa do Itaú, permitiu a divulgação da sua identidade. O caso do Itaú foi considerado mais relevante, pois o Real o considera como o principal concorrente na sua estratégia de comunicação e marca:

Paulo Marinho: P.M.

Foram feitas três entrevistas com jornalistas em posição de edição em jornal ou revista de destaque em outubro e novembro de 2007.

Ao longo de 2007, foram coletados documentos e informações que aparecem no desenvolvimento do estudo de caso, tais como organograma, missão e modelo, guia de conceitos e diretrizes de essência e linguagem da marca, pesquisa de atributos da marca, relatório de sustentabilidade, relatórios anuais, relação de eventos com a imprensa.

Também houve observação de alguns eventos:

7/8/2007 – reunião semanal dos coordenadores de área da diretoria-executiva de estratégia da marca e comunicação corporativa

17/8/2007 – reunião mensal de todos os funcionários da diretoria-executiva de estratégia da marca e comunicação corporativa

17/8/2007 – entrevista de dois jornalistas do jornal britânico The Guardian com o presidente do ABN Amro Real, Fabio Barbosa.

E foram coletados, ao longo de 2007, trechos de reportagens (inclusive da autora) que exemplificam a história contada e a estratégia de imprensa, de 1998, quando da aquisição do banco Real pelo ABN Amro, até agosto de 2007 (e que não englobam a venda do banco para o Santander).

4.3.2 Cronologia da empresa

Para entender o papel ativo do banco Real em construir a sua imagem junto à imprensa, faz-se necessário compreender a história da sua aquisição pelo ABN-Amro, que trouxe quase que uma nova instituição em busca de um reposicionamento estratégico no mercado. O Banco ABN opera no Brasil desde 1917 e, até 1963, basicamente financiava o comércio exterior. Em 1963, comprou 50% da financeira Aymoré e em 1970, comprou os outros 50% da financeira. Em julho de 1998, comprou o banco Real e fechou o seu capital. Instituição tradicional no mercado financeiro, o Real tinha então uma imagem associada ao seu dono, Aloysio de Andrade Faria.

O Real tinha uma rentabilidade inferior à dos concorrentes. Valia então em bolsa apenas 60% do patrimônio (contra entre 110% e 150% nos casos de Itaú, Unibanco e Bradesco). As despesas de pessoal e administração do Real superavam as receitas operacionais com intermediação financeira e serviços em 12%. Nos concorrentes citados, essas despesas correspondiam a entre 70% e 85% das receitas.

O ABN-Amro estava no Brasil desde 1917. Era um banco voltado para grandes e médias empresas e pessoas físicas de poder aquisitivo mais alto. O ABN pagou então US\$ 2,1 bilhões pelas ações de Aloysio Faria e sua família no Banco Real. O valor foi recorde no setor bancário naquela época.

O ABN Amro Real escolheu a sustentabilidade como tentativa de se diferenciar. O presidente do ABN Amro Real, Fabio Barbosa, foi considerado a liderança neste processo. Em 2001, foi criada a diretoria de responsabilidade social, com o objetivo declarado de criar e monitorar produtos e serviços orientados para a nova visão do banco, bem como para dar apoio ao treinamento dos funcionários. O objetivo era, em 2006, extinguir a diretoria. Imaginava-se que os novos valores estariam tão impregnados na organização que uma diretoria específica para responsabilidade social não seria mais necessária. Isso não aconteceu. A diretoria ainda existe. Divulgaram-se iniciativas como a do corte de relação com fornecedores que não cumprissem as obrigações trabalhistas. Financiamentos sócio-ambientais foram criados, para a instalação de gás natural em automóveis, aquecedores solares e reflorestamento e saneamento ambiental, entre outros. O banco também divulgou ser um dos pioneiros no desenvolvimento do microcrédito no Brasil (empréstimos a pessoas carentes, geralmente moradores de favelas).

A estratégia de focar a responsabilidade social fez com que o banco, de fato, ganhasse fama e projeção em rankings de associações e publicações. Em 2007, pela primeira vez o banco ABN Amro Real esteve entre as 10 empresas mais admiradas do ranking da revista CartaCapital. Ocupou a 8ª colocação (o Itaú ficou em 12º lugar e o Bradesco, em 17º), conforme tabela a seguir:

Ano	Bradesco	Itaú	ABN Amro Real
1998	15	26	-
1999	11	29	69
2000	13	8	-
2001	17	17	79
2002	22	14	84
2003	14	13	153
2004	14	8	15
2005	19	19	17
2006	20	10	16
2007	17	12	8

Tabela 4 – Posição dos bancos ABN Amro Real, Bradesco e Itaú no ranking das empresas mais admiradas no Brasil

Fonte: Revista CartaCapital

Na votação setorial, em que somente os executivos do setor avaliam os bancos, em 2007, 2006 e 2005, Itaú ficou em 1º lugar, Real em 2º e Bradesco em 3º. Em 2004, Itaú ficou em 1º, Real em 2º e Bradesco em 4º (atrás de BankBoston). Em 2003, Itaú ficou em 1º, Bradesco em 2º e Real em 5º (atrás de Banco do Brasil e BankBoston). Em 2002, Itaú ficou em 1º, Bradesco em 2º e Real em 5º (atrás de Citibank e BankBoston). Em 2000, Bradesco ficou em 1º, Itaú em 2º e Real em 5º (atrás de BankBoston e Citibank). Em 1999, Itaú ficou em 1º, Bradesco em 2º e Real em 5º (atrás de BankBoston e Citibank).

Em 2007, o banco ABN Amro Real ficou entre as cinco melhores empresas pontuadas nos atributos: responsabilidade social, comprometimento com o desenvolvimento sustentável (o Itaú esteve entre as melhores em solidez financeira e qualidade de gestão e o Bradesco em solidez financeira). Em 2006 e 2005, foi destaque em responsabilidade social (Itaú e Bradesco se destacaram em solidez financeira em 2006; Itaú em solidez financeira, ética e qualidade de gestão em 2005 e Bradesco em solidez financeira e ética em 2005). Em 2004, o ABN Amro Real foi destaque em ética (Itaú e Bradesco se destacaram em solidez financeira). Em 2003, o Itaú se destacou em ética, solidez financeira e qualidade de gestão e o Bradesco em solidez financeira e responsabilidade social.

No ranking da revista Exame, foi escolhido como uma das “100 melhores empresas para você trabalhar no Brasil” em 2004. Em 2007, conquistou o Prêmio Desafio RH, do mesmo guia das melhores empresas para você trabalhar, pela mais eficiente gestão de pessoas em um ambiente complexo e o maior índice de felicidade no trabalho.

Depois da compra do Real, o ABN adquiriu dois bancos estaduais, o Bandepe, de Pernambuco, em 1998 e o Paraiban, da Paraíba, em 2001, e o banco privado Sudameris, em 2003. O Sudameris visava elevar o padrão da clientela, No Real, cerca de 20% dos clientes tinham renda acima de R\$ 4 mil ou investiam mais de R\$ 30 mil. Também visava fortalecer a posição nas regiões Sudeste e Sul. No início de 2004, o Real lançou um atendimento diferenciado para os clientes de alta renda, batizando-o de Serviços Van Gogh. Com isso, seguiu caminho dos principais concorrentes de varejo, que investiam também na faixa de clientes de mais alta renda.

O Banco Real era, em setembro de 2007, o 3º maior banco privado em ativos (R\$ 154,2 bilhões), atrás do Bradesco e Itaú e à frente de Unibanco, Santander, HSBC, Safra e Votorantim. Também ocupava o 3º lugar em volume de operações de crédito e em depósitos.

Em novembro de 2007, o ABN Amro mundial foi vendido para o consórcio formado pelo espanhol Santander, o britânico Royal Bank of Scotland (RBS) e o belga-holandês Fortis. O ABN brasileiro ficou com o Santander, um banco com posição forte no Brasil, desde a compra do Banespa, em 2000. Antes do Banespa, havia comprado quatro bancos: o Geral do Comércio, o Noroeste, o Meridional e o Bozano, Simonsen. O Santander ocupava em 2007 a 5ª posição dos bancos privados em ativos (R\$ 123,6 bilhões), atrás de Bradesco, Itaú, ABN Amro e Unibanco. A soma dos ativos de ABN e Santander levou o novo banco a se aproximar, no ranking, do Itaú.

O Santander, até então, focava a sua estratégia de marketing em produtos, como o crédito consignado, o financiamento ao consumidor e os cartões de crédito e também no estreito controle dos custos.

A missão e modelo do banco foram sendo construídos ao longo do tempo, e tornaram-se mais focados recentemente. Houve algumas mudanças significativas que fizeram da característica diferencial – sustentabilidade – maior força.

Modelo antigo:



Figura 5: Modelo antigo do Banco ABN Amro Real
Fonte: Banco ABN Amro Real

Modelo atual:



Figura 6: Modelo atual do Banco ABN Amro Real
Fonte: Banco ABN Amro Real

Missão antiga:

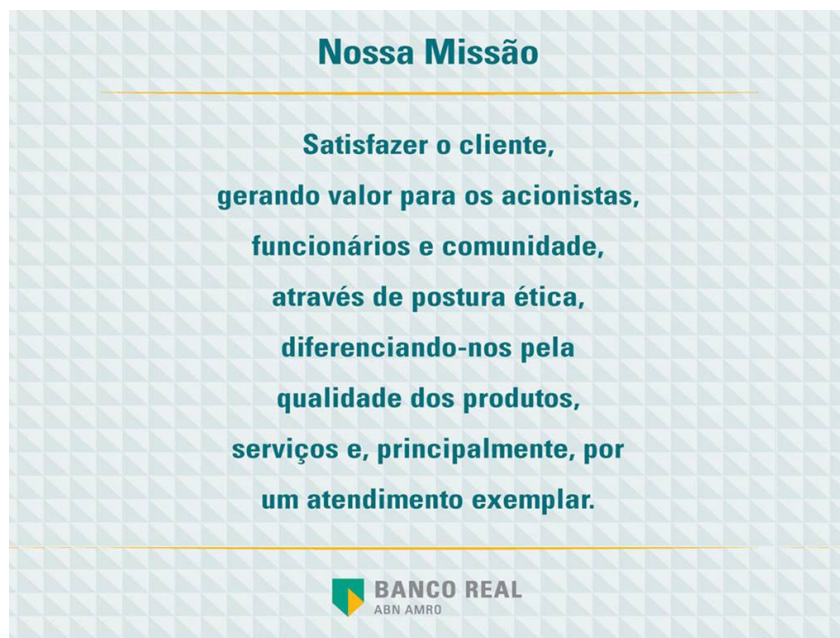


Figura 7: Missão antiga do Banco ABN Amro Real
Fonte: Banco ABN Amro Real

Missão atual:

Nossa Visão

Um novo Banco para uma nova Sociedade.

A sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões.

Nós, como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução.

Nossa Missão

Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade.



Figura 8: Missão atual do Banco ABN Amro Real
Fonte: Banco ABN Amro Real

4.3.3 A construção da história do banco ABN Amro Real

4.3.3.1 A diferenciação

O fato de o banco ter colocado a sustentabilidade como centro da sua estratégia de comunicação foi uma das principais razões a que o banco creditou a sua boa imagem na imprensa. Aquele que se mostra diferente, com algo “novo”, chama a atenção da imprensa – e pode ou não ser respaldado ao longo do tempo.

F.M.: É muito bom ser visto como diferente. Se é genuíno e se gera valor, é tudo que a gente quer, você vai melhor que os outros, você vai ter uma performance melhor, então queremos ser muito melhores que os outros em relacionamento, em serviço. O Real sempre foi percebido como um banco mais voltado para relacionamento, mas era percebido também como o mais elitizado. Então, como você associa esse atributo de acessibilidade nos segmentos que a gente quer, e aí o papel dos universitários é também muito importante, com esse cuidado, de ver a pessoa não como um bloco de

gente, mas como indivíduo. Então é uma transformação dessa cultura, ela vem se transformando, hoje em dia essa cultura que é algo novo, você olha o que era no passado: é outro banco.

R.V.C.: Se olhar para o mercado financeiro hoje, todos os bancos estão falando de responsabilidade social. O banco Real começou em 2001 com isso, falando com o público interno. Desde 98, o Fabio teve como colocar em prática o que acredita: fazer certo a coisa certa do jeito certo.

R.V.C.: Vamos pensar na cabeça de um repórter que cobre finanças num jornal. Ele está acostumado a cobrir o mesmo assunto. Quando o banco Real se preocupa com isso, ao entrevistar executivos, a imprensa percebe que preocupação é genuína e está nos negócios, acho que faz olhar para o banco de uma forma diferente.

C.D.: No começo, os jornalistas não entendiam. Achavam que eu estava falando chinês. Às vezes, não publicavam porque não entendiam. Fazíamos encontros de aproximação, mandávamos relatórios. O jornalista me ligava: “Me ajuda, eu preciso entender essa história de sustentabilidade.” E eu dizia para o pessoal do Real: não importa se não sai matéria, a gente tem que plantar uma semente. Eu acho que essa paciência do banco ajudou bastante. Não tinha aquela pressão que os clientes têm normalmente com os assessores: “eu quero matéria”. Isso te deixa mais livre para voar. Hoje, até a Folha de S. Paulo, que foi a mais resistente a falar de sustentabilidade, tem uma coluna sobre o assunto.

Ao se colocar como novo, o banco ABN Amro Real também imprimiu a marca de líder e referência quando se trata do assunto sustentabilidade.

Exemplo de reportagem:

Fábio Barbosa e José Berenguer, presidente e vice do Banco ABN Amro Real, se reuniram ontem com os donos das 22 maiores corretoras do país para discutir um tema pouco comum às suas rotinas. Em vez de ação e CDI, eles discutiram preceitos de sustentabilidade na relação comercial entre clientes e corretoras, com ênfase nos aspectos sócio-ambientais. Foram discutidos temas como a neutralização de emissão de carbono e melhores condições de trabalho. O banco tem promovido encontros como esse com todos os seus clientes. (“Sustentabilidade – Mercado aberto, Folha de S. Paulo, 19/10/2006). (Grifo da autora).

4.3.3.2 A contraposição

Tal imagem pioneira foi colocada em contraste com a imagem negativa dos bancos de uma forma geral. Além disso, na maior parte das vezes, o ABN Amro Real foi considerado o pioneiro em sustentabilidade e os outros bancos como seguidores. Mesmo quando essa informação é contraposta, acaba por ser justificada:

F.B.: Traçamos um plano de mídia e fomos muito mais longe do que eu imaginava, a imagem do banco ficou muito mais marcante do que imaginávamos no passado. Porque refletíamos um certo anseio da sociedade, estávamos conectando e entendendo o que acontecia. Acho que impactamos bastante. Muitas outras organizações financeiras e não financeiras, ao perceber que estávamos nos apropriando de um tema que fazia sentido para a sociedade, vieram atrás, falaram de temas que não falavam.

Exemplos de reportagem:

[...] - Com certeza, em um setor que é tão lucrativo como o bancário, gera admiração o fato de que a empresa está preocupada em como compartilhar riqueza, diz Sapiro [...]

[...] O presidente do ABN, Fabio Barbosa, diz que o banco adota uma estratégia global que tem como máxima o “ganha-ganha” [...]. (“Quem chegou perto”, Revista Carta Capital – As mais admiradas, 13/09/2004). (Grifo da autora).

*[...] Mas Barbosa, escolhido pela DINHEIRO Empreendedor do Ano na área de Finanças, tem seus motivos para resistir à alcunha. “Não estou para defender o meio ambiente”, diz. “O que eu quero é estimular o desenvolvimento sustentado das empresas com quem nos relacionamos, porque isso é bom para os negócios”, explica. **Foi com idéias como esta que Barbosa construiu uma imagem única para o ABN Amro, descolando-o da percepção geral de que bancos, no Brasil, são impiedosas máquinas de fazer dinheiro.** [...] (“O lucro responsável do banqueiro verde, Istoé Dinheiro, 15/12/2004). (Grifo da autora).*

*[...] Num setor notabilizado pela imagem controversa perante a opinião pública, Barbosa conseguiu criar uma aura de banco responsável, com princípios. “Fabio percebeu que houve uma mudança no comportamento do consumidor, que hoje considera atributos sociais e ambientais em suas decisões de compra, e transformou isso numa estratégia de adesão e de diferenciação”, afirma Helio Mattar, presidente do Instituto Akatu, entidade que prega o consumo consciente. **O banco não foi exatamente pioneiro em adotar práticas sócio-ambientais.** Em 2000, o BBA Creditanstalt, depois adquirido pelo*

Itaú, desenvolveu procedimentos formais de avaliação de riscos sociais e ambientais para concessão de empréstimos. Em 2002, o Unibanco lançou um sistema de administração de riscos com critérios semelhantes. “O pioneirismo do Real foi colocar a sustentabilidade na gestão, em todas as áreas”, diz Mario Monzoni, diretor do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-SP. “Essa integração fez com que o banco se transformasse em líder do movimento dentro e fora do setor.” [...] (“O banqueiro verde”, Revista Época Negócios, março/2007) (Grifos da autora).

[...] A movimentação do Itaú faz parte de uma ampla e acelerada transformação pela qual o mercado financeiro vem passando em todo o mundo. Poucos setores são tão organizados quanto o de bancos em relação à discussão sobre a sustentabilidade nos negócios. No Brasil, o caso mais notável é o do ABN Amro Real, que desde 2000 iniciou um movimento para colocar a sustentabilidade no centro de seus negócios. “O ABN foi o primeiro banco a apropriar-se de uma imagem sustentável, o que valorizou sua marca no país”, diz Alejandro Pinedo, diretor da consultoria especializada em marcas Interbrand.[...] (“A corrida por uma imagem sustentável, Revista Exame, 03/05/2007). (Grifo da autora).

4.3.3.3 A identificação entre a empresa e os valores dos *stakeholders*

A imagem trabalha valores bem mais amplos, procurando atrair a atenção do público e provocar empatia por meio de sentimentos e valores morais comuns. Barbosa acredita que correspondeu aos anseios da sociedade naquele momento de gestão da marca Real.

F.B: Acho que minha imagem fica muito forte, até porque é forte dentro do banco e acaba extrapolando para fora. Acho que boa parte do impacto da imagem tem a ver com o palanque que tenho, que é o banco. Não teria impacto se não fosse assim. Impactei banco ao colocar uma visão de futuro e uma postura, mas o banco foi o palanque para isso ser ouvido. Eu falava a mesma coisa no ABN, mas não tinha palanque. Quando trabalhei no Citibank, me chamavam de suíço. Por que suíço? Porque eu tinha trabalhado na Suíça, mas também porque eu estava interessado nas coisas certinhas. Era uma brincadeira e eu nunca entendi também. Sempre gostei de chegar no horário na reunião, não consigo chegar atrasado, isso estava dentro de mim e é um subproduto da sociedade, uma sociedade que demanda uma visão de valores e que busca referências. Temos um problema, achamos que isso é assim mesmo e que tudo vale. E cadê as pessoas que acham que não é assim? Eu posso ser um deles e tem milhões de pessoas. Tem um amigo que fala da fantástica corrente do bem, vamos contrapor. O que preocupa não é o comportamento dos maus e sim a omissão dos bons. As pessoas que tem algo a falar por que não falam? Eu me proponho a falar.

R.V.C.: O Fabio fala: sou um produto da sociedade a sociedade começou a valorizar isso e estou em sintonia e faz sentido. O Ricardo percebeu isso como diferencial para marca. Os três, Ricardo Fernando Martins e Fabio, perceberam que era uma possibilidade de diferenciação em relação aos outros bancos. Não tem espaço para crescer, o banco tem crescimento orgânico. Como o banco que estava na quinta posição em ativos como poderia virar diferencial? Coisa começou muito internamente, a crença, e depois de ter massa crítica, movimento, percebeu-se que era bom atrelar essa preocupação à marca da empresa. O banco começou a ser reconhecido como um banco diferente e foi aumentando a atratividade da marca. Temos uma pesquisa que pergunta: se fosse abrir uma conta em um banco que não fosse o seu, qual seria? Antes, o banco líder tinha 30% e o Real 14%. Hoje o líder tem 24% e o Real 20%. É o segundo lugar. Mostra essa associação de atratividade da marca e que existem pessoas preocupadas com esses valores. Temos depoimentos dos clientes que mostram que trabalham com o banco porque acreditam no que acreditamos.

Exemplos de reportagem:

[...] - O que tem que mudar no Brasil são os valores. A valorização do trabalho e da ética em detrimento da valorização do esperto é fundamental para que este país dê certo.[...] (“Um por todos”, Revista CartaCapital, 14/05/2003).

[...] Barbosa inspira não só seus funcionários e clientes, mas também muita gente no mercado. Para Arão Sapiro, ele é um dos motivos que podem ter impulsionado o salto olímpico do ABN no ranking das Mais Admiradas.[...] (“Quem chegou perto”, Revista CartaCapital – As mais admiradas, 13/09/2004).

[...] “De repente eu estava ali, à frente de uma organização, porque tinha feito tudo certinho, sem transgredir nada. Por que não poderia falar isso abertamente? Achei que poderia ser uma referência para as pessoas.”[...] (“O banqueiro verde”, Revista Época Negócios, março/2007).

Lendo a entrevista com o senhor Fábio Colletti Barbosa (Amarelas, 18 de abril), fiquei feliz em ver que estou orientando meus clientes de maneira correta. Tenho uma empresa de crédito e sempre digo a eles: "Dinheiro é como remédio receitado. Você precisa comprá-lo, então procure a farmácia com o melhor preço". No caso do dinheiro, sempre procuro orientar sobre onde consegui-lo pagando menos juros!

Lígia H. Padilha

Serra Negra, SP

Sou funcionário do ABN AMRO Real há 27 anos. Os oito anos de presidência de Fabio Barbosa foram aqueles em que mais trabalhei, mas também os mais felizes. Ele nos ensinou a ser éticos, cuidar do meio ambiente, fazer as coisas do jeito certo, da forma correta. Ele fará uma revolução na Febraban.

Dimas Maldonado

Goiânia, GO

(Revista Veja, Cartas, 25/04/2007)

4.3.3.4 A racionalidade econômica

O argumento para justificar a diferenciação do banco está na racionalidade econômica. No caso do setor bancário, a racionalidade econômica é um argumento muito forte. O banco ABN Amro Real procura provar que a responsabilidade social dá resultado.

Exemplos de reportagem:

[...] “Não estou para defender o meio ambiente”, diz. “O que eu quero é estimular o desenvolvimento sustentado das empresas com quem nos relacionamos, porque isso é bom para os negócios”, explica [...]

[...] e, o que é mais importante, transformou este prestígio em resultados. Dos sete principais bancos que operam no País, o ABN foi o que mais aumentou seu lucro neste ano, segundo os balanços apresentados até setembro. Seu resultado líquido, de R\$ 664 milhões nos primeiros nove meses de 2004, é 31,7% maior que o observado em igual período de 2003. Nem Itaú nem Bradesco, nem os gigantes estatais, ninguém melhorou tanto seu desempenho quanto o banco de Barbosa neste ano [...] (“O lucro responsável do banqueiro verde”, Istoé Dinheiro, 15/12/2004). (Grifos da autora).

[...] “As pessoas acham que ou você ganha dinheiro ou faz as coisas certas e respeita o meio ambiente”, diz Barbosa. “É um falso dilema.” Essa visão de negócios impregnada de valores éticos e preocupações sociais e ambientais – recentemente incorporada ao discurso de CEOs de corporações do mundo todo – vem sendo construída por Barbosa no Real há seis anos e transformou a experiência brasileira em referência para a matriz. “O ABN Amro Real do Brasil catalisou a entrada da sustentabilidade no nosso mapa”, disse a Época NEGÓCIOS Rijkman Groenink, presidente do conselho de administração do ABN Amro [...]

[...] Nos últimos seis anos, o Real desenvolveu linhas de financiamento para companhias interessadas em melhorar seus padrões ambientais, criou “produtos sustentáveis” para pessoas físicas – como empréstimos para aquisição de aquecedor solar e conversão de automóveis para gás natural – e lançou um programa de microcrédito que chega hoje a 13 mil clientes de comunidades de baixo poder aquisitivo. Dezenas de companhias consideradas irresponsáveis – como madeireiras sem certificado de manejo ambiental e empresas com práticas de pesca predatória – foram excluídas da lista de clientes ou receberam ajuda para se adequar. Nos últimos dois anos, 3,5 mil empresas clientes tiveram suas práticas sociais e ambientais analisadas. **“Descobrimos que as empresas com melhor pontuação no questionário sócio-ambiental são as que apresentam menor risco de crédito”**, diz Barbosa. O Real também criou o primeiro fundo de investimentos socialmente responsável do Brasil, o Ethical. **Desde seu lançamento, em 2001, o Ethical apresentou uma rentabilidade de 324%, ante 292% do Ibovespa no mesmo período.** Para incentivar a criação de novos negócios, mais de 8 mil funcionários foram treinados em temas de sustentabilidade só em 2006.[...] (“O banqueiro verde”, Revista Época Negócios, março/2007). (Grifos da autora).

Há oito anos, o banqueiro Fabio Colletti Barbosa tomou uma decisão aparentemente contrária aos interesses dos acionistas do Banco Real, instituição que preside. Barbosa decidiu criar linhas de crédito em condições especiais para clientes com boas políticas ambientais, e recusar empréstimos a empresas que, embora tivessem capacidade de pagamento, desrespeitassem o meio ambiente ou fossem tolerantes com práticas trabalhistas inaceitáveis. A decisão, que se mostrou acertada, transformou Barbosa, que acaba de ser empossado na presidência da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), em uma das maiores referências em sustentabilidade no mundo dos negócios. **Não apenas pelos critérios éticos de sua orientação, mas por conciliá-los com perfeição na busca por lucros. O Real é hoje o terceiro maior banco privado do país em ativos e passou a responder por 17% dos resultados de seu atual controlador, o banco holandês ABN AMRO.** Formado em administração pela Fundação Getulio Vargas, casado e com três filhos, Barbosa, 52 anos, diz que uma de suas prioridades na Febraban será desfazer a má imagem – segundo ele, injusta – que os brasileiros têm dos bancos.

Veja – Um país como o Brasil pode crescer sem afetar negativamente o meio ambiente?
Barbosa – **Esse é um falso dilema. É possível respeitar o meio ambiente e ser lucrativo, crescer e ser ambiental e socialmente responsável.** Mesmo na China, onde até pouco tempo atrás não havia essa preocupação, isso já começou a mudar. Os chineses criaram o seu Dia da Árvore e estão investindo em reflorestamento. O que percebemos na prática é que as empresas que gerenciam melhor o impacto ambiental são justamente as que representam o menor risco de crédito. E, por isso, pagam menos juros.

Veja – Por que isso ocorre?

Barbosa – Porque essas empresas também gerenciam melhor outros aspectos de suas atividades. Prova disso é que os fundos dedicados a investimentos sustentáveis, criados recentemente, têm registrado um retorno financeiro acima da média. Ou seja, os investidores confiam mais na gestão financeira de empresas ambientalmente sustentáveis. O professor de Harvard Michael Porter, uma referência internacional na área de negócios, analisou justamente o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social e ambiental. Ele afirma que não se trata de uma coisa "ou" outra. Estamos no mundo do "e" – ou seja, crescimento "e" responsabilidade. A empresa pode e deve fazer os dois, porque ela se torna melhor quando faz os dois. Por isso, trata-se de um falso dilema.

Veja – O senhor não teme que a sustentabilidade se transforme num modismo vazio ao qual empresas aderem mais por conveniência do que por convicção?

Barbosa – Por convicção ou por conveniência, o fato é que as melhores empresas e alguns países estão repensando sua maneira de fazer negócios. Por crença ou por pressão da sociedade, não importa. O assunto sustentabilidade está na pauta de todos os executivos. Sem falar que as empresas que não respeitam as leis ambientais estão sujeitas a multas milionárias, o que compromete a própria existência delas. O assunto passou a fazer parte da estratégia de negócios de qualquer companhia. Isso é bom e veio para ficar. Virou negócio. Não é à toa que aparecem a cada dia novas tecnologias, desenvolvidas a partir da própria pressão da sociedade, como os promissores carros elétricos. Obviamente há um certo exagero de algumas ONGs, mas isso é normal. Um dia chegaremos a um equilíbrio. [...] (“O lucro é verde, Revista Veja, 18/04/2007) (Grifos da autora).

Mesmo quando a relação entre sustentabilidade e resultado do banco parece ser questionada, o enredo acaba absorvendo a contradição na história oficial.

*[...] Não é paradoxal que uma instituição financeira se empenhe em conceder empréstimos de 200 reais e abra mão de dar crédito de milhões de reais? É. E justamente por isso vamos contar essa história... **E, para os resultados do banco e satisfação dos funcionários, a aposta na ética e na responsabilidade social é uma boa? Os números falam por si mesmos.** Em 2002, o lucro do banco Real e de empresas do ABN Amro foi de 1,2 bilhão de reais (54,02% a mais do que no ano anterior). A rentabilidade sobre o patrimônio líquido foi 25,5%, comprada com 20,8% em 2001. **“O Real segue o modelo do sistema financeiro de apostar nos títulos públicos para ganhar com os juros”**, diz Gabriel Freitas, analista da ABM, empresa de consultoria paulista. De 2000 a 2002, a receita do banco pelos títulos públicos aumentou de 27% para 33%. No mesmo período, o crédito baixou de 57% para 49%. **“Quando os juros baixarem, os bancos vão deixar de financiar o déficit público para ser emprestadores”**, diz Freitas. Não à toa, o banco criou novas linhas de crédito, focadas no desenvolvimento sustentável.[...] (“Respeito é bom e dá lucro”, Você S/A, março/2003). (Grifos da autora).*

4.3.3.5 O papel de Fabio

Fabio Barbosa, presidente do ABN Amro Real personifica a imagem do Real e o esforço que teve que fazer para estreitar o relacionamento com os jornalistas, mesmo sem ser uma “vocação natural”, parece demonstrar o entendimento da importância simbólica que exerce na organiza o que comanda.

FB: O meu desconforto (que existe um pouco ainda)   que eu sou muito tímido, de querer ficar no meu canto, não me expor.  s vezes as pessoas não acreditam -, e a imprensa   a multiplica o da sua exposi o. Então eu fico apreensivo, não   um negócio que eu faça com naturalidade, tenho que ficar me educando para fazer. Não   certo ou errado,   temperamento. (Até negócio de palestras, para mim me dava um branco ,de repente não sabia mais o que falar, de tanto fazer tenho menos brancos do que no passado). Até porque o que acho timidez   visto pelo outro lado por uma arrogância, “ele não está querendo falar”, têm coisas que vêm com a posi o. Não se espera de uma pessoa do meu nível que seja tímida, se espera que ela seja um banqueiro arrogante. Então, ele não fala porque   arrogante. Comecei a ouvir comentários: O Fabio está ficando arrogante. Sou um cara super numa boa. Não quero falar, parece que está se fazendo difícil, acabei mudando um pouco o temperamento e tenho tido um contato mais constante com a imprensa.

R.V.C.: O Fabio vai sempre receber prêmios, por exemplo, o prêmio Eco que o Al Gore entregou para ele. E ele   super receptivo e pessoal (jornalistas) não perde a chance. Por ele ser assim simples,   muito natural esse relacionamento que faz. E quando recebe as pessoas aqui, sempre faz questão de deixar as pessoas muito   vontade. No momento (com as notícias que correm sobre a venda mundial do ABN Amro), ele sempre começa a falar: “Você deve imaginar a pressão sobre a fusão”. A conversa já começa mais tranqüila. E ele   uma pessoa tímida, e sofre muito antes de apresenta o, ele estava no topo da ansiedade com a posse na Febraban,   legal que canaliza ansiedade para o trabalho.

O resultado de tal estratégia de relacionamento foi ficar bastante em evidência. Barbosa se tornou uma figura que representa os valores de sustentabilidade que o banco deseja mostrar. Ele se tornou, a partir de 2007, presidente da Federa o Brasileira dos Bancos (Febraban), ou seja, o porta-voz do setor bancário. Foi a primeira vez na história da Febraban que um representante dos bancos estrangeiros assumiu a posi o. Essa posi o veio em conseq ncia da evidência do seu nome – um dos principais canais para transmiti-lo foi a imprensa. No ano de 2007, com a acumula o do cargo de presidente da Febraban, Fabio Barbosa passou a contar com uma pessoa da área de imprensa dentro do banco para ser um “ghost writer” de

seus discursos, palestras e acompanhá-lo em eventos. Rodrigo Vieira da Cunha, ex-jornalista da revista Exame, contratado após fazer uma reportagem que agradou o banco, responsável pela área de imprensa especificamente na divisão de sustentabilidade do banco, é quem faz esse papel.

R.V.C. Tem a *administração das duas marcas, Febraban e Real, e tem uma terceira marca que é o Fabio Barbosa.*

P.A.: *Sabe, a gente trabalha sempre a marca Real, mas eu acho que às vezes o peso da figura do Fabio é muito forte, não sei se como marca, mas a figura dele é importante.*

C.D.: *O Fabio é um ícone, ele tem o poder da palavra.*

F.M.: *Ele era mais recolhido, mais tímido, ele reconhece. Ele está se soltando, ele tem muito conteúdo e disposição. Ele está ganhando segurança e autonomia. Isso é importante para a empresa, fala com funcionários, ele é incansável, isso é muito bom.*

Relato de entrevista com Fabio Barbosa para jornalistas do diário britânico The Guardian, em 17/8/2007: Antes de Fabio Barbosa entrar na sala, a assessora de imprensa que acompanhou a entrevista, Paula Alface, perguntou aos jornalistas o contexto da reportagem e a razão da escolha de Fabio Barbosa. Os jornalistas responderam que estavam fazendo um caderno especial sobre o Brasil, a ser publicado no final de dezembro, e que decidiram entrevistar o Fabio Barbosa porque é uma figura muito conhecida e respeitada. A assessora perguntou: “mas como vocês ouviram falar do Fabio?” Eles responderam: “Mas é lógico, ele é uma figura muito conhecida e respeitada”. Os jornalistas haviam procurado primeiro a área de relações com investidores que passou a pauta para a secretária do Fabio Barbosa, que, por sua vez, repassou-a para a assessoria de imprensa. As perguntas versaram principalmente pela macroeconomia e o setor bancário brasileiro. Fabio Barbosa mostrou-se afável e prestativo durante a entrevista, respondendo às perguntas sobre macroeconomia como presidente da Febraban.

Atualmente as solicitações de entrevistas na assessoria de imprensa são basicamente para falar com Barbosa. Tal comportamento é visto, por um lado, como positivo, por fortalecer a imagem da instituição e, por outro lado, como um risco, pois esta imagem acaba sendo muito

associada a uma pessoa apenas. Por isso o banco tem se esforçado, mais recentemente, em revelar outros porta-vozes.

P.A: Pedido de entrevista no banco todo mundo quer falar com o Fabio mas há outros executivos muito bem preparados em suas áreas e são ótimos porta-vozes. Tivemos, por exemplo, o lançamento do relatório de sustentabilidade – o foco que o assunto está tendo é um outro fator que determina a imagem do banco e do Fabio junto à sociedade –pelo pioneirismo, isso identifica muito. E como o assunto está em muito em evidência a gente acaba sendo cada vez mais solicitado.

R.V.C.: O Fabio é muito demandado. Se for aparecer toda hora, vai banalizar a imagem dele e ele não gosta.

R.V.C.: Temos muito a discussão: o que acontece se ele sair? Hoje é menos preocupante. Há outros executivos. O Berenguer (vice-presidente de tesouraria) fez palestra sobre sustentabilidade, a Malu (responsável pela diretoria de sustentabilidade), Fernando Martins (responsável pelo marketing), outros vps (vice-presidentes) também estão sendo treinados. O espaço está dado. O banco está posicionado e as pessoas podem falar. O Fabio não pode dar conta. Não se pode forçar as pessoas a falar, envolve convicção. Então as pessoas estão demandando, alguns já estão falando, mas o pessoal está vendo que é uma coisa valorizada.

F.B.: Acho que o banco independente da minha presença. Não tenho plano de sair. Hoje tem tanta gente que abraçou a causa. O banco não tem volta até porque outros vêm vindo nessa direção.

Exemplos de reportagem:

*O administrador de empresas **Fábio Colletti Barbosa** gostaria de ficar na sombra. De preferência, debaixo das árvores do seu sítio em Pinhal, no interior de São Paulo. [...]*

[...] O administrador foge como pode dos holofotes. É de uma sala tacanha que comanda o quarto maior banco privado do País. [...]

*[...] Desde adolescente, Barbosa gosta de ler sobre economia. Durante a graduação, na Fundação Getúlio Vargas, decidiu que iria trabalhar na área financeira. Foi da faculdade para o exterior, como funcionário da tesouraria da Nestlé. Ficou dois anos em Standford, nos Estados Unidos, e três anos na Suíça, onde cursou seu MBA. No script da empresa, a próxima posição seria em Los Angeles. O executivo recusou o papel, pegou as malas e voltou ao Brasil. “**Tenho esse lado sonhador, achei que***

podia ajudar a fazer este país um pouquinho melhor”, diz. Nunca imaginou que poderia um dia ter tanto poder, apesar de continuar dialogando com modéstia em diminutivos: “As coisas vão se sucedendo de uma maneira inesperada, não imaginava há dois anos que estaria aqui.” [...]

[...] Esse executivo internacional se polícia para não dizer termos em inglês: “Acho que a gente está abusando um pouco.”. Ponderado, aprendeu com os orientais a ser menos impetuoso, a se controlar e ouvir. Hoje, diz gostar “mais de gente que de finanças”. Quem está à sua volta costuma ouvir a pregação de seus princípios éticos: “O jogo é duro, o mercado é duro, a vida é dura, mas tem de jogar na bola, não na canela.” [...] (“Cavaleiro low profile”, Revista CartaCapital, 17/03/1999). (Grifos da autora).

[...] Sebastião colocou os filhos em escolas da elite paulistana, como o colégio São Luiz. Mario, o primogênito, também chegou ao topo da carreira de executivo e hoje é presidente da Bunge Fertilizantes. É com ele que Fábio, o caçula, costuma cavalgar mangas-largas pela fazenda quando não está cuidando das árvores ou do cafezal. É na fazenda, durante os fins de semana, que o presidente do Banco Real recarrega suas energias. É lá também que volta às origens. A propriedade foi comprada quando já estava quase fechando outro negócio. Pesou na decisão o fato de alguns primos morarem na região. Meses depois, ele descobriu, surpreso, que adquirira uma parte das terras que haviam pertencido ao seu bisavô. A casa da sede era a mesma que sua mãe conhecera.[...]

*[...] No escritório do terceiro andar da sede do Real na avenida Paulista, dois quadros revelam um pouco da personalidade de Barbosa. À direita de sua organizada mesa de trabalho, um deles, pequeno, destaca uma frase de Ayrton Senna: “Eu não tenho ídolos. Tenho admiração por trabalho, decisão e competência”. Outro, maior, intitulado “Um Jeito de Ser”, lista oito aforismos atribuídos a Madre Teresa de Calcutá. Um deles diz: “Dê ao mundo o melhor de você, mas isso pode nunca ser o bastante. Dê o melhor de você assim mesmo”. Entre os objetos pessoais há uma pequena escultura de argila com bonequinhos, ao estilo nordestino, do time do Santos, do qual é torcedor. Na estante, há dois exemplares do livro *O Banqueiro dos Pobres*, biografia do indiano Muhammad Yunus, criador do primeiro banco de microcrédito do mundo, o Grameen Bank, de Bangladesh, e ganhador do Nobel da Paz. A experiência de Yunus serviu de inspiração para a criação da política de microcrédito do Real. [...]*

[...] O mantra de Fábio

Uma das marcas do presidente do Banco Real são as frases que ele repete sempre que fala sobre a forma de fazer negócios da instituição. As principais:

" O jogo é duro, mas é na bola, não é na canela "

" Nós queremos dar certo, fazendo o certo, do jeito certo "

" Se cada um mudar a rua ao lado, nós mudaremos o mundo "

" Nosso modelo é o ganha, ganha, ganha: ganha o banco, ganha o cliente, ganha a sociedade"

(“O banqueiro verde”, Revista Época Negócios, março/2007) (Grifos da autora).

4.3.3.6 O sucesso na imprensa: a “verdade”

O banco ABN Amro Real procura focar, na sua comunicação, a questão da “verdade” de suas atividades, procurando mostrar que faz o que diz e que tem uma postura de franqueza, ao discutir publicamente os seus processos internos. Tal postura parece também auxiliar no processo de formação de identidade da empresa.

F.M.: *Então, quando você vai falar com jornalista, você sente ele muito mais receptivo, a relação é muito mais tranqüila, não há um pé atrás, está muito mais desarmado, por quê? Porque é de verdade. Os juros estão altos? Vamos discutir. Pega nosso relatório de sustentabilidade, está ali.*

P.A.: *O que eu acho que é a chave de comunicação é que o banco só fala o que ele faz. Por exemplo, a questão da sustentabilidade. Quando vim trabalhar aqui, na entrevista de emprego, me perguntaram o que era sustentabilidade. Quando começa a trabalhar e vê desde as coisas mais bobas do dia-a-dia, a primeira coisa que veio na minha cabeça foi “não, ele não faz tudo isso, deve ter um monte de bláblá e pouca coisa na prática”, porque é natural pensar isso. Quando comecei a trabalhar, vi que de fato essas coisas acontecem, tudo é muito natural. Isso passa a verdade quando a gente comunica. E as pessoas já sabem disso. Você não está falando uma mentira, é natural.*

Exemplos de reportagem:

[...] Foi realizado um trabalho metucioso de administração das inseguranças despertadas nos empregados com a mudança do padrão. Esse estágio “do conhecimento” chega agora ao fim. Que se frise: sem as seqüelas comuns em outros processos de aquisições de instituições financeiras de porte – complicados ou pela truculência do comprador ou pela fragilidade e moral baixa do comprado [...]

*[...] Não houve programa de demissão voluntária. **Muitos ficaram céticos, quando, em dezembro, Barbosa afirmou que a todo mundo seria dada uma chance. “Minha maior satisfação foi, passados***

oito meses, fazer a mesma reunião e dizer: vocês estão aqui, é a prova via de que as oportunidades foram dadas.”[...] (“Costura invisível, Revista CartaCapital, 01/09/1999) (Grifo da autora),

*[...] “Tenho 23.000 motivos para ter úlcera”, diz Fernando Lanzer, vice-diretor de recursos humanos, envolvido desde o início no projeto Banco de Valor. É fácil entender. Primeiro, qualquer deslize de um funcionário na agência mais distante pode colocar em dúvida os ideais do “banco de valor”. Segundo, pelo fato de funcionários e clientes constantemente exigirem coerência nas ações da diretoria. **“O mérito do banco é assumir um compromisso público – e aceitar ser cobrado por isso”, diz Lanzer.** Certa vez, um caixa de uma agência em São Luiz do Maranhão não quis atender uma líder de uma comunidade negra. A diretoria só ficou sabendo disso quando a própria cliente contou o fato numa reunião com outros líderes, quando se discutia como aumentar o número de negros na organização. A conversa foi uma das ações da frente de diversidade, cujo objetivo é promover a maior variedade de raça, sexo, origem e cultura possível dentro do banco.[...] (“Respeito é bom e dá lucro”, Revista Você S/A, março/2003). (Grifo da autora).*

*Os bancos costumam ser escolhidos pelos clientes com base em aspectos palpáveis, como as vantagens que oferecem nas taxas cobradas em empréstimos ou os limites concedidos no cheque especial. Lito Rodriguez, sócio da rede de lavagem a seco de automóveis DryWash, considerou mais um item na hora de abrir uma conta corrente para sua empresa: a conduta responsável. “Se um banco tem práticas sustentáveis, provavelmente se preocupa de verdade com o cliente”, diz Rodriguez -- que, no passado, quando a empresa de seu pai enfrentou dificuldades, teve más experiências com instituições financeiras. O eleito foi o Banco Real. **Ao fazer um levantamento no mercado sobre as condições de microcrédito para seus franqueados, Rodriguez ficou surpreso com a atenção que recebeu da instituição.** “Um executivo do banco visitou a Dry- Wash para conhecer o negócio e certificar-se de que nós também adotávamos práticas responsáveis”, afirma. “Nunca tive esse tratamento com outro banco.”*

***O episódio revela a postura que o Real vem buscando adotar no dia-a-dia dos negócios: colocar -- de verdade -- a satisfação do cliente em primeiro lugar.** Uma das primeiras iniciativas foi mudar o sistema da central de relacionamento, substituindo as frases feitas da gravação por um atendimento mais próximo dos atendentes. “As necessidades das pessoas mudam diariamente e, com elas, os serviços e produtos”, afirma Fábio Barbosa, presidente do Real. “Por isso, o relacionamento com o cliente precisa ser dinâmico.” Com esse propósito, ele criou, em julho de 2006, um conselho de clientes. Formado por 12 correntistas, ele se reúne a cada dois meses na presença do próprio Barbosa e de alguns diretores. Os executivos não participam das conversas -- apenas escutam o que os clientes têm a dizer para, depois, discutir oportunidades de melhoria. [...] (Um banco e seus princípios, Revista Exame, 30/11/2006). (Grifos da autora).*

4.3.3.7 Prêmios e reconhecimento

Um dos fatores sempre destacados para o reforço de credibilidade do banco são os prêmios recebidos, que sempre são comunicados. Também reconhecimentos em outras áreas, como a acadêmica (o banco, por exemplo, foi objeto de um *case* feito pela Universidade de Harvard), vêm da sua exposição na imprensa, e, ao mesmo tempo, esses reconhecimentos fazem com que o banco ganhe mais espaço na imprensa.

R.V.C.: *Duas semanas atrás, o Fabio participou da videoconferência de Harvard sobre o case. Ela falou que grande diferencial de valor era essa preocupação com sustentabilidade e que via como diferencial de criação de valor.*

Exemplos de reportagem:

*[...] Ao contrário do que muita gente pergunta e pensa, a iniciativa de apostar nesses valores é brasileira. Não por acaso, a **filial do Brasil é uma espécie de benchmark para Amsterdã**. [...]* (“Respeito é bom e dá lucro”, Revista Você S/A, março/2003). (Grifo da autora).

*[...] A **nova estratégia de relacionamento com fornecedores virou referência mundial dentro do grupo ABN Amro**. Executivos de sedes do banco nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Holanda estiveram no Brasil para conhecer de perto o trabalho, que consiste em avaliar os fornecedores de acordo com critérios que estimulem práticas responsáveis [...].*

*[...] Seu comprometimento com a sustentabilidade impressionou o International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, que, por meio de um acordo realizado em 2004, garantiu 51 milhões de reais para a carteira de financiamento sustentável da instituição. **Foi a primeira vez que um banco conquistou autonomia para realizar a análise de risco socioambiental, geralmente feita pelo próprio IFC**. [...]* (Um banco e seus princípios, Revista Exame, 30/11/2006). (Grifos da autora).

*[...] Em outubro do ano passado, Barbosa esteve com Al Gore, o ex-vice-presidente dos Estados Unidos que assumiu a missão de alertar o mundo para os riscos do aquecimento global. Numa cerimônia realizada no Auditório Ibirapuera, em São Paulo, **ele recebeu das mãos de Gore o Prêmio Eco de Gestão Empresarial para a Sustentabilidade, concedido ao Banco Real pela Câmara Americana**. A incorporação de questões ambientais e sociais ao dia-a-dia da organização vem rendendo ao Real reconhecimentos importantes também fora do país. No ano passado, **o banco recebeu do jornal inglês Financial Times o título de banco mais sustentável em mercados emergentes** – com destaque pela intermediação da primeira negociação de créditos de carbono do*

Brasil. Também foi premiado pela Câmara Internacional de Comércio, em parceria com as Nações Unidas, por seu trabalho pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio [...] (“O banqueiro verde”, Revista Época Negócios, março/2007). (Grifos da autora).

4.3.4 As estratégias de relacionamento com a imprensa

4.3.4.1 Construção da reputação: identidade e imagem

A incorporação do Real pelo ABN Amro ocorreu em 1998, mas o processo de articulação da área de comunicação começou apenas em 2000. Entre 1998 e 1999, o banco trabalhou internamente nos atributos de sua marca e no entendimento do público interno de seus novos valores e missão. A área de comunicação era nova na instituição. Fernando Martins foi encarregado de definir e dirigir a nova área. Ele havia sido diretor dos 700 pontos de atendimento do banco. Também trabalhara no banco de investimentos, particularmente na área de corporate finance.

Os dirigentes do Real entenderam que a comunicação com os *stakeholders* é um processo que ocorre depois do trabalho de comunicação interna e convencimento dos funcionários do que é a nova instituição – ou seja, de busca de identidade.

F.M.: Então essa comunicação ocorreu de dentro para fora. A idéia é que houvesse engajamento. Às vezes a imagem poderia estar um pouco à frente da identidade, mas estimulava a prática a caminhar naquela direção Para mim, imagem tem que estar atrelada à identidade, ela pode estar um pouco à frente, mas a identidade tem que vir junto.

F.B.: O primeiro pilar é ter isso dentro de casa e ver como externaliza isso.

Tal estratégia foi fundada em estudos de *branding* e de reputação que entendem que, na sociedade atual, é mais difícil dissociar imagem de realidade. Em tempos de microcâmeras, telefones celulares e outros aparelhos podem captar qualquer deslize e transmiti-lo imediatamente pela Internet, torna-se difícil sustentar a mentira, ou mesmo, a omissão

F.B: *Tem uma estratégia que é maior que isso: trabalhar a marca a partir de nossas convicções de que ninguém consegue projetar uma imagem dissociada da realidade por muito tempo. Então não adianta falar que eu tenho estratégia, quero ser isso. Vamos fazer a lição de casa de que tipo de empresa queremos ser e aos pouco isso vai transparecer na nossa marca no sentido bem conceitual da palavra, tendo um impacto que causa nas pessoas a menção de um determinado nome – a gente consegue uma externalização do que somos. A idéia é a de que não tem on e off, está on o tempo todo, hoje com tantas vertentes de informação você não tem como trabalhar a imagem desconectada de quem você é.*

F.B.: *O Michael Jordan é meu inspirador: mantenha seus olhos na bola, não no placar e não no público - eles são consequência; se jogar o jogo, o placar vai vir e o público aplaudirá ou não. Recebo convites para dar cinco palestras por semana, dentro e fora do Brasil, até tem quem queira pagar, mas eu não aceito receber. Não vivo de palestras, apenas acredito no que falo, tenho convicção grande. Tem uma conexão entre o que sinto e o que faço, segundo Gandhi isso é harmonia, mas as pessoas podem achar que é bobagem, que é marketing no sentido negativo da palavra...*

F.M.: *Para mim, a imagem tem que estar atrelada à identidade, ela pode estar um pouco à frente, mas a identidade tem que vir junto. Quando fui indicado a diretor de marketing, em 98, eu dizia: ai que medo! Primeiro não tinha diretoria de marketing, depois eu me perguntei: será que vou trabalhar uma imagem que não corresponde a uma identidade? Nós vamos ter gestão? Eu vou ter o respaldo de uma identidade para mostrar? Eu não sabia. Eu conhecia o Fabio bem, mas eu não sabia como ia funcionar o processo, tinha holandeses em cargos superiores ao dele naquela época. Era difícil saber o que iria prevalecer: resultados, valores ou pessoas.*

O banco procurou divulgar o seu discurso sobre o processo interno de mudança, enfatizando a mudança de identidade e a questão de que nada foi premeditado, tudo foi discutido – o que reforça a questão da “verdade”, discutida anteriormente.

Exemplos de reportagem:

[...] Falar é fácil. Complicado é mudar a cabeça de milhares de pessoas, entre funcionários, clientes e fornecedores...Desde que a idéia foi lançada, treinamentos, eventos e atividades relacionados aos temas ética e responsabilidade social entraram na agenda dos funcionários para fazê-los entender que essa é uma mudança de conceitos...Aos poucos, os novos valores começam a fazer parte do dia-a-dia das operações do banco. Ao mesmo tempo, surgem novos produtos e novas oportunidades de carreira para o pessoal. [...]

[...] A idéia não é pautar comportamentos, mas provocar discussões sobre dilemas...Não existe uma resposta pronta. Há, sim, uma discussão para fazer o grupo chegar a um consenso. [...] (“Respeito é bom e dá lucro”, Revista Você S/A, março/2003). (Grifos da autora).

[...] O que à primeira vista lembra uma convenção de uma organização não-governamental é parte de um enorme esforço para fazer com que a missão e os valores do ABN saiam do papel e das plaquetas nas paredes para se tornar práticas do dia-a-dia, incorporadas à estratégia do negócio [...]

[...] O ABN não tinha a fórmula mágica...O discurso só se aproximou da realidade de cada um dos funcionários quando eles foram estimulados a discutir como isso se ligava aos dilemas do dia-a-dia. [...] (“Valores para valer”, Revista Exame, 04/02/2004). (Grifo da autora).

[...] Desde o início a nova cultura foi fortemente marcada pela fixação de valores. “Fabio logo percebeu que poderia construir o novo posicionamento a partir da identidade”, diz o publicitário Ricardo Guimarães, da Thymus Branding, um dos responsáveis pela construção da marca do Real. “Eu nunca quis ser presidente de empresa, só pensava em ir tão longe quanto possível”, afirma Barbosa. [...] (“O banqueiro verde”, Revista Época Negócios, março/2007). (Grifo da autora).

4.3.4.2 Construção da reputação: identidade e imagem e marca

A cúpula do banco ABN Amro Real resolveu chamar um reforço para trabalhar a sua imagem de marca em 2002. Ricardo Guimarães, conhecido por ter trabalhado com o *branding* da Natura, usou o mesmo conceito de sustentabilidade para construir qual seria a melhor forma de trabalhar a identidade com a imagem do Real.

F.M.: Essa visão do Ricardo conjugada com visão do Fabio deu uma combinação muito rica. A visão do Ricardo é uma visão de que é possível você dividir o valor com todos os stakeholders e isso vai tornar a sua marca mais forte, e como o mundo está mais dinâmico e on line a sua capacidade de reagir a riscos e oportunidades está relacionada à sua essência. Se você não tem critérios, valores e princípios, vai ficar atirando para todo lado. A visão do Fabio é que o jogo é na bola, que não dá para ir bem num país que vai mal, que temos que resgatar a cidadania através de valores. Aí entra a minha visão que tem que ter identidade junto, que tem que ter envolvimento, emoção, que tem que ter entrega.

F.M.: *Eu sentia falta, quando trouxe Ricardo, de estratégia de marca, de negócio, sempre me intrigou muito essa questão do tangível e do intangível. E as empresas ainda medem muito pouco a gestão do intangível. O Ricardo tinha um instrumental e foi dando certo, evoluindo, e fomos fazendo vários projetos. Alguns deram certo outros não. A coisa foi aumentando, o Ricardo foi amadurecendo.*

R.G.: *O potencial do valor de uma empresa está nos intangíveis, que são os relacionamentos. Quando você tem mercado mais concorrencial, marca é a imagem que o outro tem de você. Você tem que gerenciar o outro. Você está gerenciando a cabeça de um cara que vai ter a preferência ou não pelo valor de seu produto ou serviço. Marca deixa de ser um logotipo.*

Foram sendo construídos os atributos de marca que o Real procura trabalhar na sua estratégia de comunicação e considera como os pilares para solidificar a identidade, definir a imagem desejada e mensurar se, de fato, a imagem desejada é a imagem percebida. Tais atributos foram trabalhados em documentos internos como o guia de “Conceitos e Diretrizes da Essência e Linguagem da Marca”:

Os atributos definidos pelo banco ABN Amro Real dividem-se em três categorias, que forma uma pirâmide. Na base, aqueles considerados de “oferta” (acessível/disponível, portfólio completo, atendimento competente, adequada relação custo/benefício). No meio, aqueles chamados de “relação” (preza relacionamento a longo prazo, supera as expectativas, humano e próximo). No topo, aqueles referentes ao “comportamento empresarial” (sustentabilidade, inovação e aperfeiçoamento constante, compromisso com o Brasil, postura ética e transparente).

F.B.: *Em termos de combinação é um case do sucesso. Fazemos pesquisa de atratividade da marca. O banco aparecia em 6º lugar e hoje está em 2º lugar. Conseguimos trazer imagem através de propaganda, imprensa, e todos os demais pontos de contato.*

A estratégia de comunicação parte do princípio que o convencimento é muito maior quando (aparenta ou parte da) realidade. Toda a estratégia de marketing do Real faz um paralelo com o nome do banco para aparecer como “real”, estar mais próximo da realidade. Por isso, nas campanhas de publicidade, a determinação é usar pessoas de carne e osso, clientes de verdade, que exercem, de fato, as profissões que aparecem no comercial. Há um comitê de linguagem que procura uniformizar essa forma de comunicação, assim como acontece, segundo os entrevistados, em empresas como Natura, GE e Apple.

F.M.: *Temos hoje, por exemplo, um book de linguagem, O que é? É para exprimir, criar referência e inspiração sobre a marca. E qual o eixo? A verdade. Se você não cuida da forma, cada hora vai estar de um jeito. Se não cuida do conteúdo, cada hora vai estar de um jeito. Você pode falar numa linguagem mais publicitária, você pode falar numa linguagem mais jornalística, você pode falar numa linguagem mais fantasiosa, mais idealizada, mais real, então o book reflete após muita discussão - foram dois anos com as agências de publicidade, agências de marketing direto - reflete a essência da nossa expressão, do nosso posicionamento, e o eixo é a verdade. São clientes de verdade. Se aparecer um ator, é no papel de ator, mas não no papel de fulano e sicrano performado como alguém, é do ideal para o real. Isso está permeado em tudo.*

O banco procura divulgar as suas iniciativas mercadológicas, no mesmo tom da divulgação da formação de identidade.

Exemplo de reportagem:

*[...] Um grupo de cerca de 40 funcionários da área de cartão de crédito do ABN Amro Real reuniu-se recentemente para participar de uma atividade batizada de Oficina de Linguagem. Durante um dia inteiro, eles analisaram as malas-diretas que o banco costuma enviar aos clientes -- e que muitas vezes vão parar no lixo antes mesmo de ser abertas. Na condução do exercício estava o mineiro Ricardo Guimarães, de 58 anos, presidente da consultoria de marcas Thymus. No papel de provocador, Guimarães, um advogado que virou publicitário e hoje é consultor, fazia perguntas e comentários incômodos: "Essa família não está linda na foto? Natural como num comercial de margarina!" Alguns dos presentes riram da ironia. Outros balançaram a cabeça em sinal de descontentamento. A imagem estampada nos folhetos estava longe do ideal estabelecido pelos diretores do banco e pela equipe de Guimarães. **Em tese, todo o material de comunicação do ABN deve ser ilustrado por pessoas reais (se possível, clientes)** -- algo que, como se vê, nem sempre acontece. Um dos trabalhos de Guimarães é fazer com que os funcionários trilhem o caminho estabelecido pela empresa. "Temos crenças, filosofias e valores que pautam a maneira como conduzimos nosso negócio", afirma Fabio Barbosa, presidente do ABN. "E a Thymus nos ajuda a fazer com que essas idéias sejam percebidas em todas as nossas ações." [...] ("O caçador de DNA", Revista Exame, 23/08/2007). (Grifos da autora).*

4.3.4.3 Institucional X Produtos

O banco Real trabalha a sua imagem institucional de forma mais forte que a de produtos. Entende que a sua diferenciação estratégica não está nos produtos, *commodities* na indústria bancária, e sim na percepção diferenciada em relação à questão da sustentabilidade.

F.M.: É uma pirâmide. Tem uma parte básica de produtos, resultados, que você tem que falar, senão, está cortado. Mas estará falando sobre órgãos motores, não sobre emoções. Não está transmitindo a sua ideologia. Isso é o institucional.

F.B.: Temos que trabalhar nos dois, mas prefiro trabalhar no institucional. As pessoas trabalham com aquela organização de forma ampla e de longo prazo. Então muita coisa vai mudar em termos dos produtos, da estratégia, e da conveniência. Mas é uma parceria que você escolheu com quem você quer ficar. O institucional é super importante. A gente atrai os clientes que partilham dos nossos valores, do nosso jeito de ser que não é o único. Existem outros jeitos de ser. Existem bancos mais agressivos, focados no curto prazo, não fazem questão do relacionamento, dá resultado imediato, atende clientes que gostam disso. Tem uma outra parte que não gosta do relacionamento efêmero, pontual, focado naquele resultado, gostam de estabelecer relacionamento. Estamos buscando quem valoriza relacionamento, uma postura respeitosa e que dê a ele as mesmas condições básicas que vai encontrar no mercado, porque não tem muita diferenciação, mas sabendo que é um parceiro em que pode confiar, vem comigo no longo prazo.

F.B.: Mas você precisa ter produto que tangibiliza tudo isso. Não vim aqui para ter amigos, mas para satisfazer minha necessidade de aplicação, financiamento, pagamento e recebimento. É o que o banco faz. Os produtos fazem essas coisas. Preciso obviamente dar comodidade e eficiência. Há dois caminhos da formação da visão: A partir de uma série de informações picadas que produtos trazem – o Santander vai nessa direção inovador, diferenciado, barato, embora questione o quão barato é versus o quão barato apresenta como sendo, tenta se mostrar como banco inovador a partir dos produtos. Fomos por caminho diferente: vou trabalhar mais a imagem da instituição e, a partir daí, os produtos vão se encaixar.

4.3.4.4 A imprensa na estratégia do banco

A imprensa, na estratégia do banco, acaba inevitavelmente inserida. Há um trabalho cada vez mais ativo de procurar jornalistas, mas, a partir do pensamento do presidente do banco, parece existir muito mais uma de reação às demandas da imprensa. Procura-se criar fatos de interesse, que sejam considerados “objetivos”, de acordo com os procedimentos contidos nos guias de linguagem da marca.

F.B.: Se eu fizer o trabalho que entendemos ser o correto, respeitar e entender os diversos públicos, o resultado disso virá inevitavelmente porque as pessoas vão ver, vão entender. A imprensa vai dar alguma promoção. Isso é consequência, não adianta tentar colocar uma imagem de algo que não sou. O que você é o principal, a partir daí pensa como é que comunica isso que você é. Tem várias maneiras. Você comunica a partir de cada contato. O plano de comunicação que fizemos passa pela noção de que se eu tiver fortemente enraizada uma cultura vou transpirar isso. Falei desde o primeiro dia: as pessoas vão perceber.

É importante deixar com que o fluxo das informações ocorra “naturalmente”, criando fatos que sejam alvo de notícias.

F.B.: É um pouco da nossa estratégia, não vou buscar, tentar martelar o tempo todo e sim deixar com que a coisa acabe virando notícia. E, de fato, conseguimos nos colocar, enfocar a sustentabilidade.

4.3.4.5 O relacionamento com a imprensa

Mais que os *releases*, o banco investe em relacionamentos específicos com jornalistas.

C.D.: A imprensa, eu sei, que é livre, a gente sabe o que acontece, mas se você tiver um bom relacionamento com o jornalista, ele te ajuda. A gente brinca: “vamos ligar para os amigos, agora”. É muito bacana.

F.M.: Não temos crises para administrar, temos relacionamento. Não administramos notícia e fato, administramos relacionamento. Isso fez com que nosso relacionamento fosse distinto dos demais bancos. E aí tem muito do nosso jeito de ser e fazer negócios e que foi crescendo em conteúdo além dos serviços bancários e foi gerando percepção e dando credibilidade grande.

P.A.: *Para ter um bom relacionamento, tem que ter uma troca constante, nossa e deles. Acho que essa é a diferença em relação aos outros bancos, que são um pouco mais fechados.*

F.M.: *O banco Real é um banco querido, a imprensa gosta. Por quê? Porque nós fomos melhorando e nutrindo um pouco mais. Criamos as manhãs técnicas, trazendo jornalistas de outros estados, então efetivamente valorizamos relacionamento com a imprensa. Isso é verdadeiro. A organização aprendeu a falar e se comportar assim.*

C.D.: *Cria relacionamento bacana com as pessoas. Vende exclusiva, dá o retorno sempre. A gente não massifica. Os jornalistas ficam bravos quando recebem milhões de e-mails de pessoas que nem sabem o que eles cobrem. Estabelecemos uma relação de confiança.*

4.3.4.6 A imprensa e as outras áreas do marketing

A imprensa parece ser percebida pelo ABN como primordial na construção da reputação da nova instituição, e isso parte do alto escalão, a começar pelo presidente, e está integrada a outras ações de comunicação da instituição, que, ao mesmo tempo em que competem com o relacionamento com a imprensa, se complementam.

F.B.: *A imprensa é essencial, é um dos pilares. Não sou eu quem está falando, é alguém que trabalha numa revista ou jornal – mas faz uma seleção para o leitor – e está comprando aquilo lá porque tem um certo padrão, tem uma certa credibilidade, não é que aquilo veio pago pelo banco, diga-se de passagem. A mídia paga, a propaganda, desperta nas pessoas a atenção para um assunto que depois é corroborado ou não através de matéria. Então para a gente é fundamental. Ficamos satisfeitos com o destaque do banco em reportagens. Dá muita credibilidade.*

F.M.: *Propaganda é pago, imprensa é espontâneo. Estamos aumentando investimento, mas está muito aquém de publicidade. Agora, por quê? Porque são canais diferentes, se comunicam com os públicos de forma diferente. No fundo o banco tem que privilegiar todos os canais de comunicação, a gente gosta de fazer mídia de massa. Sabe que tem um desperdício muito grande, mas é uma forma de chegar às pessoas, que ainda assistem muito a televisão, as pessoas compram Veja e outras revistas de grande circulação, então você tem que estar lá.*

4.3.4.7 A imprensa na estrutura do banco

Dentro do organograma da empresa, o relacionamento com a imprensa é subordinado à diretoria de estratégia da marca e comunicação corporativa:

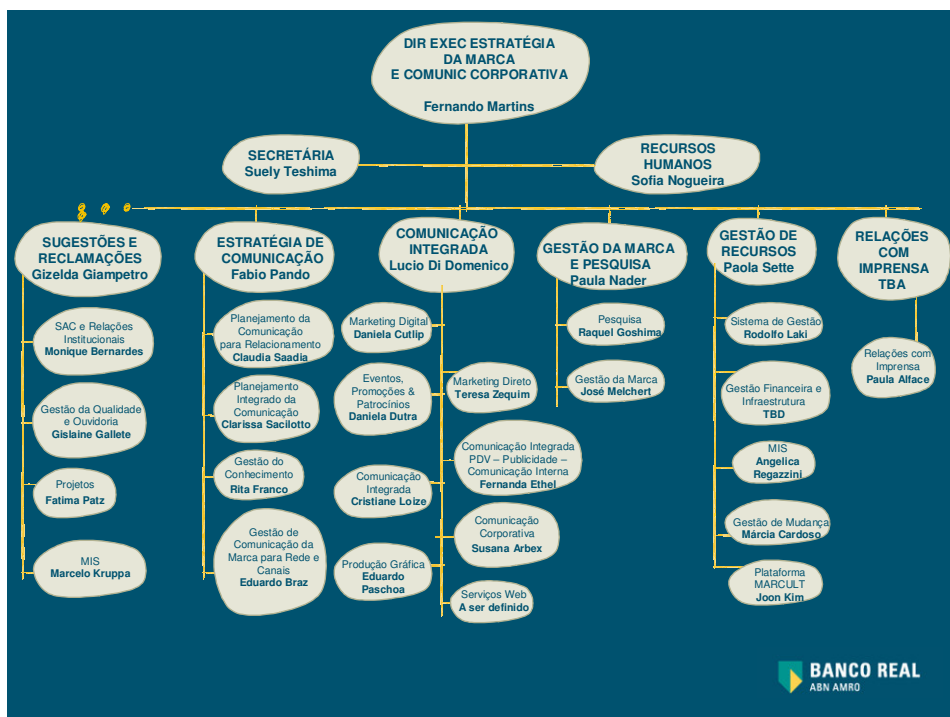


Figura 9: Organograma da diretoria de estratégia da marca e comunicação do banco ABN Amro Real
Fonte: Banco ABN Amro Real

P.A.: *A área de estratégia da marca e comunicação corporativa tem mais de 200 pessoas, é enorme, e é toda a área que o Fernando coordena. Temos a área de sugestões e reclamações, temos a assessoria de imprensa, o risk managemnet. Temos a parte de pesquisa de imagem, satisfação de cliente, etc., contratamos as pesquisas e gerenciamos. Temos área de estratégia de comunicação que é interface nossa com departamento de marketing e áreas de negócios. É a área que recebe demandas das áreas de negócios e ajuda na estratégia de divulgação, seja publicidade, mala direta, mídia eletrônica, imprensa, call center, em o que você imaginar. Tem área que são núcleos de comunicação que executam e que traçam estratégia de execução desses pedidos: núcleo de marketing direto, núcleo de marketing online, núcleo de comunicação interna - que é muito grande -, núcleo de publicidade, núcleo de ponto de vendas, tudo é comunicação, o banco fala o tempo inteiro.*

O banco conta, desde o início, com uma assessoria de imprensa externa. Há um cargo interno de assessoria de imprensa. A posição de supervisão, acima desse cargo, subordinada a Fernando Martins, diretor da área de marketing, até hoje não foi preenchida. Apesar de um

papel forte, ditado principalmente pela presidência do banco, a imprensa não parece ter uma importância primordial na estrutura formal da empresa. É presente muito mais nas relações informais. Um funcionário de imprensa da área de responsabilidade social é quem faz o contato direto com Fabio Barbosa, acompanhando-o e escrevendo os seus discursos. É Rodrigo Vieira da Cunha, que antes trabalhava na imprensa.

R.V.C.: Começou a entrar coisa do Fabio, é muito personalizado. Descolou um pouco, está virando problema demanda é muito grande.

Rodrigo Vieira da Cunha não está na diretoria de estratégia de marca e comunicação corporativa, e sim na de sustentabilidade, porque o banco identificou que a importância dessa área na imprensa exigia uma demanda volumosa de trabalho, assim como maior foco.

R.V.C.: É uma anormalidade. Cada área do banco tem uma pessoa de estratégia da marca que é ponto de contato. Aqui a gente cuida de comunicação e faz a ponte com estratégia da marca. Não estava dando conta com a estrutura que estava montando lá. E tem aspectos técnicos: já aconteceu de trocar anúncio porque o conceito de sustentabilidade estava errado. Com a imprensa, também. Não passava tudo que poderia passar, eu entrei, tive que reescrever entrevista por escrito para a Época. É muito mais ágil do que se estivesse lá. Isso é o ponto principal que justifica essa área. O texto tem que vir bom, tem que vir no ponto.

4.3.4.8 História do relacionamento com a imprensa

Antes da compra do Real, já havia um projeto de relacionamento com a imprensa tanto no ABN como no Real. Mas, se por um lado o ABN não tinha um trabalho intenso, por ser um banco de atacado, e não o maior deles, o Real era um banco de varejo muito reservado.

F.B.: O ABN não tinha visibilidade, não tinha imagem, era meio que ignorado como participante menor do mundo dos bancos de investimento. O Real era percebido como um banco que preza o atendimento, mas não tinha uma imagem formada.

A área de marketing foi criada em 1998. Antes da compra do ABN Amro, cada área que compõe hoje a diretoria de marketing ficava em uma área diferente. A comunicação interna, por exemplo, era subordinada à área de recursos humanos. Havia a Itapeva Propaganda, uma agência de publicidade dentro do banco, de propriedade de Aloysio Faria, que prestava serviço para o banco Real. Tal estrutura gerava muitos conflitos com os acionistas

minoritários, que entendiam que empresas como a Itapeva serviam para transferir resultado do banco para a família controladora. Aloysio Faria se defendia nos processos que existiam contra ele dizendo que a sua empresa praticava preços de mercado, e que, portanto, não lesava os minoritários.

Havia uma assessoria de imprensa, desconectada das outras áreas de marketing, mas que servia muito mais para receber as pautas dos jornalistas do que para fazer um trabalho ativo de colocar o nome do banco na imprensa. Mesmo assim, pouquíssimos jornalistas eram atendidos.

F.M.: Fizemos algumas pesquisas de opinião junto à imprensa e identificamos que os bancos eram vistos de forma muito fechada, fria e ausente e que nós, banco Real, éramos vistos não como um low profile, mas como um no profile. Porque o banco realmente não se manifestava e isso vinha diretamente do dr. Aloysio.

A diretoria identificou uma oportunidade de ter uma ação distinta não só do Real de antes da aquisição como também de seus concorrentes. E procurou disseminar uma política de maior transparência, procurando, de início, ao menos atender as pautas que chegavam dos jornalistas. O ABN, então, tinha uma assessoria de imprensa externa, uma empresa nacional, a Gaspar & Associados. O Real trabalhava com outra assessoria externa, a multinacional Burson Marsteller, que não continuou o trabalho com o banco após a aquisição pelo ABN. No início, não houve mudança na assessoria de imprensa do ABN.

F.M.: O ABN tinha uma assessoria de imprensa que era a Gaspar que funcionava muito bem. O ABN atendia um mundo que era mais de empresas corporate. Quando veio para o varejão, era um outro mundo. O Real trabalhava com a Burson, eles tinham um viés mais para multinacionais, mas não casava muito bem. Então iniciamos o processo com a Gaspar, foi um das pernas, pilares, sob os quais estruturamos as áreas de marketing e comunicação corporativa, E aí fomos evoluindo e procurando trabalhar a imprensa de forma pró-ativa e principalmente reativa. Porque era muita coisa, um mundo ao qual tínhamos que dar atenção.

Parece ter sido um processo demorado e ainda em andamento. A estrutura do banco estava sendo modificada e os funcionários de alto escalão, que normalmente são preparados para dar entrevistas, não estavam acostumados com jornalistas.

F.M : *Desde o início a comunicação corporativa foi muito valorizada aqui. Só que muitas vezes havia um descompasso entre essa estrutura de atendimento e como é que a gente gostaria que a organização respondesse. Qual foi a dificuldade que encontramos? O público interno. Não queria falar. Não gostava de se expor. Estava inseguro, estava em processo de mudança. Então muitas pautas caíam porque diretores não queriam se posicionar. Foi um processo de aculturação, de estar dando a eles media training, de estar dando segurança, e do dia a dia da área deles estar permitindo que falassem. Aí começamos a desenferrujar esse processo. Estruturamos media trainings, procuramos jornalistas para estar mais próximos, o Fabio Barbosa sempre muito receptivo, lembro de almoços que tinha ainda lá no ABN com ele. E fomos aprendendo a lidar com questões do dia-a-dia.*

Com o processo de mudança de cultura em andamento, o ABN Amro Real decidiu reestruturar a sua área de imprensa e contratar novas assessorias externas. Foi feita uma concorrência, e três agências foram escolhidas: a Máquina da Notícia, nacional uma das maiores do Brasil, a GWA, também de grande porte, nacional, e a S2, nacional, especializada em empresas de tecnologia (o principal cliente é a Microsoft). A S2 passou a responder pela área de tecnologia e Internet, a GWA, seguros, administração de recursos, e a Máquina a parte de varejo como um todo e institucional. Em seguida, o banco resolveu ficar com uma assessoria apenas, a GWA, e dispensou a S2 e a Máquina da Notícia.

F.M: *Então centralizamos tudo na GWA porque não via valor agregado na S2, tecnologia estava dentro da operação, não era mais aquele ser diferente, tinha sido integrado. E a Máquina era muito grande, não soubemos usar, fui falar com uma das diretoras, e ela disse: “quero te agradecer, porque quando encerram conta, mandam terceiro quarto nível”. Acho que isso prevaleceu em todas nossas relações.. Esse respeito. É isso que procuramos levar aos jornalistas. E fomos cativando ao pouco. O nosso pessoal foi se sentindo mais seguro. Então começamos a atender muito mais essa demanda, a reagir a essa demanda reativa. E começamos a ser mais proativos, a gerar pauta de interesse dos jornalistas, a oferecer. Então eu te diria que negamos muito poucas pautas hoje, e geramos muitas pautas. Passou a ser uma relação muito saudável, muito positiva.*

C.D.: *No começo tínhamos três assessorias e o jornalista não sabia com quem tinha que falar. Há dois anos ficou mais fácil. Trabalho eu e quatro jornalistas, cada um tem uma área específica. Fizemos um trabalho de formiguinha e fomos conquistando as outras áreas do banco. Hoje não me sinto fornecedora, mas me sinto parte da casa.*

C.D. *Acho que a diferença é se você gosta do seu cliente, se acha que faz parte daquele processo e sente respeitado. O foco é a prestação de serviço, é como um gerente do banco, se não tem cumplicidade muito grande, não dá certo. Eu me sinto respeitada.*

4.3.4.9 Quem fala

O banco desenvolveu seus porta-vozes, presidentes, vice-presidentes, diretores-executivos ou quem eles designarem, com o chamado *media training*, treino para entrevistas, realizado atualmente pela própria assessoria de imprensa, a GWA.

P.A.: *Todos os executivos foram treinados com media training. Pela regra do banco, quem é porta voz? Presidente, vice-presidente, diretores executivos. Ou quem eles delegarem.*

C.D.: *Eu mesma faço o media training. Sou eu que vou cuidar do executivo, aplicar seu conhecimento. No dia-a-dia, sou eu que vou estar com ele. E depois posso passar o feedback.*

Há assuntos sobre os quais o presidente precisa ter conhecimento e outros sobre os quais somente ele fala.

P.A.: *As pautas mais críticas, por exemplo, a morte de uma funcionária nossa numa agência (tivemos no ano passado na Brigadeiro Faria Lima), ele sempre quer ter conhecimento, mas nem sempre ele é a pessoa mais indicada para atender. Ele sempre ouve a nossa estratégia e diz se concorda ou não.*

F.B.: *Assuntos mais delicados, só eu falo. Esses Barclays da vida (notícias sobre a venda do ABN Amro para o Barclays e outros bancos), estratégia desse tipo eu falo. Aquisições, rumores, eu proíbo de falar. Porque são assuntos muito delicados. Outros assuntos, todo mundo fala. Isso foi uma definição.*

Há assuntos sobre os quais não se fala ou se evita falar.

P.A.: *Tem assuntos que temos que controlar. Por exemplo, um assalto, uma manifestação como a que tem hoje no prédio, para mim não é um assunto que gostaria, mas não tem jeito, vai sair. Não tem assunto que a gente evita falar, tem algumas coisas que não permite. Se tem assalto em uma agência: Eu nunca falo nome de funcionário envolvido, seja vítima ou esteja trabalhando, nunca falo em valor envolvido naquela agência, pegaram funcionário e família dele para pressionar a abrir cofre do*

banco, a agente nunca fala a menos que tenha uma vítima envolvida. É muito raro permitir foto numa agência, o cliente não gosta. Outro assunto que a gente evita muito falar é fraude, mas isso porque não posso ficar falando o que faço para evitar fraude. Teve lá em Roraima um funcionário do banco envolvido em falsificação. Lá foi noticiado, aqui não. Ele abria contas em nome de pessoas presas. Nessas horas, a gente tenta agir de forma a minimizar o estrago, entendeu?

Pela sua boa imagem na imprensa, muitas vezes o banco consegue com que determinadas informações não venham a público.

C.D.: Outro dia uma jornalista descobriu que um executivo do banco ia sair há seis meses. E se ela fizesse aquela matéria naquele momento, eu ficava dentro d'água. Porque era um cargo que ia ficar um tempinho sem preencher e poderia gerar uma sensação de abandono para o cliente. Eu fui almoçar com ela e falei: "olha fulana, você descobriu, parabéns. Você pode fazer a matéria. Agora, você pode gerar com a tua matéria desconforto para os clientes." Aí a preocupação dela era que ela precisava dar o furo. Eu falei: "Eu me comprometo: você vai dar o furo. Só que agora esse seu furo vai ser um furo e um desastre". Conversei muito com ela e aí ela falou: "está bem, eu não vou dar a matéria". Passou uns quatro meses e eu falei: "agora está pronto, agora a gente pode falar. Só que o executivo saiu e ninguém entrou. Qual a sua matéria?" E ela falou: "Está bem, Clau, então eu não vou dar." O segredo está nessa relação de confiança.

4.3.4.10 As ações de relacionamento com a imprensa

As ações básicas são feitas: *press releases*, coletivas de imprensa em momentos cruciais e na divulgação de resultados do banco, almoços de confraternização.

P.A.: Muitos executivos das áreas de negócios querem coletiva. Eles não sabem se rola ou não. Mas a gente só recomenda em casos muito especiais. As coletivas podem decepcionar. A gente usa pouco. A gente não recomenda muito. Por quê? Hoje em dia o jornalista tem cada vez menos tempo. Então às vezes acaba sendo meio frustrante para o executivo.

Almoços com jornalistas

18/01/05 – Almoço de confraternização com jornalistas – 11 participantes

23/06/05 – Relatório de Sustentabilidade – 7 participantes

15/02/06 - Almoço de confraternização com jornalistas – 12 participantes

22/03/07 – Instituto Cultural Banco Real – 19 participantes

Coletivas

- 6/10/04 – Acordo Banco Real e IFC – 16 participantes
- 13/04/05 - Talentos da Maturidade – 23 participantes
- 06/07/06 – Lançamento Infra Brasil – 31 participantes
- 24/10/06 – CNU-Brasil – 22 participantes
- 22/11/06 – Talentos da Maturidade – 10 participantes
- 2007 – Resultados de 2006 – 13 participantes
- 16/05/07 – Lançamento PMI - Banco Real – 13 participantes
- 01/08/07 – Integração Banco Sudameris – 23 participantes

O banco promove uma série de ações que não se restringem a atender aos pedidos dos jornalistas, enviar *press releases* e coletivas de imprensa em momentos cruciais e na divulgação de resultados do banco. O trabalho que o banco define como administração de relacionamento para a construção de sua reputação na mídia inclui almoços, reuniões com jornalistas “sem compromisso”, incentivos e brindes.

Uma das principais ações de relacionamento são as manhãs técnicas. O banco convida jornalistas de todo o país (com passagem e hotel incluídos) para falar de algum tema que esteja em voga na imprensa. Os executivos do banco são treinados previamente para falar do tema e não do banco. Após o evento, os jornalistas podem entrevistar formalmente os porta-vozes a respeito do assunto. Verifica-se um aumento da inserção do banco em reportagens em jornais do Brasil inteiro no dia seguinte à manhã técnica.

P.A.: A gente não tem só as ações do dia-a-dia de divulgação de material. Temos uma série de iniciativas na área de relacionamento com a imprensa. Todo mês convidamos jornalistas para virem ao banco para o que chamamos de manhã técnica. Trazemos jornalistas de fora. Então vem jornalista de Recife, Salvador, Rio de Janeiro para ouvir sobre um determinado assunto. Eles sabem que é tudo off. Geralmente é um assunto relevante no cenário nacional e é um assunto que está bombando na imprensa, mas que gera uma série de dúvidas. Ontem, por exemplo, foi crédito imobiliário. Geralmente a gente pede que o enfoque seja em cima daquilo que a gente tem de mais interessante. A regra do jogo é assim: a área de negócio é convidada a participar, tem que falar qual é a visão do banco e ela sabe que tudo que tem que falar é off, ela não vai vender produto, vai falar do mercado. No outro mês foi sobre câmbio, a gente tinha acabado de ter um monte de mudanças na área. O que a gente pediu: explica para eles o que significa isso, qual o impacto para as empresas, na economia,

mas você não vai vender nenhuma operação do banco, você vai explicar. Ele sabe que é proibido vender produto. Então o que a gente faz é gerar cada vez mais a percepção de especialista no assunto. É relacionamento. Em média temos de 12 a 18 pessoas. A gente paga o deslocamento de quem vem de fora. Eles vêm na segunda-feira à noite, eles dormem aqui num hotel, toma café da manhã, vem para o banco, o evento começa às 9h e termina ao meio dia, almoça pega vô e vai embora. Depois de cada manhã técnica, aumenta o número de publicação de matérias a respeito daquele assunto citando o banco. Por quê? Estou me oferecendo para falar daquele assunto, mostro que o banco entende daquele assunto, recebo ele aqui dentro da minha casa e falo; olha você quer saber de câmbio? No final distribui pesquisa desde organização logística até os palestrantes a gente pede sugestão de temas, e aí define os temas das próximas edições. Depois da edição a gente monitora a publicação de matérias. Ontem mesmo o executivo que falou de crédito imobiliário deu à tarde duas entrevistas e saiu no Valor e Jornal do Comércio.

Manhãs técnicas

- 13/06/05 – Sustentabilidade – 8 participantes
- 12/07/05 – Crédito – 10 participantes
- 16/08/05 – Macro Economia – 14 participantes
- 13/09/05 – Crédito Imobiliário – 8 participantes
- 18/10/05 – Mercados de Derivativos – 12 participantes
- 06/12/05 – Capitalização – 9 participantes
- 14/03/06 – Macro Economia – 17 participantes
- 21/03/06 – Investimentos / Recife – 13 participantes
- 11/04/06 – Crédito Imobiliário – 11 participantes
- 09/05/06 – Pequenas e médias empresas – 12 participantes
- 20/06/06 – Crédito de Carbono – 12 participantes
- 19/07/06 – Manhã técnica em Belo Horizonte – 5 participantes
- 08/08/06 – Cenário e mercado de ações -15 participantes
- 19/09/06 – Produção limpa – 8 participantes
- 24/10/06 – Crédito Imobiliário – 13 participantes
- 16/04/07 – Câmbio – 11 participantes
- 22/05/07 – Crédito Imobiliário – 12 participantes
- 19/06/07 – Crédito de Carbono – 9 participantes

P.A.: O número de participantes surpreende a gente, é gente para caramba que vem ouvir em off.

Além de brindes em situações específicas, como o Dia da Mulher, há distribuição de convites em eventos patrocinados e espaço aberto a jornalistas no estádio do Morumbi.

P.A: Tem uma coisa que a gente faz, começou agora: o banco tem um camarote no estádio do Morumbi, que é um camarote de relacionamento com o cliente. Tudo que acontece no estádio do Morumbi, o banco tem direito a uma cota de ingressos. O High School Music foi mais procurado do que o show do U2. Levei 50 jornalistas com os seus filhos, esposas e esposos para lá. Existe um super calendário dos jogos. Acho que é um canal de relacionamento mesmo. É engraçado porque gera um outro problema. O Fabio vai sempre que ele é santista roxo. Quando tem jogo do Santos, tem que saber se ele vai ou não para saber se posso convidar mais gente ou não, porque ele não quer ficar tomando mil cuidados com a imprensa. Mas a gente convida, todo jogo tem jornalista lá. E a gente sempre dá um acompanhante. Os jornalistas já sabem, eles ligam para a gente: “Pô, vai ter um jogo não sei o quê, você pode reservar um ingresso para mim?” É uma ferramenta super interessante de relacionamento, porque participa de uma coisa que não tem nada a ver com o business do banco, mas é uma coisa que todo mundo gosta e todo mundo tem uma predileção. E a gente usa bastante esse canal, e quer usar cada vez mais porque acho que faz relacionamento.

Para estreitar o relacionamento com os jornalistas, o banco faz um evento no final de ano apenas para a imprensa, sem a presença de executivos.

C.D.: Não vai nenhum executivo, o banco é um banco simples, não tem aquela coisa formal de banco. Nós vamos jantar às custas do banco, eu brinco com eles. Vão 20,30 jornalistas. É balada. Eles adoram. Toma cerveja e a gente fala de tudo, menos do banco. É relacionamento.

4.3.4.11 A escolha das pautas, dos veículos e dos jornalistas

As pautas são escolhidas de acordo com o guia de conceitos e diretrizes de essência e linguagem da marca: procurar informação que “agregue valor” para a imprensa e o leitor.

R.V.C. Tem pauta e fica pensando como vender. Quando acha que tem alguma coisa nova, oferece. Deixa para oferecer quando tem alguma coisa realmente diferente. Semana passada, tivemos um encontro de madeireiros em Belém. O banco foi o grande catalisador desse encontro, a idéia era de aproximar da sociedade para mostrar como o manejo sustentável pode trazer vantagem competitiva. Que verde é a cor do dinheiro, um conceito que é muito importante para o banco. Pensamos: Como

falar com a imprensa? Como mostrar que reunimos empresários com o governo e por que isso emplacaria na imprensa? Como dá luz ao trabalho que está fazendo?

Os veículos são administrados, de forma a não melindrar jornalistas nem veículos. Além disso, existem jornalistas que são considerados “mais confiáveis”, seja pela credibilidade que contam na imprensa, seja pelo relacionamento que desenvolveram ao longo do tempo com o banco.

R.V.C.: Aí pensa num veículo sempre administrando os veículos. Ora furo para Época, ora para Veja, ora para Isto É Dinheiro, ora para Gazeta Mercantil, ora para Valor. Porque não é lançamento de um produto, é melhor que seja trabalhado de forma bem específica. Essa é estratégia. Até porque já tem predisposição do jornalista: se o banco entra em contato, é porque tem algo legal. O jornalista tende a ajudar a encontrar um gancho quando a gente erra a mão.

R.V.C.: Olha muito para o jornalista. É um assunto novo, ou é na construção de confiança entre banco e jornalista, sabe que tem certeza que jornalista não vai expor o banco em algum assunto que não precisaria expor e abalaria a reputação da empresa.

Na escolha do veículo, também conta os objetivos estratégicos, tanto institucionais como de área de negócio, assim como a relação com os atributos de marca.

P.A.: Qual o objetivo da área de negócio? Sempre perguntamos. Tem alguns produtos que o objetivo é realmente captar: preciso ajudar área de negócios a atingir metas de captação. Aí usa releasão e solta para todo lado: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Brasília, Porto Alegre, Curitiba. Tem produtos que não são de varejo. Quando fomos falar, por exemplo, da primeira operação de crédito de carbono. Que adianta falar isso? Não é o tipo de produto que comunica para todo mundo. Então qual a nossa sugestão para a área? Que faça algo exclusivo, com algum veículo de peso que entenda a importância do assunto e coloque no atual cenário. É uma operação inovadora, junta sustentabilidade, então tem relevância na nossa estratégia. É o primeiro que aconteceu no país, foi primeiro banco que fez a operação no país. Para quem eu quero falar? Falar com empresas que são meus potenciais clientes. Tem que falar com Valor, Exame, porque o cliente deste produto é pessoa jurídica, é empresa. Muitas vezes as áreas querem que divulgação seja de massa. Mas não adianta dar para veículo que não se interessa. No caso do crédito de carbono, é melhor ter uma notinha num veículo de negócios do que página inteira no JT.

Quando as pautas chegam à assessoria de imprensa (a maior parte das pautas é reativa), há critérios básicos de avaliação.

P.A.: A gente avalia várias coisas. Primeiro, o peso da pauta e do veículo.

4.3.4.12 A estratégia da imprensa e os atributos de marca

A área de relacionamento com a imprensa precisa planejar as suas ações com base nos atributos de marca. Não há uma ponderação entre os atributos, todos são considerados importantes para a reputação. As ações que comunicam o maior número de atributos, e se relacionam ao topo da pirâmide dos atributos, são consideradas prioritárias.

P.A.: Acreditamos que estamos comunicando a marca. No começo eu tinha uma super dificuldade de entender dessa forma. Eu vou falar sobre crédito imobiliário, por exemplo. Você conhece algum lugar no mundo que tenha um produto de crédito imobiliário diferente? Não existe isso. Mas o que eu tenho que fazer? Que o cliente experimente o produto pela minha marca. E o que é a marca do banco Real? Eu tenho os atributos da minha marca. Em tudo o que eu faço eu tenho que medir os atributos. Então tem lá: humano e próximo, inovador, sustentabilidade, acessível e disponível. Quando a gente vai fazer comunicação, a gente também olha que atributo de marca estamos comunicando. A gente recebe lá para setembro o planejamento para o ano seguinte e a gente já começa a pensar na comunicação. Produto vem de uma inovação ou necessidade do cliente? A gente tem que pensar em comunicação para ele, isso é inovador? É um forte candidato. Começa a olhar como o banco Real comunica aquilo, não como um banco comunica. Tenta fazer de forma diferente. Por exemplo, sustentabilidade sempre está na nossa comunicação, já está dentro dos produtos, já está dentro da concepção.

4.3.4.13 O alinhamento das ações da assessoria de imprensa

Há dois principais fóruns para a definição e alinhamento das ações da assessoria de imprensa, as reuniões de coordenadores de áreas e as células de trabalho, conforme se verá, em detalhes a seguir. Essas ações de alinhamento são consideradas um diferencial estratégico da comunicação do banco.

P.A.: *O banco entende que tudo comunica. Então você tem um alinhamento muito grande. Então a gente faz mesmo e a gente comunica de forma muito alinhada. Acho que por isso que é efetivo.*

1) Todas as terças-feiras, cerca de 20 pessoas que coordenam as áreas de comunicação, entre elas a assessoria de imprensa, se reúnem para alinhar as suas ações.

P.A.: *Toda semana tem reunião de representantes de diversas áreas do marketing, que acontece terça-feira. A reunião é para alinhar o que os núcleos estão fazendo. Tem 20 e poucas pessoas que participam, os coordenadores de cada área. Ali se leva todas as novidades. Por exemplo: entrou demanda da área de negócios X, está lançando novo fundo de capital protegido, estamos pensando em fazer isso e isso. Trata de grandes assuntos e vamos vendo iniciativas de cada área. É fórum em que se apresentam campanhas, por exemplo, talentos da maturidade, depois de definida a linha criativa, alinha tudo para levar para a agência de publicidade.*

Observação de reunião dos coordenadores de área, dia 7/8/2007: Houve discussão com base em uma pesquisa feita na rede de agências e no call center da percepção das ações da área de comunicação e de quais as principais demandas. Percebeu-se por essa pesquisa que havia uma carência grande de informações por parte das agências. Por exemplo, identificou-se conhecimento insuficiente da rede sobre o conceito e impacto da marca. A rede mostrou-se ansiosa por itens tangibilizadores. A sustentabilidade, atributo central da marca, não era percebida pelos clientes na rede. Planejou-se desenvolver apresentações sobre conceitos da marca/atributos. Houve percepção negativa em relação ao custo das tarifas. A ação planejada foi discutir com a diretoria de varejo. Muito foi discutido se o marketing deveria ou não cutucar as outras áreas do banco. Também foi mencionado que o prazo de resposta a reclamações no SAC (sistema de atendimento ao consumidor) não estava sendo cumprido. O SAC foi apontado como tendo um forte problema de imagem na rede. Neste momento, a representante da assessoria de imprensa, Paula Alface, mostrou-se preocupada em discutir os procedimentos, pois uma reclamação não atendida tem alto potencial de ir para a imprensa. Após a reunião, ela mencionou para a entrevistadora que participar dessas reuniões e entender o que está acontecendo na diretoria e no banco como um todo ajuda a antecipar ações e estar preparada para eventuais demandas delicadas por parte da imprensa. Após a identificação das ações que poderiam ser tomadas, foi feita a votação dos projetos vencedores do banco naquele mês. Todos os meses, são desenvolvidos projetos em todas as áreas do marketing e os

coordenadores de área votam naqueles que atingiram resultados de fortalecer os atributos de marca. Os participantes dos três projetos com maior número de votos recebem reconhecimento do diretor-executivo, Fernando Martins, na reunião mensal com todos os participantes da diretoria.

Observação da reunião mensal com todos os participantes da diretoria-executiva de estratégia da marca e comunicação corporativa, em 17/08/2007: A reunião começou com um café da manhã. Depois, o diretor-executivo da área falou sobre o que havia acontecido no mês. Iniciou comentando sobre a importância que está sendo para o banco ABN Amro Real consolidar-se na segunda posição em atratividade da marca. Comentou sobre as principais ações do mês, como a realização de um workshop de linguagem e atributos de marca. Considerou muito importante a implantação desses atributos no script do call center e do SAC. Comentou sobre a implantação do *brand scorecard*, que começou a medir ativos tangíveis e intangíveis. Mostrou a importância deste sistema para disseminar informações para fora da diretoria, pois as outras áreas teriam dificuldade de perceber o valor da marca. Ressaltou a importância de mostrar que não é uma caixa preta. Foram apresentados ao grupo os funcionários novos. Depois vieram os programas de reconhecimento. Foram 140 projetos em 2,5 meses, o que deu uma média de 2,5 por dia. Os critérios para eleição dos três melhores foram os atributos da marca, o impacto em termos de resultado quantitativo e qualitativo e a inovação. Dos três projetos premiados, a assessoria de imprensa teve participação em dois deles. Paula Alfaced recebeu um diploma e um selo no peito. No caso do programa de desenvolvimento de líderes para a sustentabilidade, que levou o conceito de sustentabilidade para 24 mil funcionários, a assessoria de imprensa optou por trabalhar com exclusividade com a revista Exame. Saiu uma reportagem exclusiva:

No dia 22 de junho, 200 executivos de varejo do ABN Amro Real de todo o Brasil -- entre diretores, superintendentes e gerentes regionais -- fizeram uma prova em São Paulo. Eles tiveram 30 minutos para dissertar sobre a sustentabilidade e como ela pode contribuir para os resultados do banco. Depois do teste, uma palestra de Fabio Barbosa, presidente da instituição, encerrou o primeiro módulo de um treinamento que se estenderá até o final do ano e custará 2 milhões de reais. "Os profissionais serão preparados para fomentar mais negócios relacionados ao tema e para falar sobre a política do banco com consistência", diz Maria Luiza Pinto, diretora executiva de desenvolvimento sustentável do Real. Entre os módulos, os funcionários serão monitorados para que o banco saiba se os conceitos estão sendo realmente aplicados. "Vamos medir, por exemplo, o volume de produtos

socioambientais que eles estão vendendo", diz Maria Luiza. A primeira etapa durou três dias, e as aulas foram dadas por especialistas como Cláudio Boechat, da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, e Mário Monzoni, da Fundação Getulio Vargas de São Paulo. [...] ("Aula para fazer negócios verdes, Revista Exame, 12/07/2007). (Grifo da autora).

No caso do relatório de sustentabilidade, houve divulgação em vários veículos. A maior inovação especificamente para a imprensa, de acordo com a assessoria Paula Alface, foi um item do relatório que mostrava para onde iam os juros cobrados nas operações de crédito:

Em sua 3ª edição do seu relatório de sustentabilidade, o ABN Amro Real, que é presidido por Fábio Barbosa (Febraban), deu ênfase à polêmica discussão sobre os juros cobrados pelos bancos. Como se vê no quadro acima, a instituição procurou mostrar de forma didática que o banco só fica em média com uma parcela de R\$ 9 de cada R\$ 100 da receita dos juros em uma operação de crédito. ("Na defesa – Painel S/A, Folha de S.Paulo, 09/05/2007). (Grifo da autora).

O relatório de sustentabilidade do Banco Real, divulgado ontem, recebeu a classificação A+, da Global Reporting Initiative (GRI). A entidade, referência mundial em diretrizes para esse tipo de documento, só havia dado este selo para outras seis empresas no mundo. Houve um amadurecimento do banco. No primeiro relatório havia poucas ações de sustentabilidade para relatarmos. Hoje temos que escolher as ações, pois a operação do banco está mais impregnada com o conceito de sustentabilidade", avalia o diretor executivo de Estratégia da Marca e Comunicação Corporativa do banco, Fernando Byington Egydio Martins. O executivo do banco destaca que a preocupação do relatório, divulgado pelo terceiro ano consecutivo, é mostrar o modo do banco Real de fazer negócios. "A sustentabilidade já faz parte da nossa visão de negócio e é o eixo central da nossa organização", afirma Martins. O documento mostra desde os dados de uma pesquisa de satisfação dos próprios clientes até a forma como o banco publica aumento de tarifas, passando pelos dados financeiros do banco. Martins destaca ainda a importância da publicação de indicadores para medir os resultados atingidos com os programas. Com relação ao meio ambiente, por exemplo, o texto ressalta o crescimento no consumo de papel, "devido ao aumento do volume de nossos negócios e da nossa base de clientes e funcionários. Porém, ele foi seguido pelo crescimento no percentual de utilização de papéis reciclados", diz. O banco divulga também a queda do consumo de energia elétrica nas agências e que a meta de redução de água (2% nos prédios administrativos) foi atingida. Além disso, a queda nas emissões de dióxido de carbono em 2006 se deve à redução no consumo de energia elétrica. Com relação a programas sociais, há uma lista com todos os investimentos (cerca de R\$ 3,5 milhões) e os resultados atingidos até agora. São iniciativas em educação e saúde em parcerias com governos e ONGs. (Relatório do Real recebe selo de qualidade, jornal Valor Econômico, 09/05/2007). (Grifos da autora).

No caso do projeto Van Gogh, de agências para o público de mais alta renda, não havia sido feita divulgação ainda, por ser considerado um projeto piloto. Toda notícia boa e projeto premiado eram recebidos com um toque de um gongo localizado no auditório.

2) A área de marketing do banco Real divide-se em células de trabalho, de acordo com as áreas de negócio do banco. A assessoria de imprensa participa dessas células de trabalho, verifica a demanda de cada célula, programa as ações de comunicação e compartilha seus planos com as áreas de negócio.

P.A.: Cada assunto do banco tem uma célula de trabalho. Crédito é o core business do banco. Então tem uma célula de trabalho que reúne profissionais da área de marketing de todos os núcleos de comunicação. Então tem uma pessoa de marketing direto, de relações com a imprensa, de publicidade, de pesquisa. Nessa célula, a gente discute toda a estratégia referente àquele assunto. Tem de crédito, tem de cartões, de iniciativas não financeiras de produtos, exclusivamente da marca, comercial/varejo.

4.3.4.14 A estrutura e a rotina da assessoria de imprensa

A assessoria de imprensa é dividida em áreas de atendimento. Por exemplo, há uma pessoa destinada a atender apenas reclamações a respeito do banco. Esta área recebe poucas solicitações de pauta, mas as que chegam tornam-se prioridade.

C.D.: Quando chega alguma pauta na área, pára tudo aqui, até resolver.

A assessora de imprensa lê, logo pela manhã, tudo que saiu na imprensa a respeito do banco ABN Amro Real.

C.D.: Se tem algum pepino, eu já passo, para quem de direito.

Depois são classificadas toda as matérias, avaliando assuntos e o que é ativo e o que é reativo, o que os concorrentes estão fazendo. A coordenadora da GWA faz um mapa de tudo o que sai a cada dia na imprensa sobre o Real, por assunto e por área de negócios e compara com o que sai na concorrência. A responsável pela área de imprensa dentro do Real reúne-se

semanalmente com a GWA, a assessoria de imprensa externa, para avaliar o “mapão”. Assim, é possível saber quais as ações que o Real e seus concorrentes estão fazendo proativamente.

C.D.: Por exemplo, eu verifico que estou apanhando no crédito imobiliário. Aí discutimos, o que está acontecendo, em que precisamos melhorar, o que podemos fazer? Vamos preparar um artigo, vamos fazer um encontro de aproximação.

4.3.4.15 A mensuração dos resultados

Todo o processo de mensuração da exposição do banco Real na imprensa está ligado ao ganho de atributos de marca. Ao contrário do que é de praxe no mercado, ao banco Real não interessa a medição por centimetragem de matérias que saem na imprensa. Há o monitoramento pela GWA, com o “mapão”, também uma pessoa que faz o monitoramento das matérias que saem na Internet. A agência de *clipping* faz um controle paralelo das matérias nos meios impressos, rádio e TV e gera estatística a respeito. Mas a área de imprensa não está satisfeita com a estatística, deseja desenvolver um modelo que possa de fato mensurar a contribuição do relacionamento com a imprensa para a reputação da marca.

F.M.: Não meço centimetragem, mas a exposição, a credibilidade.

P.A.: Tivemos idéia – é sempre uma fórmula com ponderação- limitação é a ponderação – é a pastelaria. É igual para todo mundo. Começamos a perceber que seria difícil fazer sentido. Comecei a conversar com professor que orientou no MBA – se tem como desenvolver um sistema – estão desenvolvendo isso laboratório da FIA. Para achar um indicador. Queria indicador que mostrasse a minha exposição, mas não que me gerasse um valor, mas que lá dentro da fórmula entrassem ponderações – uma nota ruim na Sonia Racy pode anular toda a minha exposição positiva naquele dia. Queria esse tipo de ponderação que gere índice de eficiência. Porque o número sempre é discutível se vale mesmo um anúncio publicitário. A gente fez um monte aqui, você pode fazer n vezes. O banco tem x atributos de marca, então o que eu quero que esse número tenha relação com os meus atributos de marca, então, quero que isso entre na fórmula. Quero que no final eu consiga fazer uma análise sobre o índice de satisfação do cliente. Se eu pedir um indicador que levasse em consideração os atributos da marca – tem um valor maior para mim do que se não atingir, porque meu cliente tem uma relação. Porque meu objetivo de comunicação são os atributos de marca.

4.3.4.16 O risco

Falar para a imprensa é uma forma de administrar o risco de imagem.

F.B.: O que fiz, foi vamos mostrar mais a nossa cara. Vamos responder mais à demanda da imprensa. Vamos falar. Se não falar, a imprensa fica só com sua versão.

F.M.: Estamos vivendo uma época de transição. Se não ampliar a sua capacidade de reação a riscos e oportunidades, você está morto, e é aí que entra a imprensa como uma ponta atenta e nervosa. Então, a reputação tem que estar boa.

F.M. Você tem que estar concentrado na sua essência para na época de crise você poder reagir. Então assaltaram a agência e mataram não sei quantos. Se isso acontece todo dia e você não respeita seus clientes, isso vai se voltar contra você de maneira maciça. Vender um plano de previdência para um senhor de 70 anos, está errado – como aconteceu com a gente lá atrás. A filha dele era funcionária da Eletrobrás e enviou um e-mail e ficou ricocheteando. Vivi com isso 26 meses. Se a sua condição imunológica não é boa, dançou, vai morrer! Então é importante o que você está fazendo, nas suas atitudes e nas intenções. E imprensa está muito em cima disso: como se relaciona no dia-a-dia, que tipo de conteúdo você gera.

R.V.C.: Cara guardava ecstasy no cofre. São 30 mil pessoas, não tem como saber o que todo mundo está fazendo. E houve caso de punição de um funcionário por uso de informação privilegiada. Isso nunca colocou credibilidade do banco em xeque; e aí tem a ver com a relação que foi construída ao longo do tempo. A imprensa sabe diferenciar a pisada na bola de alguém com o posicionamento do banco. Diferencia a reputação do banco da má índole de uma pessoa.

Mas a transformação de empresas em celebridade, ao mesmo tempo em que altera as oportunidades de acesso a recursos (como capital humano, mercado de capitais, fontes de insumos e alianças e fusões) também carrega alguns riscos. O principal deles talvez seja tornar a empresa vítima de sua própria imagem. Estudos com CEOs mostram que muitas vezes eles não conseguem se desvencilhar de sua imagem. Precisam estar o tempo todo reafirmando aquilo que a mídia propaga. E, muitas vezes, identificam-se tanto com a sua imagem celebrizada que deixam de perceber as mudanças a seu redor. O presidente do banco Real parece mostrar-se consciente de tal risco e preocupado com a idealização, tanto da sua imagem pessoal quanto com a do banco e procura administrar o risco mostrando fragilidades. Assim, em um momento de crise, torna-se mais fácil encontrar argumentos para desculpar-se.

F.B: *Se a imagem for desconectada da realidade, é catastrófico. Temos muitas vulnerabilidades no banco, funcionário roubou dinheiro, foi desrespeitoso, é uma loucura. Tenho medo de projetar imagem idealizada e depois servir de argumento para aqueles mais céticos. Então você vai ver que a propaganda agora debate muito esse negócio: vem com a gente. Se você acredita que isso é importante, me ajuda. Se alguma coisa está errada, fala para mim. Foi cobrada tarifa indevida? Fala. Juros altos? Vamos discutir. Não estou aqui para fazer nada de errado, também não estou para fazer o que as pessoas querem, mas sim o que a gente pode fazer. De vez em quando a gente toma umas trombadas, se está tratando certo, se tem que dar cota para negro, se não tem. São assuntos muito difíceis, a gente não tem resposta para isso, vem com a gente, você acha que a gente está certo? Vem discutir. Outro dia cara me deu aula de papel reciclado – vem com a gente explica para mim. Não é único papel que não causa danos ao meio ambiente. Eu aprendi, eu não sabia disso. Porque eu não quero idealizar. A idealização vai servir de arma para os inimigos que acham que esse não é o caminho e acho que isso vai ser muito ruim. Eu acho que a imagem está no tom certo, mas não quero que vá muito além não. O que não quero é que a imagem desgarre do que estamos fazendo aqui dentro. Acho que a gente andou bem no começo e a imagem não tinha andado. Depois a imagem andou bastante e agora está aí. Mas eu tenho um certo receio da idealização. Isso me preocupa. Estamos procurando aparar esta aresta. Não quero que saia que o Banco Real se diz o gostosão. Eu não sou o gostosão. Eu não sou nada.*

A preocupação em não ter uma imagem idealizada transparece no relacionamento com a imprensa. A estratégia do banco é sempre ponderar, mostrar os defeitos, uma imagem mais “humana”. Tal estratégia também torna a instituição ainda mais celebrizada, pois, como o próprio presidente do banco, diz, a imprensa precisa também mostrar os “poréns” para se tornar crível.

F.B: *Toda vez que falamos com a imprensa, fazemos questão de falar que o banco tem muita vulnerabilidade, muita deficiência, e aí não vai nenhuma hipocrisia, é a realidade. Quando a gente vê com a imprensa, você vê temos muito a fazer, precisamos de mais apoio, temos muita vulnerabilidade, isso sempre é colocado quando há oportunidade e acho que a imprensa recebe bem isso, diga-se de passagem, a imprensa não gosta de mostrar um quadro perfeito, até porque não é. Então tem sido muito receptivo.*

4.3.4.17 Conflitos com a imprensa

A relação entre o banco Real e a imprensa não é livre de intempéries. Os principais executivos acreditam que há um despreparo grande na maior parte da imprensa e que, ao se ater aos fatos, os jornalistas não conseguem captar sempre os atributos que estão no topo da pirâmide (como sustentabilidade).

F.M.: O dia a dia deles, a ditadura do horário, é difícil. O que é a nossa preocupação? É ficar com assuntos que possam gerar pautas com mais conteúdo. Às vezes acontece descompasso. Tem gente muito júnior. Tem que ver quem pega mais conteúdo. Os resultados do banco são uma ponta, há muito mais por trás. Quando vamos anunciar resultado, como a gente dá essa grandeza, para enxergar o todo? O jornalista quer um dado, um número. Ou traz gente para captar e traduzir isso ou vai ficar na notícia do dia a dia. É um desafio. Nem sempre acerta.

F.M.: Alguns conseguem capturar mais a essência, muitos não olham a lua. Ficam procurando. Ela está aí é só a gente achar. É com franqueza, tem horas que o jornalista não gosta, ele chia.

F.B.: Como fazemos com a imprensa? Na verdade a imprensa tem muito mais interesse em coisas concretas. Resultado, número de cartões, então tem mais dificuldade em captar questão da imagem do que de produtos. Mas passado um tempo acho que captou e captou bem.

A imprensa é vista pelos principais executivos do banco como um campo institucional que trabalha muito com estereótipos.

F.B.: As pessoas ouvem com o cérebro, e não com o ouvido. Colocam numa caixinha, é velho, é novo, é verde...

F.B.: O hardware não está preparado para ouvir. Está preparado para ouvir que banco é sacana e ganha com taxa de juros.

O arcabouço institucional da imprensa é bem distinto do de uma empresa tradicional, quiçá um banco. Por isso, muitas vezes há um descompasso entre as expectativas dos executivos do banco e a realidade com que trabalha a imprensa. Percebe-se um desconhecimento do ambiente institucional da imprensa e de como funciona o dia-a-dia das redações.

F.B.: *Uma coisa que estou aprendendo é como funciona esse negócio de convidar um jornalista e não convidar outro. A gente acaba gerando suscetibilidades que nem me dou conta. Então a gente vai falar de resultados chama Valor e não Gazeta Mercantil e Folha. Eu falo isso é igual festa. Se você não convidar ninguém, tudo bem. Se convidar toda área do Rodrigo e não convidar ele é ruim. Tenho a impressão que fazemos isso mal feito, as assessorias de comunicação têm nos ajudado bastante. Porque também existe uma jogada política entre os vários órgãos de imprensa e você pode ser prejudicado porque não entendeu quem é quem nesse jogo todo. Então saí nas páginas amarelas da Veja e não saí no outro meio porque você falou com as páginas amarelas e não vamos dar notícia. Fiquei pensando: como um órgão da imprensa pode deixar de dar a informação com a relevância que tem a mudança da presidência da Febraban simplesmente porque se sentiu melindrado porque não teve uma exclusiva? Eu fiquei me perguntando que direito tem a imprensa de censurar essa informação simplesmente como forma de pressão. Eu não entendo bem, preciso aprender mais.*

F.B.: *Quando anunciamos o resultado do banco, trouxemos o consultor inglês Lew Johnson para falar de sustentabilidade. Não houve qualquer menção sobre sustentabilidade. Acho que misturamos um pouco jornalistas de finanças com a questão da sustentabilidade. Fiquei na dúvida se vamos fazer de novo.*

4.3.4.18 Novas mídias

O crescimento de importância da Internet está fazendo com que o banco esteja se estruturando para ocupar esse espaço. Além de monitorar o que sai na Internet, o banco lançou um blog de Fabio Barbosa.

F.M.: *Como pode estar mais próximo dos blogs, do mundo virtual, informal. Lançamos blog do Fabio há dois meses, está indo muito bem. Ele veio sábado para fazer. A gente procura ligar com essas novas mídias da melhor maneira possível.*

4.3.5 O contraponto: Itaú

Cabe fazer um contraponto com um concorrente, no caso o banco que é considerado pelo ABN Amro Real com a marca mais forte do mercado. Ao contrário do ABN Amro Real, que se tornou basicamente um novo banco após a aquisição do Real pelo ABN Amro, em 1998, o Itaú foi fundado em 1944, por Alfredo Egídio de Sousa Aranha, em Minas Gerais. Chamava-

se Banco Central de Crédito, inicialmente. O banco foi comandado por Olavo Egídio Setúbal, sobrinho de Alfredo, desde 1959. Olavo Setúbal foi prefeito de São Paulo de 1975 a 1979. O banco cresceu por meio de fusões e aquisições, nas décadas de 60 e 70 (em 1973, foi chamado de Itaú) e passou de 16º para 2º maior do Brasil. Posteriormente, o Itaú continuou crescendo por aquisições, de bancos estaduais (Banerj, Bemge, Banestado, BEG) e de bancos privados (BBA) e filiais de bancos estrangeiros (BFB, BankBoston). Desde 1994, Roberto Setúbal, um dos filhos de Olavo, comanda a instituição. Roberto Setúbal já foi por duas vezes presidente da Febraban.

4.3.5.1 A construção da história do Itaú

No Itaú, o trabalho de relacionamento com a imprensa é cauteloso e focado em outros valores em comparação ao ABN Amro Real. Não há uma medição por atributos de marca, como no banco ABN Amro Real, mas sim com foco em *shareholder value*. Tudo que o banco faz, inclusive o relacionamento com a imprensa, é mensurado pelo retorno ao acionista. A relação entre imprensa e áreas de negócios, procurando ajudar a atingir metas, é mais direta.

P.M.: Há um plano de comunicação específico para as áreas de negócio, não vamos ficar dependendo só do reativo, quer ser proativo, sempre de acordo com o foco prioritário que é em performance. Está no DNA do Itaú. O Itaú tem foco em shareholder value e as ações que ele tomou de lá para cá são relacionadas a essa questão. Então pega áreas prioritárias, como previdência, cartão de crédito, acompanha e faz ações de reputação ligadas ao foco do negócio.

Exemplos de reportagem:

[...] Dez analistas financeiros ouvidos por DINHEIRO prevêm a divulgação de um número espetacular: o Itaú teria lucrado mais de R\$ 3 bilhões em 2003. Apenas um deles faz uma ressalva. Diz que na pior das hipóteses o resultado pode ficar em meros R\$ 2,9 bilhões. Em média, a projeção é de R\$ 3,2 bilhões. “O mercado não vai se decepcionar”, diz um sorridente Setúbal.

Esses números batem uma lista de marcas históricas: é o maior lucro já registrado por um banco no Brasil, é o melhor resultado do sistema financeiro da América Latina em 2003, corresponde ao dobro da rentabilidade internacional (30% do patrimônio líquido). É como se o Itaú lucrasse R\$ 8,7 milhões por dia, incluindo sábados, domingos e feriados. E pode crescer ainda mais, com o projeto de criar uma empresa para financiar o consumo popular. “São poucos os bancos no mundo com essa

rentabilidade”, diz Bruno Pereira, analista do banco UBS. “Toda a banca brasileira é competente e apresenta bons resultados”, diz Joaquim Castro Neto, presidente da área de varejo do Unibanco, que acaba de divulgar lucro de R\$ 1 bilhão. “O Itaú está em estado de graça.”

Como o Itaú consegue aumentar seus lucros ano a ano, com inflação alta ou baixa, dólar congelado ou livre? Existem duas razões. Uma delas é geral: da Caixa Econômica Federal ao Bradesco, do Real ao Unibanco, todos os lucros divulgados nos últimos dias foram astronômicos, sempre na casa dos bilhões. Esse é o resultado da política econômica dos últimos dez anos, em que o governo paga juros altíssimos para rolar uma dívida pública gigantesca. “É fácil para os bancos ganhar dinheiro no Brasil porque não se arriscam, não concedem crédito e seus empregados enfrentam condições cada vez mais precárias de trabalho”, diz Vagner Freitas, presidente da Confederação Nacional dos Bancários, irritado com a proposta das instituições financeiras de aumentar a jornada de trabalho para reduzir o número de processos na Justiça por excesso de horas extras.

A outra razão para os estratosféricos R\$ 3 bilhões do Itaú é específica do banco. Nos EUA e na Europa, os bancos rendem de 12% a 15% de seu patrimônio a cada ano. No Brasil, tradicionalmente a média é mais alta: 20%. No Itaú de 2003 é ainda maior: 30%. “Esse é um indicador da eficiência do banco”, diz Erivelto Rodrigues da consultoria Austin Asis. **“O Itaú não ganha dinheiro de uma única área, há um bom desempenho geral em todo o grupo.” Onde o Itaú não vai bem, investe muito dinheiro para superar o problema. [...]** (“O incrível lucro de R\$ 3 bilhões, Istoé Dinheiro, 18/02/2004). (Grifos da autora).

[...] A instituição, que sempre preferiu o estilo low profile, percebeu que é preciso se comunicar com as diversas partes interessadas – clientes pessoa física, empresas, fornecedores, acionistas – para obter um ganho de imagem. Assim, fortaleceu a comunicação, embora de maneira ainda sutil, nos últimos 12 a 18 meses.

“Acho que o Itaú ainda é tímido para mostrar o que está fazendo. E isso não se restringe às áreas social ou cultural, mas também à divulgação de novos produtos”, diz Setúbal. **Ele prefere, no entanto, que o banco passe despercebido em algumas ações do que exagere na dose.**

Marketing à parte, um banco se faz também com resultados sólidos. E, nesse ponto, o Itaú se destaca. No primeiro semestre de 2004, a instituição registrou o segundo maior lucro desde 1987, de R\$ 1,825 bilhão, crescimento de 22% sobre os seis primeiros meses do ano anterior. O maior lucro no primeiro semestre se deu em 2001: R\$ 1,9 bilhão, em valores reajustados pelo IPCA. [...] (“Itaú - As mais admiradas”, Revista CartaCapital, setembro/2004). (Grifo da autora).

P.M.: São estágios de maturação. No começo, com o Olavo Setúbal, foi o momento de estruturar um arcabouço regulatório. O conceito de shareholder value veio com o Roberto, que se preocupou com o modelo de segmentação já há bastante tempo. Temos o Personalité há 10, 12 anos. Tudo está integrado na plataforma private. A comunicação e marketing ficaram muito focados no CRM e marketing direto. Há um grande volume de vendas no caixa eletrônico. Só estava preparando para fazer shareholder value e se tivesse controles. E isso veio desde o Olavo. Eles têm lá essa segurança enorme, vê que tem resultado. A casa está limpa, está tudo organizado. Aí o banco começa a se abrir mais à imprensa.

A história do Itaú se construiu com base na racionalidade econômica. As reportagens a respeito do banco costumam mencionar a formação em engenharia da maioria dos principais executivos, os controles internos, e o enfoque em eficiência.

Exemplos de reportagem:

[...] No Itaú, em vez da intuição, o que vale é a racionalidade dos métodos industriais. Avaliações a partir de dados concretos, conhecidos e comprovados, com escasso ou nenhum espaço para as emoções. Não por acaso, a grande maioria dos executivos do banco, Roberto à frente, é formada por engenheiros egressos da Politécnica, da USP, onde se formou Setúbal. "Vamos olhar os números" é a frase mais ouvida antes de qualquer decisão, por menos importante que seja.

Por cacoete profissional, os executivos do Itaú são obcecados pelos números e informações, milhares delas, sobre todos os produtos, clientes e operações. Esse mar de dados é esquadrinhado constantemente e transformado em tabelas, gráficos e quadros, que revelam comportamentos, antecipam tendências e variações. Todas as hipóteses são testadas. (Nos bancos americanos, essa prática é conhecida como blue book.) Qual o efeito de um aumento de meio ponto percentual nos juros sobre a inadimplência? A demanda por crédito vai cair? Quanto? "A idéia é analisar a maior quantidade possível de cenários e qual o impacto sobre os negócios; só então decide-se o que fazer", diz Henri Penchas, vice-presidente responsável pela controladoria do Itaú. E aí do diretor que disser algo sem estar fundamentado em sólidos argumentos. "O maior dos pecados aqui é dizer eu acho numa reunião", afirma Penchas. "Aqui ninguém tem feeling." [...] ("Cabeça de engenheiro", Revista Exame, 05/05/2000). (Grifo da autora).

4.3.5.2 A importância da imprensa

O Itaú mudou a sua postura de relacionamento com a imprensa, visando basicamente a aumentar a transparência com os *shareholders*, e, mais recentemente, com demais *stakeholders*, e acreditando na importância cada vez maior da imprensa para a manutenção da reputação do banco.

P.M. Os formadores de opinião têm importância cada vez maior e a imprensa é prioritária nesse processo. O Itaú percebeu que teria que se abrir mais, precisaria ter disclosure maior com a imprensa, de sete anos para cá.

P.M. Éramos um banco no profile e hoje somos low profile. Esse caminho não tem volta. A sociedade vai te demandar mais informação. Uma empresa não se sustenta se não tiver reputação. O shareholder está cada vez mais ligado à reputação e isso depende de parceiros.

No entanto, no caso do Itaú a imprensa foi percebida durante muito tempo somente nas situações de administração de crise. Era um relacionamento necessário, quase que um fardo, para ser administrado em determinadas situações, muito mais reativamente do que proativamente. O tamanho do banco e seu poder de fogo publicitário sempre foram mais importantes. Para a imprensa, torna-se imprescindível falar no Itaú, dada a sua importância econômica. Mas nem sempre foi fácil conseguir uma entrevista no banco. O processo de mudança parece ser gradativo, talvez mais lento do que no ABN Amro Real, e exige treinamento intensivo dos executivos porta-vozes. Como no ABN Amro Real, acontecem atritos, devido à dificuldade de entendimento de campos tão distintos.

P.M.: Pode não estar no mundo ideal, mas está em a evolução. Há um amadurecimento interno, com uma revisão dos valores e das medidas.

P.M.: Às vezes, a pessoa não quer falar. Porque tem vários estágios, não está preparado. Ou o assunto é muito estratégico, ou o próprio executivo que não quer. Aí tem que passar por media training. Há um direcionamento para pessoas que não estão maduras. Trabalhamos com conceito de maturação.

P.M.: *Cada workshop estreita e constrói confiança, ajuda o cara a amadurecer e estar mais pronto para falar. Se sai alguma coisa que ele não gosta, se ele apanha, o executivo se retrai. Não tem paciência. É um trabalho de catequese.*

4.3.5.3 O ambiente institucional

O setor financeiro é visto pelo Itaú como um meio que não permite um relacionamento muito estreito com a imprensa, por características institucionais.

P.M.: *No setor financeiro, não dá para ser muito aberto, não tem a cara dele, tem a questão do sigilo bancário, a discricção que é sua característica. A mudança vem vindo, com o trabalho de reputação. A reputação é centrada num mix de contatos e O PR, relações públicas, que inclui a imprensa, tem um peso fundamental.*

4.3.5.4 Razão para exposição: capital aberto

Um dos fatores que levam as empresas a aparecer mais na imprensa parece ser a negociação de ações (ou não) na bolsa de valores. Empresas que têm acionistas pulverizados contam com uma série de obrigações legais de transmitir informações prontamente – e um dos canais usados é a imprensa. Além de precisar prestar contas aos acionistas, essas empresas também têm como preocupação manter as suas ações em alta, ou evitar uma baixa, e a imprensa também se torna um canal importante. O Itaú é um dos bancos cujas ações mais se valorizaram nos últimos anos e parece entender que a imprensa ocupa uma posição-chave para ajudar nesse trabalho. Muito do seu trabalho de maior abertura à imprensa nos últimos anos deve-se ao seu posicionamento de geração de valor aos acionistas que detêm papéis nas bolsas de valores.

P.M.: *A questão de governança também é importante. Temos total foco em governança e transparência. O Itaú conta com ADRs, precisa manter um alto nível de governança. Faz road shows. São 20 reuniões por ano em nível nacional e internacional. O setor de relações com investidores do Itaú recebeu prêmio de disclosure de informação. O negócio é absurdo em tamanho. O Itaú tem uma área enorme de atendimento, que faz contatos telefônicos diários. O público que participa dos road shows é diversificado: tem acionista, investidor, jornalista, academia. Vai muito estudante e professor. Há reuniões, conference call com investidores, a imprensa também atua e participa da*

divulgação de resultado. Esses eventos têm uma função educativa para os jornalistas, oferecem uma possibilidade de diversificação de veículos sensacional, e uma oportunidade de explicitar assuntos importantes para os formadores de opinião.

4.3.5.5 O papel de Roberto Setúbal

Roberto Setúbal também é a cara do Itaú para a imprensa e há a percepção da importância de se mostrar o líder. No entanto, não faz o mesmo esforço que Fabio Barbosa, do Real.

P.M.: Nas reuniões da Apimec, nos últimos três anos, o Roberto vai e fala, os jornalistas podem participar.

P.M.: Pensamos, no plano corporativo, como utilizar matérias exclusivas, fazer entrevistas com o Roberto, intercalando os veículos. Ele não gosta muito, não tem muita paciência, mas alguns jornalistas ganharam a sua confiança. Ele quer vender performance, transparência, sustentabilidade, responsabilidade ambiental.

4.3.5.6 Estrutura da área de imprensa

O Itaú não trabalha com uma assessoria de imprensa externa, e sim interna. São quatro funcionários, divididos por segmentos. O banco conta com uma agência de imagem, uma espécie de consultoria para sua área de relacionamento com a imprensa.

P.M.: Eles nos ajudam a fazer a reputação, a construir a imagem positivamente, e a definir quais os focos que queremos ter.

A assessoria de imprensa é subordinada à vice-presidência de marketing. Há um intercâmbio entre as áreas que pertencem ao marketing, assim como no ABN Amro Real.

P.M.: Temos uma gestão colegiada. Fazemos muita coisa em parceria com área de marketing, o banco tem uma área forte de eventos.

P.M.: O marketing leva executivos para assistir a uma palestra sobre a construção da imagem e destaca a importância da imprensa.

4.3.5.7 Estratégia de imprensa

O Itaú tem como estratégia estar sempre procurando ajudar a vender os produtos do banco, divulgando-os para a imprensa. A forma de fazê-lo não é direta, nem sempre através de um *press release*, mas também procurando trabalhar o relacionamento com os jornalistas. Nos eventos, assim como no caso do ABN Amro Real, a estratégia é não falar diretamente dos produtos do Itaú, mas do mercado, como forma de torná-lo mais jornalístico.

P.M.: Nosso objetivo reflete a estratégia das áreas de negócio. Eu vou ajudar com um programa de relacionamento. Junto o executivo com o jornalista para um café da manhã. Fazemos um workshop trimestral com jornalistas e executivos das áreas. Colocamos 35 jornalistas com o cara do Itaú, Julio Zigman, para falar sobre a perspectiva para o mercado de ações em 2007. Em 12 de julho, teve workshop sobre microfinanças. Faz apresentação. O objetivo não é falar do Itaú, é construir imagem e disponibilizar informação. Tivemos 15 pessoas.

P.M.: O release faz parte do show, mas não é a ferramenta principal. A ferramenta principal é agregar relação.

A assessoria de imprensa interna do Itaú tem como rotina percorrer as áreas de negócios prioritárias para buscar as notícias. O banco tem treinado os executivos para entender o que é notícia e o que não é e assim saber o que acontece lá dentro.

P.M.: Eu tenho missão de crescer em previdência privada, por exemplo. Então pegamos nosso pessoal de área de comunicação e vasculhamos a área de negócios, funcionando como um radarzinho para encontrar oportunidade e descobrir sugestões de pauta. Assim descobrimos um estudo de previdência só para mulheres. Eles lá na área não tinham percebido que o assunto era notícia. Nós descobrimos que era uma boa oportunidade e divulgamos. Temos treinado pessoas para saber o que é notícia.

A parte de produtos tem uma importância, mas o banco considera o institucional central na sua estratégia.

P.M.: Temos uma marca valiosa que é o Itaú. O institucional é mais forte que produtos.

Há também eventos periódicos e chats que atraem a atenção do jornalista para falar do mercado, não necessariamente do banco - assim como no ABN Amro Real, existem as manhãs técnicas com jornalistas do Brasil inteiro para falar sobre um determinado tema que desperte a atenção da mídia.

P.M.: Temos um estudo mensal na área de cartão, trazemos jornalistas para participar e tem um alto resultado. Saem sempre muitas matérias depois da divulgação do estudo, mencionando o Itaú.

P.M.: A diretoria executiva da área de macroeconomia divulga estudos semanais, para milhares de formadores de opinião. Dá mais visibilidade.

P.M. Fazemos chats com jornalistas, não necessariamente para falar do banco. É importante para reputação. Você se referencia. Dá credibilidade.

Assim como o ABN Amro Real, o Itaú usa os seus patrocínios como forma de agradar aos jornalistas identificados como mais importantes para o banco.

P.M.: O banco tem uma estrutura forte de eventos e promoções. O Itaú, por exemplo, patrocinou o Life Earth, no Rio de Janeiro. E convidou jornalistas para assistirem ao show.

Os executivos porta-vozes são preparados. O banco dobrou o número de porta-vozes de sete anos para cá. Os porta-vozes recebem *media training* e, além disso, são preparados para eventos e entrevistas específicas.

P.M.: A gente sempre conversa com a área antes de sair a matéria. Falamos com o executivo para não sair besteira. Vai ate últimas para tentar explicar que deve ser o mais transparente possível.

O Itaú tem, em sua estratégia, um claro objetivo, ainda não atingido: responder ao jornalista, sempre.

P.M.: O jornalista não pode sair sem nada na mão, tem que pelo menos sair com algum tipo de informação. Nem que seja uma lauda que fale sobre o desempenho do segmento. Mas ainda não temos isso

4.3.5.8 A mensuração dos resultados

A área de relacionamento com a imprensa do Itaú trabalha com uma medição clara dos seus resultados. Não utiliza os atributos da marca, como o ABN Amro Real, e, sim o grau e o tom de exposição do banco na mídia.

P.M.: A área de media relations tem uma meta. Medimos o volume de exposição positiva do banco. O indicador funciona na gestão interna e vai começar a partir deste ano a ter impacto na remuneração. Eu sei que não tenho controle do processo, é o jornalista quem decide, é a empresa que publica, mas isso não é desculpa. Tenho que ter trajetória.

4.3.5.9 A sustentabilidade

A visão do Itaú sobre utilizar a sustentabilidade na sua estratégia de marketing, como faz o ABN Amro Real, é dúbia. Ao mesmo tempo em que o discurso é de que não agrega vantagem competitiva, o banco toma ações no sentido de incorporar a questão nas suas ações.

P.M.: O ABN colocou a sustentabilidade no centro da estratégia de marketing. Talvez o Itaú não veja colateral em jogar a sustentabilidade no marketing. Porque a sustentabilidade está no negócio. É importante entender, mas é algo que eu preciso fazer diariamente.

P.M.: O marketing faz um workshop trimestral sobre sustentabilidade para públicos diversos. Recebemos 700 pessoas, entre jornalistas, pessoas do terceiro setor, pessoas da academia. A divulgação é muito importante, o Itaú mostra como dá retorno ser sustentável com qualidade.

Exemplo de reportagem:

Nos últimos tempos, os executivos e os acionistas da instituição controlada pelas famílias Setúbal e Villela têm dedicado boa parte de seu tempo a outro assunto que pode influenciar o futuro da instituição -- a sustentabilidade. A face pública dessa guinada é a palestra que o ex-vice-presidente dos Estados Unidos Al Gore, espécie de celebridade do combate ao aquecimento global, dará a convite do Itaú no próximo dia 12 de maio, no auditório do Ibirapuera, em São Paulo. Negociada durante quatro meses pela agência de publicidade África, de Nizan Guanaes, a apresentação vai reunir uma platéia de quase 800 convidados da instituição. A visita de Gore custará em torno de 1

milhão de reais. Embora seja pouco -- quase nada em termos absolutos para um colosso que lucrou mais de 4 bilhões de reais em 2006 --, o investimento marca de maneira simbólica a história do banco.

*Não é de hoje que o Itaú, há sete anos listado no Dow Jones Sustainability Indexes, índice que reúne empresas socialmente responsáveis cotadas na bolsa de Nova York, discute o assunto dentro de casa. A diferença é que, mais recentemente, o banco tem se esforçado para aproximar cada vez mais a sustentabilidade do centro de sua estratégia. Uma das principais iniciativas foi a nomeação, em janeiro deste ano, da primeira diretora de sustentabilidade do Itaú, a paulista Sônia Favaretto, que era responsável por essa área no BankBoston até a aquisição do Itaú, no fim do ano passado. **"Nunca tentamos usar o envolvimento do banco com assuntos ligados à sustentabilidade para promover nossa imagem nem vamos fazer isso de maneira ostensiva"**, diz Antonio Jacinto Matias, vice-presidente de marketing do Itaú e responsável pela coordenação das iniciativas de sustentabilidade e de responsabilidade social do banco. **"Mas hoje estamos um pouco aquém do que poderíamos fazer em termos de levar o debate para os públicos com os quais nos relacionamos."** ("A corrida por uma imagem sustentável, Revista Exame, 03/05/2007). [...] (Grifos da autora).*

4.3.6 A avaliação dos jornalistas

Nas entrevistas com três jornalistas editores que são responsáveis por cobrir o setor financeiro, um dos comentários foi que “em princípio, bancos em geral não têm boa imagem, são vistos como gananciosos e lucrativos ao extremo”. O ABN Amro Real foi considerado o banco com melhor imagem, o Itaú ficou em 2º lugar ou 3º lugar, dependendo do jornalista. O ABN Amro Real foi associado com “aquele que quer aparecer como banco do bem, mais acessível”, “responsabilidade social” e “banco que tenta parecer sustentável, ecológico e simpático para clientes, funcionários e sociedade, um banco razoável e lucrativo”. O Itaú apareceu como “tigre, rentabilidade”, “eficiente” e “tecnologia, crescimento, empresas e clientes de maior renda”. O ABN Amro Real é um dos bancos com melhor acesso à imprensa, mas, para todos os jornalistas houve um banco que o superou: Itaú, Bradesco ou Unibanco.

Entre os atributos que foram informados aos jornalistas, o Real se destacou em “ético”, “justo e honesto”, “boa empresa para se trabalhar”, “responsável com o meio-ambiente”, “preocupado com a comunidade”, “produtos que fazem a diferença”, “produtos e serviços confiáveis e de boa qualidade”, “personalidade vibrante”, “personalidade interessante”, “é altruísta”, “bons funcionários”, “caloroso e amigável”.. O Itaú se destacou em “muito conhecido, familiar”, “dá para entender aonde quer chegar”, “marca forte”, “tem credibilidade”, “possui bons líderes”, “boas perspectivas de crescimento”, “bons funcionários”, “bem administrado”, “há confiança em relação ao futuro do banco”, “tem excelente padrão mundial” e “conectado com o Brasil”,

“inovador”, “sólido”, “produtos e serviços a valor razoável”, “produtos e serviços que fazem a diferença”, “produtos e serviços confiáveis e de boa qualidade”.

Os critérios apontados para a seleção de determinados assuntos e bancos a reportar foram: natureza da notícia envolvendo a empresa (quanto mais nova e “quente” melhor), exclusividade da matéria, relevância da história a ser contada (econômica ou financeira), possível impacto da matéria junto aos leitores, a possibilidade de explorar os protagonistas da reportagem (o lado humano foi considerado muito importante), importância da opinião da instituição sobre os assuntos a serem reportados, prêmios recebidos e uma assessoria de imprensa que funciona (com a pressão de tempo, ganham espaço as instituições com bom relacionamento e resposta assídua e rápida). Outro critério considerado importante é a presença em outros veículos de comunicação, principalmente os internacionais (no caso dos nacionais, se a presença é constante e não há exclusividade, pode haver perda de interesse).

Na hora de reportar, os seguintes elementos tornam-se importantes: detalhes e bastidores do banco, do negócio, das pessoas envolvidas; números, ambiente de trabalho dos executivos, porte da empresa, informações financeiras, capacidade de avaliação dos mercados, personalidade dos executivos e da instituição. Nota-se que jornalistas de jornais prestam mais atenção nas informações financeiras, na avaliação de mercados e porte da empresa, enquanto os de revistas estão mais preocupados com a personalidade e os detalhes do enredo.

O que faz de determinados bancos ou empresas celebridade, para os jornalistas é “a disposição das fontes em falar e a disponibilidade para atender jornalistas quando eles precisam”, “a credibilidade, o conhecimento e a facilidade de se comunicar”, “as tendências que estão na moda e são bem exploradas pela empresa (exemplo: responsabilidade social e/ou ambiental)”, “a personalidade dos dirigentes da empresa (alguns são muito midiáticos, outros são misteriosos)”, “a história da empresa (maneira como se destacou) e dos dirigentes (idem)”, “a relevância da empresa em seu próprio setor”, “a exclusividade e inovação de seus produtos e serviços”.

As estratégias de assessorias ou fontes que os jornalistas melhor aceitam são “sinceridade na hora de vender as pautas”, “respeito à exclusividade”, “noção de que nem tudo é notícia e merece espaço”, “conhecimento do assunto da pauta”, “orientação para a fonte sobre como funciona a imprensa”, “compreensão quando a matéria demora a sair”, “respeito aos horários

do jornalista”, “dar retorno sempre”, “propor coisas novas e até dos concorrentes, apontando uma tendência maior”

As estratégias que mais incomodam aos jornalistas são “não dar retorno”, “releases idiotas sobre temas e áreas que não têm nada a ver com minha editoria ou com a revista”, “ligações em horários ou dias inconvenientes para tratar de assuntos frios”, “insistência na publicação de matérias, “vender a mesma matéria para vários veículos sem avisar”, “esconder fatos”, “decidir pela fonte que ela não quer falar”, “ligar para pedir para ler a matéria antes de ser publicada”, “tentar impedir que determinada fala da fonte seja publicada” e “ pedir para saber quem é a fonte em *off* de determinada matéria”.

5 DISCUSSÃO

Há dois aspectos centrais que caracterizam a construção de celebridades, como será mostrado a seguir: o processo de agendamento da mídia e da opinião pública que as empresas procuram influenciar por mecanismos bem definidos, levando em conta normas e valores do campo jornalístico; e a formação de histórias por parte das empresas, recontadas pela mídia, que têm alguns aspectos em comum. A forma (agendamento) e o conteúdo (histórias) parecem fazer com que as empresas se tornem celebridades, e, ao se tornarem celebridades, muitas vezes as empresas ganham legitimidade e reputação.

A discussão começa por apresentar os principais conceitos e teorias utilizados. Depois analisa o processo de agendamento, procurando mostrar os mecanismos de influência das empresas na mídia e na opinião pública, passa pelos componentes da construção das histórias e termina com a relação das celebridades com a legitimidade e reputação.

5.1 Principais teorias e conceitos utilizados

A análise operacionaliza os principais conceitos e teorias discutidos na revisão bibliográfica, de forma a elaborar o construto celebridade e tratar das suas implicações para as teorias organizacionais e de estratégia e também para a prática de administração. A construção da celebridade tem como base o agendamento da mídia, que torna alguns assuntos mais importantes, os esforços de gerenciamento de impressão das empresas e a construção de narrativas próprias. A teoria institucional das organizações também auxilia a entender a relação entre os campos jornalístico e empresarial. E, por fim, as implicações para o campo organizacional e de estratégia envolvem os conceitos de reputação e a legitimação e as teorias baseada em recursos e institucional.

Teorias e conceitos	Recorte utilizado
Teoria do agendamento (<i>agenda setting theory</i>)	Como determinados assuntos e empresas tornam-se mais importantes na mídia (BLYSKAL; BLYSKAL, 1995; BRUM, 2002; CALLISON, 2003; HOLFELD, 1997; SIGAL, 1973)
Gerenciamento de impressão (<i>impression management</i>)	Como as empresas influenciam a agenda da mídia no relacionamento e nas histórias que contam (ARGENTI; FORMAN, 2002; CHEN; MEINDL, 1991)
Narrativas	Como se constroem as histórias empresariais e as peculiaridades da transformação dessas histórias na mídia (CARROLL, 2005; GABRIEL, 2004; MOTTA, 2005; RINDOVA; BECERRA; CONTARDO, 2004; RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006; ROBICHAUD, 2003; VAUGHN, 1995)
Teoria institucional	Como se dá a relação entre os campos das empresas e da imprensa, quais as suas características e as estruturas cognitivas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELATE, 2005)
Teoria baseada em recursos (RBV)	Como a celebridade pode se tornar um ativo intangível para as empresas (BARNEY, 1991; DIRERICKX; COOL, 1989)
Legitimidade	Como a construção da celebridade pode contribuir para a aquisição de legitimidade por parte das empresas (RAO, 1998; RINDOVA; PETKOVA; KOTHA, 2007; RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006)
Reputação	Como a construção da celebridade pode contribuir para a aquisição de reputação por parte das empresas (DEEPHOUSE, 2000; DUTTON; DUCKERICK, 1991; FOMBRUN, 1996; HAYWARD; RINDOVA, POLLOCK, 2004; MORSING, 1999; RINDOVA ET. AL., 2005, RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006)

Quadro 3 -. Principais teorias e conceitos utilizados na discussão

Fonte: elaboração da autora

5.2 O processo de agendamento

Com base nos estudos de caso, é possível verificar sinais de como a construção da celebridade afeta a opinião pública e de como acontece o agendamento da mídia – particularmente a partir dos esforços das assessorias de imprensa das empresas.

5.2.1 As questões não envolvidas

Percebem-se nos estudos de caso sinais de que a mídia exerce uma influência maior nas questões não envolvidas, que estão mais distantes do público (BRUM, 2002) do que naquelas envolvidas, sobre as quais as pessoas contam com a experiência direta. O ranking das empresas mais admiradas, publicado por CartaCapital, apresenta diferenças significativas para as empresas presentes nos estudos de caso quando a avaliação é geral, feita por todos os entrevistados para todas as empresas, e quando a avaliação é especializada, e os entrevistados escolhem as empresas especificamente de seu setor, com base em atributos definidos.

A Apple foi a 9ª empresa mais admirada no ranking geral em 2007 e pela primeira vez ficou entre as 10 primeiras. Colocou-se acima de todas as empresas do seu setor no ranking geral. Na avaliação feita apenas pelos entrevistados de seu setor, no entanto, ficou em 6º lugar. A melhor posição que conseguiu no ranking setorial, em dez anos, foi o 4º lugar, em 2006. A IBM foi a líder setorial nos dez anos de avaliação.

A Gol foi a 18ª empresa mais admirada em 2007 e foi a mais bem avaliada entre as empresas aéreas. No setor de aviação, a Gol foi a 12ª, atrás de várias empresas estrangeiras e da TAM, que ficou em 11º lugar. Em 2006, 2005, e 2004, a Gol também teve posições de destaque no ranking geral (19ª, 12ª e 13ª), mas, no setor atingiu posições modestas (6ª, 5ª e 4ª). Além da TAM, que foi bem avaliada setorialmente em 2006, 2005 e 2004 (1º, 3º e 2º lugar), empresas estrangeiras como Lufthansa e British Airways, sem destaque no ranking geral, vêm ocupando posições de liderança no ranking setorial.

O banco ABN Amro Real é o que encontra posições mais próximas entre o ranking geral e o setorial – mas, ainda assim, há uma discrepância. Em 2007, foi a 8ª empresa mais admirada no ranking geral, o melhor banco avaliado e ficou em 2º lugar no ranking setorial (atrás do Itaú, que foi o 12º entre as empresas mais admiradas). Em 2006 e 2005, o ranking geral espelhou o setorial: Itaú, ABN Amro e Real. Antes, o Real ocupava posições modestas no ranking geral e também no setorial.

Ou seja, Apple e Gol exemplificam claramente o efeito dos meios de comunicação em celebrar determinadas empresas, afetando principalmente o público que não conhece as suas entranhas. No caso do ABN Amro Real, não há tanta discrepância. A presença do banco na mídia parece ter efeito principalmente no período mais recente. Mas mesmo o público que conhece muito bem o banco e, que, portanto, estaria menos propenso a ser influenciado pela mídia, tem admiração pelo banco – o que pode ser creditado à própria comunicação especializada e também há outros fatores (por exemplo, a experiência direta dos *stakeholders* mais próximos pode ser tão satisfatória quanto a percepção que a empresa passa pela mídia).

5.2.2 As normas e valores dos meios de comunicação

Percebe-se que há um processo na mídia que faz com que determinados assuntos – e empresas que os exemplifiquem – tornem-se mais importantes e ganhem espaço na agenda (HOLFELDT, 1997). No processo de acumulação, a mídia considera alguns temas relevantes, que são destacados dos acontecimentos diários – e alguns atores personificam esses temas. No caso do jornalismo de negócios, verifica-se nos estudos de caso a questão da inovação, “personificada” na Apple; a questão da sustentabilidade, “personificada” no ABN Amro Real; e a questão da modernidade, “personificada” na Gol.

A Apple é a empresa que melhor demonstra as características da mídia de relevância e onipresença (HOLFELDT, 1997). O episódio do lançamento do iPhone ultrapassou os espaços editoriais de negócios e tecnologia, ocupou as capas de revistas semanais de informação (relevância) e foi noticiado por todos os meios de comunicação (onipresença).

Um fator característico da mídia é que se trata de um campo organizacional que constitui uma área na vida institucional e que convive com uma razoável homogênea estrutura, valores e normas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Ocorre o que Holfeldt (1997) define como consonância, ou seja, os meios de comunicação de massa possuem traços comuns na maneira pela qual atuam. Os critérios relatados por nove jornalistas entrevistados para a escolha dos assuntos e empresas a cobrir são muito semelhantes: a novidade, a mudança, a informação exclusiva, a credibilidade da fonte, o pretense impacto para os leitores, o desempenho econômico ou financeiro, o porte da empresa, a publicação de reportagens em outros veículos.

5.2.3 O agendamento da mídia

Três instrumentos de agendamento da mídia aparecem nos estudos de caso. O primeiro é o agendamento da própria mídia. Quando uma empresa aparece em reportagens de um veículo de comunicação, tende a receber publicações nos outros (CARTER; DEEPHOUSE, 1999; POLLOCK; RINDOVA, em fase de elaboração⁶; VASTERMAN, 2005). O efeito é maior quando a empresa recebe cobertura internacional. A Apple mostra claramente esse efeito. A Gol, no seu lançamento, teve uma estratégia específica de inserir matérias nos veículos internacionais como o *Financial Times*. Há também sinais desse instrumento de agendamento pelas respostas dos jornalistas entrevistados, que afirmaram se pautar em grande parte pelos meios de comunicação internacionais. No caso do setor de tecnologia, para os entrevistados, a maioria das pautas surge destas fontes.

O segundo instrumento é o agendamento da opinião pública. Para os jornalistas entrevistados, o suposto impacto da reportagem na vida dos leitores é um fator importante na escolha do que cobrir. Mas o relacionamento com a opinião pública é circular: a mídia tanto influencia quanto é influenciada pela opinião pública. (CHEN; MEINDL, 1991). E o termo opinião pública torna-se um pouco vago. As empresas procuram administrar o seu relacionamento com a mídia de acordo com o impacto para o público, segmentando-o de acordo com os seus interesses.

A Gol segmenta seus relacionamentos, com estratégias específicas: revistas de *trade* e de turismo (“porque é parte de vendas, comercial), jornalistas financeiros (“porque a Gol é capital aberto”), jornalistas que cobrem a aviação na grande imprensa (todos os *stakeholders*). A assessoria de imprensa da Apple, antes do lançamento do iPod, trabalhava basicamente com jornalistas de tecnologia. Depois, com a entrada em produtos eletroeletrônicos, sentiu necessidade de informar o público mais amplo – por exemplo, das revistas femininas. Para impactar um público mais amplo, e assim concorrer com bancos com grande presença nacional, o ABN Amro Real convida jornalistas de todos os estados brasileiros para viajar a São Paulo e ouvir os seus executivos sobre temas como crédito e macroeconomia (são as chamadas manhãs técnicas). No caso de alguns assuntos, que interessam a massa de

⁶ POLLOCK, T.; RINDOVA, V. Market watch: information and availability cascades among the media and investors in the U.S. IPO market. *Academy of Management Journal*.

consumidores, são enviados *press releases* para todas as redações. Em casos específicos, como a primeira operação de crédito de carbono, a comunicação torna-se mais direcionada. No episódio em questão, foi negociada uma reportagem exclusiva para um veículo e especializada, de forma a informar as empresas potenciais clientes do produto. A assessora de imprensa, Paula Alface, explicou que: “no caso do crédito de carbono, é melhor ter uma notinha num veículo de negócios do que uma página inteira no JT (Jornal da Tarde)”

O terceiro instrumento, particularmente evidente no caso do jornalismo de negócios, são as fontes de informação – no caso, os relações públicas e as assessorias de imprensa (BLYSKAL; BLYSKAL, 1995; CALLISON, 2003; RESENDE, 2003; SIGAL, 1973). Pela pressão de tempo, citada por um dos jornalistas entrevistados, a assessoria de imprensa eficiente é determinante para uma empresa ganhar espaço na mídia. Este jornalista vai primeiro em busca das empresas em que tem melhor acesso. Outros jornalistas entrevistados consideraram importante uma fonte com credibilidade e que ofereça uma informação exclusiva. Nas razões que levam as empresas a se tornarem celebridades, há menção direta ao relacionamento com as fontes e com a assessoria de imprensa. Os jornalistas citam como fatores: “facilidade de acesso”, “a disposição das fontes em falar e a disponibilidade para atender jornalistas quando eles precisam”, “a credibilidade, o conhecimento e a facilidade de se comunicar”.

As empresas que fizeram parte dos estudos de caso utilizam-se de várias maneiras para influenciar os jornalistas e citam como as mais eficazes as estratégias de relacionamento personalizado. Nas entrevistas com os jornalistas, foram justamente essas estratégias as mais valorizadas no relacionamento com as assessorias de imprensa: uma informação exclusiva, com “valor”, conhecimento das rotinas de uma redação, o contato personalizado (e não o *press release*), “honestidade” e a propostas de pautas mais amplas, que envolvam até os concorrentes. Tais estratégias são condizentes com aquelas citadas como eficazes na teoria (ARGENTI; FORMAN, 2002).

A assessoria de imprensa do banco ABN Amro Real afirma procurar estreitar o relacionamento, e uma das estratégias mais utilizadas é a proposta de pautas amplas, não relacionadas diretamente ao banco, como os temas que são discutidos nas manhãs técnicas (por exemplo, macroeconomia, crédito, câmbio). A assessoria de imprensa, composta em parte por jornalistas que já trabalharam em jornais e revista, com o conhecimento da rotina de

uma redação, faz o treinamento para que os executivos não “empurrem” diretamente a pauta para o jornalista. Conforme o relato de Paula Alface, responsável pela assessoria dentro do banco:

A regra do jogo é assim: a área de negócio é convidada a participar, tem que falar qual é a visão do banco e ela sabe que tudo que tem que falar é off, ela não vai vender produto, vai falar do mercado... O que a gente pediu: explica para eles o que significa isso, qual o impacto para as empresas, na economia, mas você não vai vender nenhuma operação do banco, você vai explicar. Ele sabe que é proibido vender produto. Então o que a gente faz é gerar cada vez mais a percepção de especialista no assunto. É relacionamento.

Também ocorrem almoços e reuniões “sem compromisso”, além de incentivos e brindes, como a distribuição de convites em eventos patrocinados e o espaço aberto a jornalistas no camarote do banco no estádio do Morumbi.

O banco procura dar informação exclusiva, cada vez para um veículo diferente, de forma a não “melindrar” ninguém. Estabelece uma relação de confiança com alguns jornalistas, que ficam com as informações mais sensíveis e que autocensuram ou aceitam censuras do que não é desejável para a fonte de informação.

Essa espécie código de conduta que rege a relação entre empresas e jornalistas não está formalizada, mas emerge, durante a pesquisa, revelando as estruturas cognitivas que fazem parte do meio institucional jornalístico (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATE, 2005). Nem sempre as empresas compreendem – e, menos ainda, controlam – as regras do jogo – mas o estudo mostra que esse aspecto se torna essencial na construção da celebridade empresarial e tem potencial de alterar as oportunidades econômicas das empresas.

Os jornalistas que cobrem o setor financeiro consideraram o acesso e qualidade das informações do ABN Amro Real muito bom. Mas, em todos os três casos, o relacionamento foi melhor em outros bancos – para cada jornalista um banco diferente (Itaú, Bradesco e Unibanco). Ou seja, parece que o relacionamento depende muito de cada caso, ou seja, de cada jornalista. Por mais que o ABN Amro Real se esforce para ter um bom relacionamento, outros bancos também fazem o mesmo tipo de esforço – e, em alguns casos o relacionamento é mais antigo. O contraponto do Itaú exemplifica esse aspecto. Como diz o seu assessor de imprensa, Paulo Marinho:

Nosso objetivo reflete a estratégia das áreas de negócio. Eu vou ajudar com um programa de relacionamento. Junto o executivo com o jornalista para um café da manhã. Fazemos um workshop trimestral com jornalistas e executivos das áreas... O objetivo não é falar do Itaú, é construir imagem e disponibilizar informação. O release faz parte do show, mas não é a ferramenta principal. A ferramenta principal é agregar relação... Fazemos chats com jornalistas, não necessariamente para falar do banco. É importante para reputação. Você se referencia. Dá credibilidade.

A Gol teve que fazer um esforço maior para se tornar referência para os jornalistas. Enquanto o ABN Amro Real nasceu da compra do Real pelo ABN Amro, um banco estrangeiro (o que já dá credibilidade, segundo os jornalistas) e de porte, que, com a aquisição realizou então (1998) o maior negócio do setor bancário (o que já gera notícia sem qualquer esforço da assessoria), a Gol saiu basicamente do zero. Apesar da disponibilidade de os executivos falarem inicialmente, não necessariamente a imprensa teria o mesmo interesse. Foram utilizados, então, os critérios clássicos de virar notícia. Em primeiro lugar, “a novidade”. Segundo Rindova, Pollock e Hayward (2006), as empresas podem virar celebridades ao tomar ações estratégicas de não-conformidade. Só que essas ações precisam ser percebidas como legítimas, e isso é ainda mais difícil no caso de ações que, em vez de superar os padrões vigentes (como é o caso da introdução da sustentabilidade no Banco ABN Amro Real e da inovação e criação de novos produtos na Apple), nivelam por baixo os padrões vigentes. O lema “baixo custo, baixo preço” poderia ser considerado um empobrecedor da qualidade no setor. Não foi o que ocorreu.

O porte e credibilidade da nova empresa foram, de início, mostrados a jornalistas específicos (informação exclusiva) a partir da história do patriarca, “seu Nenê”, Constantino. Foram as primeiras entrevistas à imprensa do “seu Nenê” e tal fato foi divulgado nas reportagens como um trunfo dos jornalistas e de seus veículos. Tanto os valores (“*self-made man*”) quanto o histórico (“dono do maior grupo de transporte rodoviário da América Latina”) foram enfatizados. Em seguida, a assessoria começou a fazer contatos entre um dos filhos de Nenê, Constantino de Oliveira Junior, e os jornalistas. Junior chegou a ser chamado em reportagens como “galã”. A assessora de imprensa, Roberta Corbioli, cita, na escolha de Junior, o impacto midiático que teria:

Foi uma estratégia da empresa aliar a imagem dele à da Gol. Ele é jovem, a Gol é jovem. Ele é arrojado, a Gol também. Então a imagem dele representou muito o significado do que era a Gol naquele momento. Ainda é hoje, né? Mas foi muito utilizada no primeiro momento.

O slogan “baixo preço, baixo custo” foi divulgado em inglês (*low fare, low cost*), pois a empresa procurou ganhar credibilidade com a referência internacional de empresas similares. A publicação de reportagens em veículos internacionais, num trabalho planejado pela assessoria de imprensa, ajudou a criar uma “onda” favorável à empresa. Alguns dias antes do voo inaugural, em 15 de janeiro de 2001, houve “uma atividade frenética para atingir simultaneamente todos os segmentos da imprensa. Utilizaram-se todos os recursos disponíveis: distribuição de releases; entrevistas exclusivas; entrevistas telefônicas; coletivas ao vivo; coletivas em sistema de videoconferência; entrevistas pela internet; e entrevistas nos primeiros vôos da companhia, entre outros.” Nota-se que a estratégia parece ter surtido efeito. A assessoria de imprensa conseguiu fazer com que as matérias que desejava saíssem na imprensa, com o balanço final de “423 reportagens na imprensa escrita e veiculadas 2h19min48seg na TV em âmbito nacional.”

Trabalhada a questão de legitimidade, a empresa se mostrou disponível. O desempenho econômico, outro fator citado como importante, apareceu logo e foi ganhando força. O relacionamento com os jornalistas, desde o início, tem sido trabalhado com eventos e convites para viagens, além da venda de pautas exclusivas. Atualmente a Gol é avaliada pelos jornalistas que cobrem a aviação como a empresa mais aberta à imprensa.

No caso da Apple, não foi possível recuperar as ações da assessoria de imprensa no início das operações. Atualmente, ao contrário do banco ABN Amro Real e da Gol, a empresa se mostra muito fechada, o que, aliás faz parte da sua estratégia de causar impacto nos jornalistas por meio do mistério e do “buzz”, nas palavras do seu assessor de imprensa. Assim estimula matérias como a que estampa a capa de março da revista *Época Negócios*, intitulada: “Qual o segredo?” A empresa foi considerada pelos jornalistas que cobrem o setor aquela de pior acesso, e, mesmo assim, a de melhor imagem.

O assessor de imprensa, Tomas Fisher, relata as formas de relacionamento que são utilizadas pela empresa, como a demonstração de produtos, sem necessidade de publicação de matérias, e o convite, feito anualmente, a três jornalistas brasileiros para participar do MacWorld, evento anual sediado em São Francisco em que Steve Jobs apresenta as novidades da

empresa. Só que, ao contrário da Gol e do ABN Amro Real, a empresa utiliza *press releases* na base de sua estratégia de comunicação. A assessoria de imprensa brasileira fica, na maior parte do tempo, traduzindo os *press releases* e atendendo aos pedidos dos jornalistas. Como a principal fonte dos jornalistas que cobrem tecnologia são os veículos de comunicação internacional, justifica-se o esforço inferior (em relação aos outros estudos de caso) da assessoria de imprensa no Brasil. As estratégias de comunicação são centralizadas nos Estados Unidos, as entrevistas exclusivas com Steve Jobs são negociadas com os meios de comunicação dos Estados Unidos e da Europa, basicamente. Os países “periféricos” repercutem o que sai nesses meios de comunicação.

Nos três estudos de caso, as empresas parecem atingir um pico de esforço de comunicação, a partir do qual não precisam mais procurar tanto os jornalistas. O caminho se inverte e elas passam a ser cobiçadas pelos jornalistas. Acabam por ser mais seletivas e ditar as regras do jogo. Isso é muito claro no caso da Apple, em que há acordos com revistas para entrevistas com Steve Jobs, apenas nos momentos escolhidos pela empresa, e com a condição de a matéria só sair quando a empresa quiser. No caso da Gol, a partir do momento em que a empresa se colocou na mídia como um “sucesso” e uma “inovação”, não houve mais necessidade de procurar os jornalistas, e, após o acidente com o avião da empresa, em 2006, e a crise da aviação, a empresa teve que estabelecer um outro tipo de relacionamento e outros argumentos na construção da sua história – o que veremos adiante. No caso do ABN Amro Real, não houve necessidade de uma mudança na estratégia de comunicação, até outubro de 2007, data em que foram finalizados os estudos de caso.

No entanto, as empresas não controlam totalmente o processo de construção de suas histórias na mídia. Percebe-se, nos estudos de caso, o estranhamento e essa falta de controle:

T.F (assessor de imprensa da Apple): *Há um grande problema. Os coleguinhas que não são de tecnologia não sabem que é fácil de usar. A imprensa vê o computador ainda de tecnologia não percebe que o que vale é o software.*

M.L. (assessor de imprensa da Gol): *Agora: acho que é assim, a vida é assim, das pessoas e das organizações, tem ciclo virtuoso e tem ciclo vicioso, o que eu falo para nossos clientes é: vamos fazer de tudo para combater esse momento. Mas ter a clareza e o sangue frio para saber: é assim mesmo.*

F.M. (diretor do ABN Amro Real): *Alguns conseguem capturar mais a essência, muitos não olham a lua. Ficam procurando. Ela está aí é só a gente achar. É com franqueza, tem horas que o jornalista não gosta, ele chia.*

5.2.4 O agendamento e as histórias

Em relação às histórias contadas pelas empresas, ressalta-se, antes de uma análise mais detalhada, a semelhança do discurso dos representantes das empresas, em documentos e nas entrevistas, e o conteúdo das reportagens, nos três estudos de caso. Essas semelhanças, que denotam o agendamento da mídia por parte das empresas, estão presentes em praticamente todos os momentos dos estudos de caso. Seguem alguns exemplos:

Apple

T.F. (assessor de imprensa): *Tem o Steve Jobs que é um showman incrível, parece um rockstar, sempre aparece de jeans, camiseta preta e tênis. A Apple ganha visibilidade espontânea.*

[...] Aos 52 anos, o ex-hippie californiano Steve Paul Jobs é hoje um dos empresários mais influentes e admirados dos Estados Unidos. Suas aparições públicas, invariavelmente trajando jeans e camiseta preta do estilista japonês Issey Miyake, suscitam reações mais próprias a ídolos pop. Há sites na internet dedicados a cultuá-lo. [...] (“Qual o segredo?”, Revista Época Negócios, março/2007)

T.F. (assessor de imprensa): *A Apple consegue inovar de forma que tudo o que faz seja notícia na imprensa.*

[...] As inovações da Apple têm sido poderosas, bem-sucedidas, úteis, bacanas. Desde os seus primórdios, a empresa tem sido, de longe, a mais inovadora no seu ramo -- e, tranquilamente, uma das mais inovadoras em todo o mundo empresarial. [...] (“O paradoxo da Apple”, Revista Exame, 03/03/2004).

Gol

M.L. (assessor de imprensa): *A Gol quebrou paradigma, estabeleceu um novo jeito de voar.*

[...] Em maio, recebeu do patriarca da família a missão de montar uma empresa aérea capaz de mudar o perfil da aviação comercial brasileira[...]. (“Os novos barões do ar”, Revista Isto é Dinheiro, 10/01/2001)

R.C (assessora de imprensa): *É uma empresa jovem, sempre trabalha muito a segurança e tem a tecnologia. Esse é o tripé de uma empresa de baixo custo*

R.C (assessora de imprensa): *A Gol sempre surpreendeu: era azarão e virou cisne. Porque tem gestão muito forte. Eles têm visão e são ousados. Tem atributos como a jovialidade. A Gol nunca tentou se aliar à tradição. É uma marca jovem. Posso falar que quer melhorar o transporte aéreo. Tem a inovação. Não existia empresa aérea vendendo pela Internet. A Gol quebrou um paradigma, revolucionou. E não tem medo de falar: vou de barrinha. A Gol não quer ser igual.*

[...] Além disso, fez da tecnologia sua principal parceira. Enquanto os concorrentes se digladiavam com caros e jurássicos sistemas de vendas, a Gol já nasceu na era da internet, em que quase todas as suas passagens são vendidas. Pode-se afirmar que a Gol é o símbolo mais visível de um novo capitalismo brasileiro [...]

[...] “O nosso modelo de negócios estimula a demanda com preços menores”, diz ele... Mas será que agora, sem ameaças externas no horizonte, a Gol mudaria sua filosofia? “A política de baixo custo está no DNA da empresa”, garante o analista de um grande banco de investimentos. “Se eles mudarem, perderão completamente a identidade”. Ou seja: na prática, não há quem aposte numa Gol acomodada e menos competitiva [...] (“A mais veloz da história, Revista Exame, 05/04/2007).

[...] No início de dezembro, viu pousarem em Cumbica, um imediatamente após o outro, dois cintilantes Boeings 737-700, com apenas um ano de fabricação. Poucos dias depois, outros quatro aterrissaram suavemente. No segundo semestre, para completar 10 aviões absolutamente iguais, mais quatro chegam para serem incorporados à empresa. “Nós temos a frota mais moderna do Brasil”, repete Júnior, como gosta de ser chamado. [...] (“Os novos barões do ar”, Revista Isto é Dinheiro, 10/01/2001)

ABN Amro Real

F.M (diretor-executivo de estratégia da marca e comunicação corporativa): *Então, quando você vai falar com jornalista, você sente ele muito mais receptivo, a relação é muito mais*

tranqüila, não há um pé atrás, está muito mais desarmado, por quê? Porque é de verdade. Os juros estão altos? Vamos discutir. Pega nosso relatório de sustentabilidade, está ali.

[...] O episódio revela a postura que o Real vem buscando adotar no dia-a-dia dos negócios: colocar -- de verdade -- a satisfação do cliente em primeiro lugar. [...] (Um banco e seus princípios, Revista Exame, 30/11/2006).

F.B (presidente): *Tem uma estratégia que é maior que isso: trabalhar a marca a partir de nossas convicções de que ninguém consegue projetar uma imagem dissociada da realidade por muito tempo. Então não adianta fala que eu tenho estratégia, quero ser isso. Vamos fazer a lição de casa de que tipo de empresa queremos ser e aos pouco isso vai transparecer na nossa marca no sentido bem conceitual da palavra, tendo um impacto que causa nas pessoas a menção de um determinado nome – a gente consegue uma externalização do que somos.*

[...] O ABN não tinha a fórmula mágica...O discurso só se aproximou da realidade de cada um dos funcionários quando eles foram estimulados a discutir como isso se ligava aos dilemas do dia-a-dia. [...] (“Valores para valer”, Revista Exame, 04/02/2004).

5.3 A construção das histórias

As narrativas das empresas transmitidas pela mídia contêm as características que as fazem histórias (GABRIEL, 2004): têm enredos - ou seja, personagens, seqüência e ação - e também a ambigüidade (os fatos existem, mas a sua ocorrência está de acordo com o enredo). Tal estrutura é bastante marcante no caso da Apple. Há personagens, como Steve Jobs, que é destituído do seu poder e volta ao comando para “salvar” a empresa. Os fatos ocorrem de acordo com esse enredo: as “inovações” dependeram quase exclusivamente do personagem principal.

Para detalhar a estrutura das histórias, cabe mostrar como os dispositivos que Gabriel (2004) descreve para dar sentido às partes da história são encontrados no caso da Apple:

1 – Atribuição de motivo (Jobs é o indivíduo capaz de influenciar os eventos e buscar os seus objetivos) e atribuição de conexões causais (os eventos que aparecem primeiro causam os subsequentes – a demissão levou a mais criatividade e sucesso).

[...] Até fazer 35 anos, em 1985, Jobs levou uma vida que se encaixava em quase todos os clichês do Vale do Silício. Ele abandonou a faculdade (assim como Bill Gates e Michael Dell); começou uma empresa com um amigo em uma garagem (como todo mundo da Hewlett Packard e os fundadores do Google); lançou uma revolução (a era dos PCs). Um grande feito. Mas o acontecimento interessante ocorreu quando ele tinha 30 anos e foi demitido de sua própria companhia, depois que o conselho da Apple se voltou contra ele.

Mas de uma maneira que lhe é característica, Jobs voltou, assim que percebeu, conforme disse em Stanford, que "o peso de ser bem-sucedido foi substituído pela leveza de ser um iniciante novamente". Ele fez algo que talvez fosse impossível com o sucesso ininterrupto: tornou-se mais criativo. [...] (“Steve Jobs, da Apple, surpreende o mercado com seus ‘renascimentos’”, Valor Econômico -tradução da The Economist, 07/10/2005).

Atribuição de responsabilidade (o crédito é atribuído à inovação e a Jobs nos eventos positivos - e a culpa, nos negativos):

A inovação...

...no evento negativo

[...] Jobs pode, sem querer, ter apontado para o que está errado naquele dia em Paris. De cima do palco, em seu discurso de abertura, ele berrou: "Inovar? isso que nós fazemos". Bem, ele está certo -- e esse é o problema [...] (“O paradoxo da Apple”, Revista Exame, 03/03/2004).

...no evento positivo

[...] A Apple prevê vender 10 milhões de unidades até 2008 e repetir com o iPhone a estratégia de oceano azul do iPod: criar um mercado com uma nova categoria de produtos, reduzindo à irrelevância novidades da concorrência. “Nós inovamos como loucos”, disse Jobs. “Fizemos uma revolução de primeira grandeza.” [...] (“Qual o segredo? Por dentro da Apple, Revista Época Negócios, março/2007).

Steve Jobs...

...no evento negativo

[...] Steve Jobs, um dos fundadores da Apple, foi saudado como um interventor divino quando reassumiu um cargo na direção da empresa, onze anos depois de uma saída traumática. Mas, desde que voltou à firma, ninguém entende qual é a dele. De um lado, selou um acordo com o inimigo mortal da tribo Mac, Bill Gates, que deu gás para a empresa. De outro, recusa-se a assumir a presidência da companhia. Na semana passada, Jobs admitiu ter vendido 22 milhões de dólares em ações da Apple, em junho, porque havia "perdido as esperanças" no futuro da empresa. Além de pegar mal, foi um mau negócio. As ações, na última sexta-feira, estavam valendo 3 milhões de dólares a mais. [...] (“O capitão que abandonou o navio”, Revista Veja, 20/08/1997)

...no evento positivo

[...] Como se não bastasse, Jobs ainda experimentou uma doce vingança. Retornou à direção da Apple em 1996 para salvar a empresa de uma crise. Trouxe os lucros de volta e, no segundo semestre deste ano, lançou o iMac, computador que está conquistando uma nova legião de fãs pelo mundo. [...] (“Fantasia Digital”, Veja, 16/12/1998)

Atribuição de qualidades fixas (Jobs é detentor de qualidades imutáveis – a não ser que o enredo exija alguma transformação). Características em comum citadas em reportagens são a timidez, o rigor, o bom gosto, “visionário”. No entanto, nos dois trechos a seguir, percebe-se não só a transformação de uma qualidade, mas até uma contradição em dois momentos distintos no mesmo veículo de comunicação – para o “bem” do enredo.

[...] Ele nunca foi um administrador exemplar. Não liga para orçamentos e classifica seus funcionários por meio do "bozo bit", um critério particular que dá nota 0 ou 1 para cada um deles. [...] (“Steve Jobs”, Revista Exame, 15/12/1999).

[...] “Steve Jobs não é um inovador”, afirmou o filósofo Ted Nelson, uma das maiores autoridades do mundo em internet. “Ele é um excelente diretor. As pessoas mostram dezenas de coisas a ele. Jobs sabe enxergar quais são as mais inovadoras e montam um belo filme.” [...] (“Sete lições da Apple”, Revista Exame, 04/07/2007).

Ao criar histórias em que se tornam essenciais as atribuições de qualidades e de responsabilidade, os meios de comunicação não priorizam a coerência com o que já disseram anteriormente. Ao mesmo tempo em que as histórias, na mídia, são formadas a partir da acumulação de reportagens (MOTTA, 2005) e não podem ser entendidas por uma única

matéria, não parece haver nos casos estudados a tentativa de manter as características similares nos bons e maus momentos de uma organização, como destacado por Chen e Meindl (1991).

Atribuição da emoção (a emoção está presente nas ações de Jobs e está relacionada à atribuição de motivo):

[...] Certa manhã, cerca de um ano atrás, um médico disse a Steve Jobs que o tumor cancerígeno que ele tinha no pâncreas o mataria em meses, e que ele deveria começar a se despedir de parentes e amigos. Mais tarde, naquele mesmo dia, uma endoscopia revelou que o tumor podia ser extirpado. Mas por um dia, Jobs, o todo-poderoso da Apple Computer, e também da Pixar, o mais bem-sucedido estúdio de animação do mundo, viu a morte de perto.

A experiência parece ter servido para revigorá-lo. No início do mês, mais magro mas não abatido, ele estava em um palco em San Francisco dando um show (pois é exatamente isso que os lançamentos de produtos da Apple são), tão espalhafatoso e dinâmico quanto qualquer outro que ele já deu...Façam somente aquilo que vocês amam, e nunca se acomodem, aconselhou ele aos estudantes de Stanford. Sua batalha contra o câncer, em particular, parece ter deixado sua mente mais concentrada. "A morte é provavelmente a melhor invenção da vida", disse Jobs à sua jovem audiência. "Todas as expectativas externas, todo o orgulho, todo o medo do fracasso - essas coisas se desfazem diante da morte, deixando apenas o que é de fato importante." [...] ("Steve Jobs, da Apple, surpreende o mercado com seus ´renascimentos´", Valor Econômico -tradução da The Economist, 07/10/2005).

[...] Em 2005, durante uma palestra na Universidade Stanford, Jobs falou sobre um aspecto recente e doloroso de sua vida: foi diagnosticado com câncer de pâncreas em 2004 e os médicos lhe deram de três a seis meses de vida. Estavam errados, claro. Uma biópsia posterior revelou que o tumor era um tipo raro que poderia ser tratado por cirurgia com sucesso, como foi. Esse quase milagre, dizem, amoleceu o temperamento de Jobs...

Na palestra da semana passada, ele fez duas coisas inéditas. Primeiro, desculpou-se, voz embargada, com sua família e com as famílias das pessoas de sua equipe, pelos seis meses em que "sumiram de casa", mergulhados no trabalho. "Nós precisamos de vocês", disse. Depois, promoveu em silêncio uma reconciliação com o próprio passado. Colocou na gigantesca tela do auditório uma velha foto em preto e branco em que aparece ao lado de Steve Wozniac, nos tempos em que ambos fundaram a Apple. [...] ("O computador que cabe no bolso", Revista Época 13/1/2007).

Atribuição de agência (os produtos da Apple -no primeiro exemplo – e a “energia criativa” – no segundo exemplo - são capazes de ação de uma maneira motivada):

[...] Os produtos da sua empresa encontraram ressonância no movimento da contracultura. Era como se os hippies tivessem conquistado o mercado nos anos 80 com o Macintosh.. [...] (“Steve Jobs: a outra face do mago dos computadores, Istoé Dinheiro, 29/10/2003).

[...] Mas mesmo nesse ano de sucesso a energia criativa da Apple não resultou em grande coisa em termos financeiros. No ano fiscal encerrado em 27 de setembro de 2003, a Apple declarou apenas 6,2 bilhões de dólares em receitas, três quartos dos quais provenientes da venda de computadores pessoais. [...] (“O paradoxo da Apple”, Revista Exame, 03/03/2004).

Atribuição de importância - As ações de Jobs estão de acordo com os requisitos de justiça, como se fossem arquitetadas por uma inteligência superior:

[...] Em vez de reclamar da pirataria ou dos desafios aos direitos autorais, começou a agir com base nos desejos do público e do consumidor. [...] (“O obcecado Steve Jobs”, Revista Exame, 26/08/2005)

Ou pelo destino:

[...] Em outubro de 2001, ainda sob a ressaca dos atentados de 11 de setembro, a Apple convocou um grupo de jornalistas para revelar a face do futuro. [...] (“Qual o segredo? Por dentro da Apple”, Revista Época Negócios, março/2007).

Nas histórias das empresas, alguns eventos são retirados por não caber na história: por exemplo, o aumento de tarifas no caso da Gol chega a ser mencionado (e apenas em uma das reportagens analisadas), mas não é questionado. Na história de Constantino Junior, só há referências sobre o sucesso dele nas pistas de corrida (o que serve à analogia do sucesso no ar) e sobre a sua personalidade mineira simples (para contrastar com a entrada no ranking de um dos homens mais ricos do Brasil). Não se menciona, por exemplo, o histórico profissional de Constantino Junior, seu papel como presidente do sindicato das empresas de transporte rodoviário. No caso da Gol, é interessante também notar que as primeiras reportagens mencionavam a existência de outras empresas que estavam surgindo no mercado de aviação e, em alguns casos, outros personagens apareciam com destaque igual ao da família Constantino. Mas logo depois só a Gol passou a ocupar os espaços das reportagens. Os outros

personagens desapareceram da narrativa, e, mesmo que tenham fechado as portas, nada foi dito a respeito do que ocorreu.

No caso da Apple, a contribuição de outras empresas e inovações para a criação de produtos raramente é mencionada nas reportagens e, quando isso é feito, não tira a propriedade da empresa sobre as “inovações”.

No caso do ABN Amro Real, o banco aparece como o precursor da sustentabilidade. Raramente se mencionam as experiências anteriores de outros bancos. Os bons resultados têm relação com a sustentabilidade, e não com outros eventos, relacionados às atividades tradicionais de uma instituição financeira.

Em relação à estrutura das histórias, elas parecem seguir o modelo de Robichaud (2003), que prevê quatro transformações: manipulação (o sujeito recebe ou aceita a tarefa), competência (o sujeito recebe capacidade), performance (o sujeito transforma o estado das coisas) e sanção (o sujeito recebe os cumprimentos pelo sucesso – ou punição pelo fracasso).

Fases	Apple	Gol	ABN Amro Real
Manipulação	<i>Steve Jobs, um dos fundadores da Apple, foi saudado como um interventor divino quando reassumiu um cargo na direção da empresa, onze anos depois de uma saída traumática.</i>	<i>A essa experiência somou-se a intuição de meu pai: na metade dos anos 90, ele notou que havia uma crise no modelo de negócios tradicional da aviação, o que abria uma excelente oportunidade para empreender</i>	<i>Não é paradoxal que uma instituição financeira se empenhe em conceder empréstimos de 200 reais e abra mão de dar crédito de milhões de reais? ? É. E justamente por isso vamos contar essa história...</i>
Competência	<i>O olho crítico de Jobs é famoso, assim como seu implacável padrão de exigência e sua intolerância com erros alheios..</i>	<i>Sabíamos transportar pessoas, levá-las de um ponto de partida - sua realidade - ao ponto de chegada -que é sempre, de alguma maneira, um ponto de sonho</i>	<i>Desde que a idéia foi lançada, treinamentos, eventos e atividades relacionados aos temas ética e responsabilidade social entraram na agenda...</i>
Performance	<i>Trouxe os lucros de volta e, no segundo semestre deste ano, lançou o iMac, computador que está conquistando uma nova legião de fãs pelo mundo.</i>	<i>O faturamento, que foi de 230 milhões de reais no primeiro ano, chegou a 3,8 bilhões de reais em 2006. Ou seja, creceu quase 17 vezes em cinco anos.</i>	<i>Os números falam por si mesmos. Em 2002, o lucro do banco Real e de empresas do ABN Amro foi de 1,2 bilhão de reais (54,02% a mais do que no ano anterior).</i>
Sanção	<i>...provou que existe segundo ato na vida corporativa americana, ao contrário da maldição do escritor Scott Fitzgerald</i>	<i>Mais que representar um simples caso de sucesso, a trajetória da Gol tem contornos históricos</i>	<i>A incorporação de questões ambientais e sociais ao dia-a-dia da organização vem rendendo ao Real reconhecimentos importantes...</i>

Quadro 4 – As quatro transformações nas histórias de Apple, Gol e ABN Amro Real (grifos da autora)
Fonte: adaptado de ROBICHAUD, 2003

Robichaud (2003) também enfatiza a figura do oponente na narrativa, pois, é a partir do oponente que o sujeito encontra a sua identidade. Nos três casos analisados, as empresas e seus personagens principais apresentam-se como diferentes. Essa diferenciação adquire tom heróico, libertador ou salvador, quando contraposta aos oponentes (que pode ser o setor, uma empresa, um produto ou uma pessoa), como se percebe pelo quadro abaixo, com trechos de reportagens publicadas sobre as empresas na imprensa presentes nos estudos de caso:

Empresa	A diferenciação...	...em relação ao oponente
Apple	<i>Não é a primeira vez que a Apple reinventa o mundo da tecnologia...</i>	<i>... O Windows, da Microsoft, que anima 94% dos PCs usados no mundo, é um bisneto bastardo dessa revolução</i>
Gol	<i>Tamanho força reflete o sucesso de uma matadora idéia que hoje soa simples, quase óbvia: uma empresa com custos mais baixos pode vender passagens mais baratas, voar com mais passageiros, ter lucros maiores e mais dinheiro para investir...</i>	<i>...Foi assim que a Gol virou de pernas para o ar a velha aviação civil brasileira -- hoje uma lembrança tão distante quanto a hiperinflação, as filas para comprar telefone e a reserva de mercado de informática.</i>
ABN Amro Real	<i>Foi com idéias como esta que Barbosa construiu uma imagem única para o ABN Amro...</i>	<i>... descolando-o da percepção geral de que bancos, no Brasil, são impiedosas máquinas de fazer dinheiro.</i>

Quadro 5 - O oponente nas narrativas de Apple, Gol e ABN Amro Real (grifos da autora)
 Fonte: adaptado de Robichaud (2003)

No caso do Banco ABN Amro Real, existe a missão de purificar o setor, que tem a imagem de “mau”. Para a história ser fidedigna, o banco procura mostrar que as suas ações são para valer, que as faz de “verdade”. No caso da Gol, a empresa se mostra como o “patinho feito”, desprezado pela elite, que conseguiu vencer e virar “cisne”, diante da decadência dos antigos “reis”. No caso da Apple, a empresa é a pequena libertadora, o Davi contra Golias, seja este a IBM ou a Microsoft. Nos três casos, as rivalidades criam uma tensão que atrai a atenção da audiência (MOTTA, 2005).

Os oponentes não são fixos. O enredo muda não só em relação aos componentes do próprio enredo, como também em relação ao ambiente externo. O momento histórico é essencial na construção das histórias e na formação dos mitos (BARTHES, 1985). Há diferenças nos enredos entre as empresas de acordo com a constituição do setor e também de acordo com cada momento. No caso da Gol, o oponente no início é o setor de aviação, e, depois, em um regime de duopólio, passa a ser a única concorrente, a TAM. A história necessariamente muda do início uma empresa “emergente” num “setor decadente” para uma “empresa lucrativa”, “eficiente”, “boa administradora de crise” contra outra empresa, “má administradora de crise” e “má liderada”. No caso da Apple, o oponente também mudou. De início, era a IBM.

Depois, passou a ser a Microsoft. E, mesmo sendo uma acionista e fornecedora da outra, a contraposição permanece, para o bem do enredo.

No caso do ABN Amro Real, o antagonismo parece mais tênue, pois não há uma linguagem bélica em relação ao setor ou aos concorrentes, mas, ao mesmo tempo, ao se colocar como o “mocinho” de um setor com uma má imagem na sociedade, o banco atinge o patamar de modelo, de difusor de valores para o setor como um todo. Vira quase um “Messias”, com a missão de purificar o setor.

Estudos mostram que a personalização e a criação de heróis é parte da construção de narrativas (WOOD, 2000). O desempenho das empresas em reportagens quase sempre é atribuído aos líderes que comandam as organizações, devido ao culto à personalidade e às dificuldades da imprensa em lidar com forças sociais, econômicas e políticas (CHEN; MENDLIN, 1991). Os estudos de caso mostram a personificação das empresas nos seus presidentes e/ou donos, que se transformam, eles próprios, em heróis (MOTTA, 2005):

Steve Jobs, da Apple	<i>Ele é o herói de nove entre dez jovens americanos que sonharam enriquecer com poucos recursos e idéias brilhantes, trabalhar o resto da vida de jeans e camiseta e tocar guitarra nas horas vagas.</i>
Constantino Júnior, da Gol	<i>O empresário Amir Nasr atribui o auto-controle e o gosto pela competição de Junior ao período em que ele foi piloto. Correndo pela equipe de Nasr, ele foi vice-campeão sul-americano de F-3 em 1993. "Ele treinava das 6h às 8h da manhã e ia trabalhar. Tinha tudo para ser um piloto de ponta na F-1", diz... ...Domingo passado, no Rio de Janeiro, ele mostrou que ainda é bom nas pistas. Chegou em primeiro numa prova da Porsche GT3 Cup, à frente do cineasta Walter Salles. O apresentador Otávio Mesquita, que lidera a disputa, faz graça: "Ele voa lá em cima e aqui embaixo".</i>
Fabio Barbosa, do ABN Amro Real	<i>Além de usar uma linguagem simples, como a metáfora do futebol, Barbosa é adepto de canais de comunicação diretos com os funcionários, como o chopinho com o presidente, uma versão mais descontraída dos cafés da manhã promovidos por muitas empresas. Assim, ele deixou de ser um forasteiro para se tornar uma espécie de celebridade no ABN. Durante a entrevista a Exame, por exemplo, um grupo de funcionários que visitava a sede do banco, na Avenida Paulista, fez questão de tirar fotos com ele. Em outras ocasiões, já chegou a dar autógrafos.</i>

Quadro 6 – A personificação nas narrativas de Apple, Gol e ABN Amro Real (grifos da autora)
Fonte: elaboração da autora

Na imprensa, as histórias apresentam-se com algumas características específicas, segundo Motta (2005). Uma delas é o fundo moral, presente, por exemplo, na seguinte frase: “O nascimento da Gol e a maior liberalização do setor tiveram um efeito desinfetante no mercado.” (“A mais veloz da história”, Revista Exame, 5/4/2007). A história é narrada como se a verdade estivesse na história, independente da sua presença, e os valores e mitos estão presentes (CARROLL, 2005). A Gol é um modelo de eficiência, a Apple revigora o capitalismo americano, o ABN Amro Real se apóia na racionalidade ao ligar sustentabilidade com resultados econômicos.

Traços de linguagem comum (focalização), presentes nas reportagens, incluem, por exemplo, a linguagem bélica (RINDOVA; BECERRA; CONTARDO, 2004):

[...] .ainda falta, porém, uma última batalha -- contra o antigo rival Gates. Esta será, dizem eles, a maior disputa dos próximos anos no mundo digital. [...] (“O obcecado Steve Jobs”, Revista Exame, 26/08/2005).

. [...] *A TAM, empresa do comandante Rolim Amaro, é a segunda grande companhia aérea a partir para a guerra de preços com a novata... A disputa será no preço e na qualidade... A Gol admite, porém, uma grande ameaça no meio do caminho. . [...]* (“Gol decola sob o bombardeio das grandes”, Folha de S.Paulo, 16/01/2001).

A imprensa também carrega a característica do efêmero. As histórias podem mudar muito de uma edição para a outra de um mesmo veículo, sem que os jornalistas que as escrevem se importem, pois o risco de o leitor perceber determinadas contradições é baixo. Num processo recursivo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATE, 2005), determinados aspectos da história são reforçados na memória, enquanto outros são descartados. As empresas e a mídia utilizam-se dessa estratégia para ativar apenas aqueles pontos da memória que são necessários, e assim, evitar tocar em contradições como de o ABN Amro Real não ter sido de fato pioneiro do seu setor em sustentabilidade, de a Apple adotar práticas monopolistas e de a Gol não vender passagens aéreas para as classes mais baixas, como prometia.

5.4 O agendamento, as histórias e a celebridade

Os componentes da celebridade ficam claros nos estudos de caso. As histórias contêm todas as características anteriormente relacionadas (o enredo, a ambigüidade, as atribuições, as fases de transformação, a diferenciação, os heróis e seus oponentes, o fundo moral, a emoção). O modelo de celebridade de Rindova, Pollock e Hayward (2006) acrescenta um aspecto interessante, pois pode ajudar a entender como determinadas empresas tornam-se celebridades – e outras não. Nas histórias jornalísticas, há sempre uma mudança de cenário. E somente algumas empresas são escolhidas como protagonistas agentes da mudança. Então, aquelas que mais se esforçam para mostrar a mudança e como podem se protagonistas são as que têm mais chances de se transformar em celebridade. O esforço de relações públicas e a formação de

histórias com todos os elementos mencionados, que sejam bem aceitos pela imprensa, são essenciais.

Rindova, Pollock e Hayward (2006) desenvolvem um modelo em que o elemento essencial na construção de celebridades é o desenvolvimento da personalidade. A história de uma empresa precisa mostrar o seu caráter (VAUGHN, 1995). A Apple é mostrada como uma empresa irreverente e “cool” – e não precisa ser “boazinha” para atingir os seus objetivos. A Gol desenvolveu a imagem da empresa mineira, modesta, e ao mesmo tempo eficiente – uma imagem oposta a de outras empresas do setor. O ABN Amro Real é o “bonzinho” (num setor de “bandidos”).

O quadro a seguir mostra, em alguns trechos de reportagens, o desenvolvimento dos elementos que fazem a celebridade, de acordo com Rindova, Pollock e Hayward (2006): retrato da mudança, usou de uma empresa como protagonista e desenvolvimento da personalidade:

	Apple	Gol	ABN Amro Real
Retrato de mudança	<i>Mesmo agora, numa era de inovação programada e verbas bilionárias de pesquisa e desenvolvimento, poucas empresas se destacam no mar revolto das novidades</i>	<i>Para sobreviver nesse novo ambiente, era preciso colocar na ordem do dia aquela palavrinha tão comum em setores abertos e que até então soava como javanês aos ouvidos dos empresários de aviação brasileiros: eficiência, fundação sobre a qual se constroem os negócios duradouros</i>	<i>A movimentação faz parte de uma ampla e acelerada transformação pela qual o mercado financeiro vem passando em todo o mundo. Poucos setores são tão organizados quanto o de bancos em relação à discussão sobre a sustentabilidade nos negócios.</i>
Seleção de uma empresa como protagonista	<i>Diante disso, chama a atenção o desempenho de uma companhia instalada em Cupertino, na Califórnia, à margem da Baía de São Francisco. A Apple Inc., que completará 31 anos em abril, já deixou marcas no universo desproporcionais à sua idade e ao seu tamanho como empresa</i>	<i>O nascimento da Gol e a maior liberalização do setor tiveram um efeito desinfetante no mercado</i>	<i>No Brasil, o caso mais notável é o do ABN Amro Real, que desde 2000 iniciou um movimento para colocar a sustentabilidade no centro de seus negócios.</i>
Desenvolvimento da personalidade	<i>O perfeccionismo neurótico de Jobs tornou-se uma norma de conduta corporativa, assim como seu gosto apurado pelo design</i>	<i>. Com custos até 60% menores e uma agressiva política de preços, a iniciante mudou as regras que norteavam o jogo do setor aéreo</i>	<i>O episódio revela a postura que o Real vem buscando adotar no dia-a-dia dos negócios: colocar -- de verdade -- a satisfação do cliente em primeiro lugar.</i>

Quadro 7 – Os elementos que formam a celebridade nas narrativas de Apple, Gol e ABN Amro Real
 Fonte: adaptado de RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD (2006)

5.5 A celebridade, a legitimidade e a reputação

A celebridade tem uma característica muito peculiar, que a difere da legitimidade e da reputação. Ela é totalmente midiática. A legitimidade e a reputação dependem da comunicação e da formação de impressão nos *stakeholders*, mas, no entanto, tal comunicação

é muitas vezes direta, se dá pela experiência. Nem todas as empresas parecem precisar da mídia. O próprio fundador da Gol, Nenê Constantino, deu a sua primeira entrevista à imprensa no nascimento da Gol. A sua atividade anterior, o transporte rodoviário, não exigia a presença na mídia – o que pode ser explicado pela própria característica do setor, antes totalmente regulado, sem qualquer concorrência (um modelo pouco contestado); do tipo de consumidor, de menor poder aquisitivo; da especialização em determinados territórios em que a experiência direta é mais presente; ou por conta de outros fatores aqui não colocados.

A celebridade tem algumas propriedades que a fazem um recurso diferenciado (BARNEY, 1991). Ela é valiosa, pois a visibilidade garante determinados benefícios estratégicos. No caso da Apple, por exemplo, a possibilidade de colocar preços maiores, ao tornar os seus produtos “objetos de desejo”. No caso da Gol, acesso a custos menores – a empresa se coloca claramente pouco disposta a negociar salários e outras despesas em troca de uma “eficiência” que não é questionada. No caso do banco ABN Amro Real, a imagem de um banco que é “bom” com a sociedade e com os seus funcionários atrai melhor qualidade de mão-de-obra, o que leva a uma redução de custos e uma possível elevação de preços.

Torna-se difícil para outras empresas imitar a estratégia das celebridades. A criação de reportagens envolve uma complexa interação de atores e é difícil chegar a uma fórmula parecida – o que, de qualquer forma, envolve altos custos. Nenhuma empresa consegue ter uma imagem parecida com a Apple, da Gol ou do ABN Amro Real, num determinado período. Nem há um recurso que possa ser um substituto, pois as histórias contadas pelas empresas na imprensa significam um contrato entre empresa e audiência. A publicidade e outras formas de comunicação contribuem para a formação da celebridade, mas não têm a mesma credibilidade que a imprensa. A raridade também está presente: algumas empresas são mais célebres que outras.

Em relação à sustentabilidade da posição estratégica (DIERICKX; COOL, 1989), não fica tão claro o quanto a celebridade pode se tornar um recurso permanente. A celebridade não parece necessariamente levar um longo tempo para ser acumulada. Às vezes, como mostra o caso da Gol, ela acontece rapidamente. Um esforço concentrado em um período curto de tempo pode ser mais efetivo do que menores dispêndios ao longo de vários anos.

A mídia é sedenta por novidades e o processo de fabricação de novidades exige muitos elementos, mas não necessariamente a experiência passada. É preciso impacto, mas não, coerência na história, como diz o assessor de imprensa da Apple, Tomas Fisher:

A imagem construída em torno da maçã, ou a imagem da maçã, vem direto do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento e da coragem de ousar incorporar novas tecnologias. O público reconhece isso, mesmo sem saber ou lembrar da cronologia da empresa.

Ao longo do tempo, as empresas podem inclusive se apropriar de aspectos da imagem que os concorrentes tiveram no passado. Por exemplo, a Microsoft, no início, era vista de forma similar à Apple de hoje, assim como Bill Gates tinha uma imagem contestadora como a de Steve Jobs:

[...] Ele era considerado uma espécie de Che Guevara da contracultura dos micreiros, o guerrilheiro tecnológico que desbancou o gigante capitalista - a IBM - com suas próprias armas.[...] (“O homem que ficou rico vendendo idéias”, Veja, 12/07/1995).

Entra-se então numa outra característica apontada por Dierickx e Cool (1989): a erosão dos ativos. As empresas têm que fazer esforços para que seus ativos não deteriorem e assim possam deter a entrada de concorrentes. Com a celebridade, não parece ser possível controlar totalmente o processo de deterioração. Assim como a construção do ativo pode ser muito rápida, a sua destruição idem. Tal fluidez abre espaço para concorrentes. A Microsoft teve seu período de “glória” e foi substituída pela Apple. Algumas características da história da Apple são similares às da Microsoft de 15 anos atrás – e talvez a similaridade não seja perceptível pela mudança por que passou a história da Microsoft. O mesmo ocorre no caso da Gol e da TAM. A Tam já foi considerada o símbolo do capitalismo brasileiro. Hoje a Gol ocupa esse espaço. As duas foram formadas por “self-made man”. A imagem da TAM começou a se deteriorar principalmente após a morte de Rolim Amaro, em 2001, mesmo ano do nascimento da Gol. Então, talvez, apesar da complexidade da interação dos atores peculiar à celebridade, a celebridade possa ser imitada.

As histórias contadas pelas empresas e recontadas pela mídia parecem necessitar de transformações ao longo do tempo para não perderem o seu diferencial estratégico. Assim como a “realidade” muda, as histórias precisam também ter ingredientes novos. Em primeiro lugar, uma das características da mídia é a necessidade de novidade. Em segundo lugar,

apesar de as histórias serem uma ficção, elas são uma ficção baseada na realidade, principalmente no caso das histórias jornalísticas. No contrato entre o contador da história e audiência, esta precisa aceitar que a história tem coerência com os seus valores e normas e se refere à realidade. Não é possível Bill Gates sustentar a imagem de “contracultura” quando a sua empresa tem quase 100% do mercado.

Nesse aspecto, muitas empresas parecem falhar em ser os principais agentes controladores da mudança de sua imagem. Ficam tão presas à imagem anterior que não percebem a necessidade de mudança (FOMBRUN, 1996; HAYWARD; RINDOVA; POLLOCK, 2004; SALINAS, 1999). De qualquer forma, parece muito difícil ter controle sobre o processo.

As celebridades têm como característica intrínseca a fragilidade. O espetáculo faz parte da história e as notícias negativas parecem fazer parte do processo de construção das celebridades. As estratégias retóricas são muito utilizadas nesses momentos (CHENEY ET AL., 2004).

No caso da aviação, por exemplo, tanto na Gol quanto na TAM, fica nítida a tentativa de as empresas se colocarem como vítimas do caos aéreo ou dos episódios dos acidentes. Parece que nem sempre as notícias negativas são ruins para a empresa. A Gol, apesar de seu assessor de imprensa afirmar que houve uma deterioração na imagem, saiu-se como “exemplar” na administração de crise após o acidente com um avião da empresa no Mato Grosso. E parece ter ficado mais bem posicionada porque a sua principal concorrente, a TAM, acabou sendo avaliada na imprensa como uma desastrosa administração da crise após o acidente em Congonhas.

Mas, o que parece mais efetivo que o gerenciamento de impressão por esse tipo de estratégia retórica é a utilização das notícias negativas para realimentar o mito. A Apple e Steve Jobs exemplificam a questão. As reportagens discutindo a arrogância e o pouco caso de Steve Jobs e de sua empresa parecem mais alimentar a reputação da empresa do que destruí-la.

As notícias negativas, portanto, podem ser positivas para as empresas. Pior do que notícias negativas é quando a empresa se abstém ou sua imagem torna-se ultrapassadas.

Como disse Balzac, em “Ilusões Perdidas”:

As artistas pagam também os elogios, mas as mais hábeis pagam as críticas: é que, mais que tudo, temem o silêncio. Desse modo é que uma crítica, feita para ser alhures contestada, vale mais e é mais bem paga do que um seco elogio, esquecido no dia seguinte. A polêmica, meu caro, é o pedestal das celebridades. (BALZAC, 1981, p. 139)

De acordo com Dierickx e Cool (1989), a celebridade teria muito mais a característica de fluxo do que de ativo. O ativo exige lenta acumulação e lenta erosão. O fluxo, não. Como fluxo, a celebridade pode servir como intermédio para a aquisição de ativos como a reputação e a legitimidade. Percebe-se, no caso da Gol, a única empresa propriamente nova entre os estudos de caso, que a construção de sua imagem na mídia foi utilizada para que a empresa antes de tudo se legitimasse. Havia um risco na sua estratégia de se mostrar como diferente: a mídia poderia tanto reforçar as atividades da empresa como legítima como denunciá-la como irracionais (DEEPHOUSE, 2000). No caso, o trabalho de convencimento da imprensa (e dos *stakeholders* por meio da imprensa) tentou mostrar alguns aspectos de conformidade a valores e crenças, por meio do histórico dos acionistas, dos modelos internacionais e da racionalidade econômica (a “eficiência” citada em reportagens), ao mesmo tempo em que a Gol tentava se mostrar como diferente de tudo o que então existia – um argumento essencial para que uma empresa consiga se transformar em celebridade. A empresa se fez conhecida do público e assim conquistou a legitimidade necessária para conseguir se colocar no mercado de aviação. A celebridade também foi um canal para a reputação, no caso da Gol. Ao mesmo tempo em que o modelo da Gol se cristalizou em um “fato social” (RINDOVA; PETKOVA; KOTHA, 2007), a empresa transmitiu a imagem de diferenciação e impactou a percepção dos *stakeholders*.

Parece haver um papel forte da mídia em casos como o da Gol, que é uma empresa nova num cenário de incerteza. O valor simbólico (RAO, 1998) associado à imagem das três empresas analisadas (Apple, Gol, ABN Amro Real) enfatiza a importância da mídia e também o aspecto de construção social da reputação (RINDOVA ET AL., 2005). Na mensuração tradicional que se faz da reputação, esse processo de construção social não fica claro. Como explicar que um produto da Apple (o iPhone) era um objeto do desejo sem mesmo existir? Talvez pela experiência passada com outros produtos da empresa, na visão tradicional de reputação. Mas, tendo em vista o distinto sucesso comercial de produtos da empresa, com conceitos similares, parece claro que só a experiência não explica a atual posição da Apple. Há um fator simbólico de formação de percepção, difícil de mensurar, que surge das histórias que as empresas contam e que são transmitidas por várias formas de comunicação, entre elas a imprensa.

Também fica claro, particularmente no caso do ABN Amro Real, que a mídia foi utilizada tanto para a formação da identidade quanto de imagem, num processo circular, conforme já foi verificado em outros estudos (DUTTON; DUCKERICK, 1991; MORSING, 1999).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria das pesquisas sobre celebridade trata do ator individual. Ao abordar a celebridade na dimensão empresarial, a pesquisa contribui para entender um fenômeno cada vez mais presente tanto no meio acadêmico quanto na mídia em geral, que são as empresas – e apenas algumas empresas – ocupando o papel de protagonistas e se apropriando de determinados valores e determinadas modas do campo organizacional.

Os fatores que levam determinadas empresas a ocupar esse espaço parecem claros: as histórias construídas pelas empresas em conjunto com a mídia, com um enredo que envolve a competência da empresa para “personificar” a mudança considerada “necessária” (e não questionada) e o esforço de comunicação da empresa, procurando atrair a atenção dos jornalistas e manter um contrato narrativo com os leitores.

Para as teorias de organização e estratégia, a celebridade torna-se um objeto de estudo importante, pois pode ser essencial na construção de reputação e legitimidade das empresas. Os estudos em reputação e legitimidade tratam das empresas como se fossem já conhecidas por parte do público e pouco se aprofundam nos processos que fazem com que as empresas se tornem conhecidas. Nem sempre a mídia é necessária, Às vezes, a experiência direta da empresa com os seus públicos é prioritária. De qualquer forma, não é claro em que contextos um processo se sobrepõe ao outro, o que pode ser objeto de pesquisas futuras.

Mesmo quando a mídia é citada como importante nos estudos organizacionais, não se procura entender os mecanismos de funcionamento próprios a esse campo institucional. A pesquisa contribui, portanto, ao avaliar os padrões e rituais que mostram como a mídia é uma instituição própria que interage com as empresas (os padrões e rituais destas são bastante estudados nos campos organizacionais e de estratégia). Ao compreender esses padrões e rituais da mídia, as empresas podem se envolver em esforços de gerenciamento de impressão e, desta forma, tornar-se celebridades.

No caso da reputação, o estudo mostra a importância do elemento simbólico. Então, há um aspecto da reputação que não pode ser capturado pela mensuração tradicional de atributos da reputação. Em que contextos esse aspecto simbólico é importante também é um fator a ser considerado em futuros estudos.

A celebridade pode ser fonte de vantagem competitiva, embora a sua permanência possa ser questionada. A celebridade parece ser volúvel, mas apresenta elementos que podem ser controlados, o que se torna muito importante para a prática de administração. Assim como a construção das histórias têm elementos comuns e o gerenciamento de impressão dos jornalistas também leve em conta fatores comuns relacionados às normas e valores do campo jornalístico, o processo de erosão da celebridade pode ser administrado por meio da transformação das histórias da empresas, apoiado, por exemplo, em elementos da racionalidade e da emoção, e também na filtragem de histórias que parecem negativas, mas que só alimentam o mito.

Ainda para o campo de estudo organizacional, a pesquisa contribui ao unir as teorias de comunicação com as teorias organizacionais. A comunicação, de forma geral, não tem ocupado espaço nas pesquisas de administração, assim como as teorias organizacionais raramente servem de base para os estudos de comunicação. A pouca integração entre essas áreas acaba por limitar o entendimento do papel da comunicação na gestão organizacional. Os aspectos levantados a respeito da celebridade procuram fazer uma ponte entre as teorias organizacionais e as teorias de comunicação. Parece essencial para o processo de construção das celebridades que ambas sejam integradas.

O estudo das narrativas tem ocupado cada vez mais espaço nos estudos organizacionais – e talvez menos nos estudos de estratégia. Dada a importância das narrativas para a compreensão do que é uma empresa, como ela se constrói e como a sua estratégia é compreendida, a pesquisa acrescenta o aspecto da narrativa midiática, que tem alguns elementos em comum com as narrativas organizacionais e coloca outros elementos.

A importância da mídia para as organizações não pode ser desprezada, como colocado anteriormente. A pesquisa mostra o papel nada secundário que a mídia exerce para algumas organizações. No entanto, cabe reforçar que não está claro em que contextos a mídia é importante e em que contextos ela não é necessária. Parece que em empresas novas, a mídia pode se tornar essencial como canal de legitimação e reputação, como apontam pesquisas anteriores. Mas o processo de reforço da legitimação e reputação por parte da mídia, em empresas estabelecidas, parece ter a mesma importância – e este processo ainda foi pouco estudado.

Parece que a mídia é importante quando a experiência direta dos *stakeholders* é limitada, seja porque esses procuram mais informações a respeito das empresas seja porque as empresas, tendo em vista o pouco acesso à informação, podem contar histórias que dificilmente sejam questionadas. Estudos posteriores podem verificar qual a importância que a mídia tem em diferentes setores.

A pesquisa, baseada na comparação de três estudos de caso, não permite generalizações, mas aponta para aspectos importantes que necessitam de estudos mais aprofundados. Em primeiro lugar, o papel dos jornalistas, da escolha da pauta à edição de reportagens. Foram feitas algumas entrevistas com jornalistas, que apontam para critérios comuns na escolha da pauta e na edição das reportagens. Uma pesquisa mais aprofundada pode verificar como tal processo se dá no jornalismo de negócios e, ainda, qual a influência das empresas, qual a influência dos leitores, qual a influência dos anunciantes e outros *stakeholders*, qual a influência dos próprios meios de comunicação e qual o peso das normas e valores do campo jornalístico. As normas e valores do campo jornalístico parecem ser pouco compreendidas tanto no meio acadêmico quanto na prática organizacional – e não parecem prezar pela coerência e sim pelo impacto e status para o jornalista e seu veículo.

Em segundo lugar, o processo de assessoria de imprensa pode ser estudado em mais empresas, de setores mais diversificados. Faz-se necessária uma análise conjunta da assessoria de imprensa e dos líderes das empresas, para verificar qual o peso, de fato, que a imprensa ocupa na estratégia das empresas. Nos casos analisados, isso só foi possível em uma empresa, no ABN Amro Real. Nas outras duas, não houve acesso aos principais executivos e acionistas. Os estudos podem dar conta dos aspectos do relacionamento com os jornalistas e seus meios de comunicação e também da construção das histórias.

Estudos também podem se aprofundar na análise das narrativas jornalísticas sobre as empresas. Na pesquisa, foram usados trechos de reportagens para mostrar a importância de determinados aspectos na construção das histórias, mas não foi feita uma análise sistemática das narrativas sobre as empresas. Uma análise longitudinal de uma empresa e de seus concorrentes pode melhor mostrar a dinâmica da construção e erosão das celebridades. A dinâmica da construção parece mais definida na pesquisa desta tese, mas a da erosão não fica clara. Em que momentos há uma mudança na imagem das empresas? Por que algumas empresas são escolhidas para ser anti-heróis e outras, com características similares, ficam

ilesas? Quais são as notícias negativas que impactam positivamente a reputação das empresas e quais são as que impactam negativamente?

As histórias das empresas parecem variar de acordo com os veículos de comunicação, por questões ideológicas, do tipo de audiência almejado e do tipo de produto jornalístico. Revistas parecem mais propensas a introduzir nas histórias das empresas elementos como a emoção e o fundo moral, além das diversas atribuições. Nos jornais, a racionalidade parece ser mais importante, embora os outros aspectos também estejam presentes. Para alguns veículos, por questões ideológicas, determinados valores podem se tornar mais importantes, como a eficiência, a inovação, enquanto para outros vale mais a polêmica ou ainda outros valores. Essas diferenças podem ser estudadas com mais profundidade, o que serve para entender o papel de diferentes veículos de comunicação para a construção da celebridade como meio de legitimação e de ganho da reputação. O papel da celebridade para o status não foi estudado aqui, mas pode-se verificar o ganho de relações empresariais a partir da sua visibilidade na mídia.

A tese tratou apenas da imprensa escrita. Outros meios de comunicação, como a televisão, o rádio, a Internet, podem ser tão ou mais importantes, dependendo da empresa. Cabem estudos desses diferentes meios de comunicação, para verificar as similaridades com a imprensa escrita e as diferenças.

A imprensa parece atuar em conjunto com outras formas de comunicação, como a publicidade, eventos e a comunicação direta. Apesar de estudos mostrarem a peculiaridade do jornalismo para a credibilidade da história sobre uma empresa, a imprensa não tem estado em tão boa conta nas pesquisas sobre quais as instituições que os brasileiros consideram mais confiáveis. Uma pesquisa com a opinião pública, ou com leitores de veículos específicos, pode verificar até que ponto eles acreditam nas histórias que são contadas pela mídia. E também é possível analisar o impacto conjunto do jornalismo com outras formas de comunicação utilizadas pelas empresas.

Uma análise histórica das empresas celebridades também faz-se necessária, para verificar qual o impacto do meio institucional, em cada período, na escolha de determinadas empresas como protagonistas. Parece haver uma questão de estrutura e de agência, de ambiente e de esforço interno, que foi pouco estudada nesta tese,

Por fim, cabe enfatizar que o que se conta aqui não deixa de ser também uma história, com um enredo e atribuições que fazem sentido ao objeto de estudo e às perguntas de pesquisa. Além disso, sendo a autora jornalista, também é passível de apresentar as estruturas narrativas limitadas da imprensa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMSON, E.; FAIRCHILD, G. Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes. **Administrative Science Quarterly**, v.44, p.708-740, 1999.
- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise de Narrativas. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B.(Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Editora Saraiva, 2006, p. 403-428.
- ARGENTI, P.; FORMAN, J. **The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business**. McGraw-Hill, 2002.
- BACKER, L. The mediated transparent society. **Corporate Reputation Review**, v.4, n.3, p.235-251, 2001.
- BALMER, J.M.; GRAY, E. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. **Industrial and Commercial Training**, v.32, n.7, p.256-261, 2000.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.
- BALZAC, H. **Ilusões perdidas**. Abril Cultural, 1981.
- BARDINI, T.; HORVATH, A.T. The social construction of the personal computer user. **Journal of communication**, v.45, n.3, p.40-65, 1995.
- BARR, P. Current and potential importance of qualitative methods in strategy research. In: KETCHEN, D.J.; BERGH, D. **Research methodology in strategy and management**, , Elsevier, 2004, p.165-188.
- BARTHES, R. **Mitologias**. Difusão Editorial, 1985, 6ª edição.
- BERG, B. **Qualitative research methods for the social sciences**. Pearson, 2003.
- BERGER, B. Private issues and public policy: locating the corporate agenda in agenda-setting theory. **Journal of Public Relations Research**, v.13, n.2, p.91-126, 2001.
- BERGER, P.L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Vozes, 1998, 16ª edição.
- BINDER, M.P. **Recursos e competências sob turbulência: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras**. 2006. Tese (Doutorado em administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

- BLYSKAL, J.; BLYSKAL, M. P: **How the public relations industry writes the news.** Morrow, 1985.
- BOJE, D. The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p.106-126, 1991.
- BOJE, D. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, v.38, n.4, p.997-1035, 1995.
- BOJE, D.; OSWICK, C.; FORD, J. Language and organization: the doing of discourse. **Academy of Management Review**, v.29, n.4, p.571-577, 2004.
- BONNER, S; HUGON,A.; WALTHER,B. Investor reaction to celebrity analysts: the case of earnings forecast revisions. **Journal of Accounting Research**, v.45, n.3, p.481-513, 2007.
- BROOKS, M. ET AL. Familiarity, ambivalence and firm reputation: is corporate fame a double-edged sword? **Journal of Applied Psychology**, v.88,n.5, p.904-914, 2003.
- BROWN, T. ET AL. Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 34, n.2, p. 99-106, 2006.
- BRUM, J. A hipótese do *agenda setting*: estudos e perspectivas. **Razón Y Palabra**, n.35, 2002. Disponível em <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n35/jbrum.html>, acesso em 12/10/2007.
- BURNS, I; WHOLEY, D. Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and interorganizational networks. **Academy of Management Journal**, n.36, p.106-138, 1993.
- CALLISON, C. Media relations and the Internet: how Fortune 500 company websites assist journalists in news gathering. **Public Relations Review**, n.29, v.1, 29-41, 2003.
- CALTABIANO, M. **Vips: histórias reais de um mentiroso.** Editora Jaboticaba, 2005.
- CAMPBELL, M.C. Perception of price unfairness: antecedents and consequences. **Journal of Marketing Research**, v.36, n.2. p. 187-199, 1999.
- CARLSON, G. **Total exposure: controlling your company’s image in the glare of the business media explosion.** Amacon, 1999.
- CARROLL, C. **How the Mass Media Influence Perceptions of Corporate Reputation: Exploring Agenda-setting Effects within Business News Coverage.** 2004. (Doutorado em filosofia). The University of Texas at Austin.
- CARROL, C. Frame. In HEATH, R.L. (Ed.) **Encyclopedia of Public Relations**, Sage Publications, 2005, p.338-340.

- CARROLL, C.; MCCOMBS, M. Agenda setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. **Corporate Reputation Review**, v.6,n.1, p.36-46, 2003.
- CARTER, S.M.; DEEPHOUSE, D. "Tough talk" and "soothing speech": managing reputations for being tough and for being good. **Corporate Reputation Review**, v.2, n.4 p.308-332, 1999.
- CHEN, C.; MEINDL, J. The construction of leadership images in the popular press: the case of Donald Burr and People Express. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 521-551, 1991.
- CHENEY ET AL. Corporate rhetoric as organizational discourse. In: GRANT ET AL. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. Sage Publications, 2004, p.79-103.
- CLARCK, B.H; MONTGOMERY,D.B. Deterrence, reputations and competitive cognition. **Management Science**, v.44, n.1, p.62-82, 1998.
- COSTA, H, Creación de la imagen corporativa: el paradigma del siglo XXI. **Razón Y Palabra**, n.34, 2003.
- COTTLE, S. **News, Public Relations and Power**. Sage, 2003.
- DAVIES ET AL. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v.4, n.2, p.113-127, 2001
- DEEPHOUSE,, D. 1997. The effect of financial and media reputations on performance. **Corporate Reputation Review**, v.1, n.1/2, p. 68-72, 1997
- DEEPHOUSE, D. Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. **Journal of Management**, v.26, n.6, p. 1091-1112, 2000.
- DEEPHOUSE, D.; CARTER, S.M. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. **Journal of Management Studies**, v.42, n.2, 2005.
- DEMPSTER, A. Managing uncertainty in creative industries: lessons from Jerry Springer the Opera. **Creativity and Innovation Management**, v.15, n.3, p.224-233, 2006
- DIERICKX, I; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, 1989.
- DIMAGGIO, P.J.;POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p. 147-169, 1983.

- DONADONE, J.C. “Os hunos já chegaram!”: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2001. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- DOWLING, G. Journalist’s evaluation of corporate reputations. **Corporate Reputation Review**, v.7, n.2, p.196-205, 2004.
- DOWLING, G. Communicating corporate reputation through stories. **California Management Review**, v.49, n.1, 2006.
- DRUMMOND, C. **O assalto dos barões ladrões ao patrimônio público nos Estados Unidos no final do século XIX: a exceção é a regra**. 2005. Tese (Doutorado em economia). Instituto de Economia da Unicamp.
- DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p.517-554, 1991.
- DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v.39, p.239-263, 1994.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. v.50.n.1, p.25-32, 2007
- ELSBACH, K. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. **Administrative Science Quarterly**, v.39, p. 57-88, 1994.
- FOMBRUN, C. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, C.; GARDBERG, N.; SEVER, J. The Reputation Quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. **Journal of Brand Management**, n.7, v.4, p.241-255, 2000.
- FOMBRUN, C.; RIEL, C.V. **Fame and fortune: how successful companies build winning reputations**. Prentice Hall, 2004.
- FOMBRUN, C.; RINDOVA, V. The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. In: SCHULZ, M; HATCH, M.J; LARSEN, M.H (eds.) **The Expressive Organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**, Oxford University Press, 2000, p.77-96.
- FOMBRUN, C; SHANLEY, M. What’s in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v.33, n.2, p. 233-258, 1990.

- FONES-WOLF, E. Creating a favorable business climate: corporations and radio broadcasting, 1934 to 1954. **The Business History Review**, v.73, n.2, p. 221-255, 1999.
- GABRIEL, Y. Narratives, stories and texts. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. Sage Publications, p.61-77, 2004.
- GAMSON, A. ET AL. Media images and the social construction of reality. **Annual Review Sociology**, v.18, 1992
- GAMSON, J. **Claims to fame: celebrity in contemporary America**. University of California Press, 1994.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. Martins Fontes, 1989, p. 373-393.
- GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2004, 12ª edição.
- GOLANT, B.; SILLINCE, J. The constitution of organizational legitimacy: a narrative perspective. **Organization Studies**, v.28, p.1149-1167, 2007.
- GOTSI, M.; WILSON, A.M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, v.6, n.1, p. 24-30, 2001.
- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 144-153, 1992.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v.31, n.5, p. 356-365, 1997.
- HAYWARD, M.; HAMBRICK, D. Explaining premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.1, p.103-127
- HAYWARD, M., RINDOVA, V.; POLLOCK, T. Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity. **Strategic Management Journal**, v. 25, n.7, p.637-653, 2004.
- HELLGREN, B ET AL. How issues become (re)constructed in the media: discursive practices in the AstraZeneca Merger. **British Journal of Management**, v.13, n.2, p.123-140, 2002.
- HENRIQUES, D.B. Learning curve: the rise of business reporting. **Columbia Journalism Review**, v.39, n.4, p.18-21, 2000.
- HOLFELDT, A. Os estudos sobre a hipótese do agendamento. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n.7, p.42-51, 1997.
- JENSEN, M. Toward a theory of the Press. In: BRUNNER, K. (ed.) **Economics and Social Institutions**. Martinus Nijhoff Publishing Company, 1979.

- JEPPERSON, R. Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. In: DIMAGGIO, P. (Ed.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. University of Chicago Press, 1991, p.143-163.
- JOE, J. Why press coverage of a client influences the audit opinion. **Journal of Accounting Research**, v. 41, n.1, 2003.
- KIOUSIS, S; POPESCU, C.; MITROOK, M. Understanding influence on corporate reputation: an examination of public relations efforts, media coverage, public opinion, and financial performance from an agenda-building and agenda-setting perspective. **Journal of Public Relations Research**, v. 19, n.2, p.147-165, 2007.
- LAMERTZ, K; BAUM, J. The legitimacy of organizational downsizing in Canada: an analysis of explanatory media accounts. **Canadian Journal of Administrative Science**, v.15,n.1, p. 93-107, 1998.
- LANG,G.E; LANG,K. Recognition and renown: the survival of artistic reputation. **American Journal of Sociology**, v.94, n.1, p.79-109, 1988.
- LEONHARDT, D. The new economy: why dot com guys and gals need the media. **Vital Speeches of the Day**, v.66, n.21, p. 666-668, 2000.
- LÖSCH, A. Anticipating the futures of nanotechnology: visionary images as means of communication. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 18, n.3/4, p.393-409, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C, FONSECA, V.; CRUBELATE, J.M. Estrutura, agência e interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª edição especial, p. 9-39, 2005.
- MARCH, J. Ibsen, ideals, and the subornation of lies. **Organizational Studies**, v. 28, n.8, p.1277-1285, 2007.
- MARCHAND, R. The corporation nobody knew: Bruce Barton, Alfred Sloan, and the founding of the General Motors “family”. **Business History Review**, v.65, n.4, p.825-875, 1991
- MARKWICK,N; FILL,C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v.31, n.5, p.396-409, 1997.
- MARSHALL, L. **O jornalismo na era da publicidade**. Summus Editorial, 2003.
- MAZZA, C.; ALVAREZ, J.L. Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practices. **Organization Studies**, v.21, n.3, p.567-588, 2000.
- MCCOMBS, M. Explorers and surveyors: expanding strategies for agenda-setting research. **Journalism Quarterly**, v.69, n.4, p.813-824, 1992

- MCCOMBS, M.; REYNOLDS, A. News influences on our pictures of the world. In: BRYANT, J; ZILLMAN, D. **Media effects: advances in theory and research**. Erlbaum, Mahwah, 2002, p. 1-16,
- MEINDL, J; EHRLICH, S,. The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.30, p.91-108, 1987.
- MEYER, J; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, p. 340-363, 1977.
- MILLMAN, G. No longer just gray: business journalism takes off. **Financial Executive**, p. 18-23, October/2006
- MORSING, M. The media boomerang: the media's role in changing identity by changing image. **Corporate Reputation Review**, v.2, n.2, p. 116-135, 1999.
- MOTTA, L. G. Análise Pragmática da Narrativa Jornalística. In: **XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2005, Rio de Janeiro. CDROM INTERCOM 2005. Rio de Janeiro : Intercom, 2005.
- MOURKOIANNIS, N. The realist's guide to moral purpose. **Strategy+Business**, v.41, p.42-51, 2005.
- NASSAR, P. **Tudo é comunicação**.Lazuli Editora, 2006.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v.18, n.9, p.697-712, 1997.
- PARK, D.J.; BERGER, B.K. The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image. **Journal of Public Relations Research**, v.16, n.1, p.93-125, 2004
- PATTON, M.. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oakes: Sage Publications, 2002.
- POLLOCK, T.; RINDOVA,V. Media legitimation effects in the market for initial public offerings. **Academy of Management Journal**, vol.46,n.5, p.631-642, 2003.
- POLLOCK, T.; RINDOVA, V. Market watch: information and availability cascades among the media and investors in the U.S. IPO market. **Academy of Management Journal**, em fase de elaboração.
- QUINN, M. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Sage Publications, 2002, 3ª edição.
- RANFT, A.; FERRIS, G; PERRYMAN, A. Dealing with celebrity and accountability in the top job. **Human Resource Management**, v.46, n.4, p.671-682, 2007.

- RANFT, A.; FERRIS, G.; ZINKO, R. Marketing the image of management: the costs and benefits of CEO reputation. **Organizational Dynamics**, v.36, n.3, p.279-290, 2006.
- RAO, H. Caveat emptor: the construction of nonprofit consumer watchdog organizations. **American Journal of Sociology**, v.103, p.921-961, 1998.
- RAO, H; GREVE, H; DAVIS, G. Fool's gold: social proof in the initiation and abandonment of coverage by Wall Street analysts. **Administrative Science Quarterly**, v.46, p.502-526, 2001.
- RAUB,W; WEESIE, J. Reputation and efficiency in social interactions: an example of network effects. **American Journal of Sociology**, v. 96, n.3, p. 626-654, 1990.
- RENKEMA, J. HOEKEN, H. The influence of negative newspaper publicity on corporate image in the Netherlands. **The Journal of Business Communication**, v.25, n.4, p.521-535, 1998.
- RESENDE, L. **Economia, valor notícia e assessorias de imprensa**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Cândido Mendes de Vitória.
- RIEL, C. V. **Principles of corporate communication**. London: Prentice Hall,1995.
- RIEL, C.V. Research in corporate communications. **Management Communication Quarterly**, v.11, n.2, p.288-309, 1997.
- RIEL, C.V. Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story. In: SCHULZ, M; HATCH, M.J; LARSEN, M.H (eds.) **The Expressive Organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**, Oxford University Press, 2000, p. 157-181.
- RINDOVA, V.; BECERRA, M ; CONTARDO, I. Enacting competitive wars: competitive activity, language games, and market consequences. **Academy of Management Review**, v.29, n.4, p.670-686, 2004.
- RINDOVA, V; FOMBRUN,C. The eye of the beholder: the role of corporate reputation in defining organization identity. In: WHETEN, D.;GODFREY, P. **Identity in organizations: building theory through conversations**. Sage, 1998.
- RINDOVA, V.; PETKOVA, A.; KOTHA, S. Standing out: how new firms in emerging markets build reputation. **Strategic Organization**. v. 5, n.1, p.31-70, 2007
- RINDOVA, V; POLLOCK,T.; HAYWARD.M. Celebrity firms: the social construction of market popularity. **Academy of Management Review**, vol. 31,n.1, p. 50-71, 2006.
- RINDOVA, V. ET AL. Being Good or Being Know: an empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation. **Academy of Management Journal**, v.48, n.6, p.1033-1049, 2005.

- ROBICHAUD, D. Narrative institutions we organize by: the case of a municipal administration. In CZARNIASWSKA, B.; GAGLIARDI, P. (Eds.) **Narratives we organize by**. John Benjamins Publishing Company, 2003, p.37-53.
- ROSSITER, J.; BALMER, S. **Marketing Communications**. Prentice Hall, 2005.
- SALINAS, A.V. **A comunicação externa organizacional em tempos de crises por acidente maior**. 1999. Dissertação (Mestrado em administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- SALINAS, A. V. **Síndrome de John Wayne: o gestor, o discurso e a crise**. 2003. Tese (Doutorado em administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- SANTAELLA, LUCIA. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. Hacker Editores, 2001.
- SCHULER, M. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, v.7, n.1, p.37-53, 2004.
- SCOTT, W.R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2001, 2ª edição.
- SHAPIRO, C. Premiums for high quality products as returns to reputations. **Quarterly Journal of Economics**, v. 98, p. 659-680, 1983.
- SHAW, G.G. Planning and communicating using stories. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M; LARSEN, M. (Eds.) **The Expressive Organization**, Oxford University Press, 2000, p. 182-195.
- SIGAL, L. **Reporters and officials: the organization and politics of newsmaking**. Lexington, 1973.
- SIGGELKOW, N. Persuasion with case studies. **Academy of Management Journal**. v.50, n.1, p.20-24, 2007.
- SILLINCE, J.A. Resources and organizational identities: the role of rhetoric in the creation of competitive advantage. **Management Communication Quarterly**, v.20, n.2, p.186-212, 2006.
- STAKE, R.E. Case studies. In: DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Sage, 1994.
- STIMPERT, L.; GUSTAFSSON, L.; SARASON, Y. What does identity imply for strategy? In: WHETEN, D.; GODFREY, P. **Identity in organizations: building identity through conversations**, Sage, 1998.
- THOMAZ, J.C. **Reputação corporativa e seus construtos formativos: implicações para a gestão e vantagem competitiva**. 2006. Tese (Doutorado em administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie.

- TUMBER, H. Selling scandal: business and the media. **Media, Culture and Society**, v.15, p.345-361, 1993.
- VASCONCELOS, F.C. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.2, p.159-179, 2004.
- VASTERMAN, P. Media-hype: self-reinforcing news waves, journalistic standards and the construction of social problems. **European Journal of Communication**, v.20, n.4, p.508-530, 2005
- VAUGHN, M. Organization symbols: an analysis of their types and functions in a reborn organization. *Management Communication Quarterly*, v.9, n.2, p.219-250, 1995.
- VENDELO, M.T. Narrating corporate reputation: becoming legitimate through storytelling. **International Studies of Management & Organization**, v. 28, n.3, p. 120-137, 1998.
- WADE, J. ET AL.. The burden of celebrity: the impact of CEO certification contests on CEO pay and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n.4, p. 643-660, 2006.
- WARD, J.A. Image and reality: the railway corporate-state metaphor. **Business History Review**, v.55, n.4, p.491-516, 1981.
- WEIGELT, K; CAMERER, C. Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. **Strategic Management Journal**, v.9, n.5, p.443-454, 1988.
- WEISS, A.M.; ANDERSON, E.; MACINNIS, D.J. Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, v.63, n.4, p.74-89, 1999.
- WOOD JR., T. **Organizações cinematográficas**. 1998. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.20-28, 2000.
- WRY, T.; DEEPHOUSE, D; MCNAMARA, G. Substantive and evaluative media reputations among and within cognitive strategic groups. **Corporate Reputation Review**, v.9, n.4, p.225-242, 2006.
- YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park, Sage, 2001.
- ZUCKERMAN, E.W. The categorical imperative: securities analysts and illegitimacy discount. W. 1999. **American Journal of Sociology**, 104, p. 1398–1438, 1999.

GLOSSÁRIO

Assessoria de imprensa: área das organizações responsável pela formulação de estratégias e atendimento à imprensa.

Branding: gestão da marca, conjunto de ações que procura construir uma marca junto ao mercado

CEO: *Chief Executive Officer*, o principal executivo de uma empresa.

Chamada de capa: quando a notícia aparece na capa da edição de um determinado veículo.

Clipping: Serviço que reúne todas as reportagens sobre (ou de interesse de) uma determinada organização.

Cobertura de imprensa: trabalho de reportagem realizado sobre determinado fato ou assunto.

Conference call: reunião por telefone ou pela Internet para algum anúncio importante por parte de uma empresa (normalmente, anúncio de resultados financeiros).

Coletiva: reuniões em que organizações convidam vários jornalistas para divulgar algum fato.

Fonte: no jornalismo, fonte é o entrevistado ou quem costuma fornecer informações ao jornalista.

Media training: programas de treinamento a membros de uma organização que ensinam como se relacionar e responder as questões de jornalistas.

On e off: *On* ou *on-the-records* é quando a fonte autoriza a sua identificação e *off* ou *off-the-records* se refere a quando a fonte não autoriza a sua identificação.

Pauta: Roteiro dos assuntos que um determinado veículo vai enfatizar em uma determinada edição e sugestão de como um tema deve ser tratado por uma determinada reportagem.

Porta-voz: aquele que tem permissão para falar em nome da organização com os jornalistas.

PR: relações públicas, que, nos Estados Unidos, principalmente, engloba a assessoria de imprensa.

Press release: Documento elaborado pelas assessorias de imprensa das organizações para ser distribuído aos jornalistas.

Shareholder(s): acionista(s) de uma empresa.

Stakeholder(s): Todo indivíduo (ou grupo de indivíduos) que é afetado pelas ações de uma organização ou que com suas ações pode afetar a organização.

Tiragem: número de exemplares publicados.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro para entrevistas com profissionais ligados às empresas

- 1) Qual a importância que a imprensa tem na estratégia da empresa?
- 2) Como você avalia o peso da área destinada ao relacionamento com a imprensa na estratégia geral da empresa?
- 3) Como você avalia o peso da área destinada ao relacionamento com a imprensa na estratégia de comunicação da empresa?
- 4) Como vocês têm trabalhado, em linhas gerais, a comunicação com a imprensa?
- 5) Quais são as ações que vocês consideram mais efetivas? Por quê?
- 6) O papel da imprensa para a empresa mudou ao longo do tempo? Como e por quê?
- 7) Sempre houve uma área específica para o relacionamento com a imprensa?
- 8) A que área é subordinada a assessoria de imprensa?
- 9) Quantas pessoas trabalham na área? O que elas fazem, principalmente?
- 10) Que tipo de informação a empresa normalmente divulga para a imprensa? Por quê?
- 11) O trabalho com a imprensa é mais proativo, ou seja, a empresa procura jornalistas e veículos de informação para divulgar determinadas informações, ou é mais passivo, tentando atender à demanda dos jornalistas?
- 12) Como a empresa responde aos pedidos dos jornalistas? Qual o percentual de recusa? Em que contexto recusa o pedido?
- 13) Em que situações a visibilidade é desejada?
- 14) Em que situações a visibilidade é evitada?
- 15) A empresa acompanha a sua inserção na imprensa? Como?
- 16) A visibilidade tem crescido? Desde quando e por quê?
- 17) No geral, como você avalia a imagem que a empresa construiu na imprensa?
- 18) A imagem da empresa na imprensa corresponde à imagem desejada pela empresa?
- 19) Você acredita que o relacionamento com a imprensa é fruto de um trabalho de longo prazo ou pode mudar num relance?
- 20) Qual é a interconexão entre o relacionamento com a imprensa e as outras áreas da empresa? A conexão é fraca ou forte?
- 21) Em sua opinião, a estratégia de alavancar a imagem via imprensa pode ser substituída por outras estratégias?

Apêndice B -Roteiro para entrevistas com jornalistas

- 1)Quais são os principais critérios para você escrever um artigo sobre determinadas empresas?
 - 2)Em que fatores você presta mais atenção ao procurar fazer reportagens sobre uma empresa?
 - 3) O fato de uma empresa sair cada vez mais em matérias de outros veículos de comunicação nacionais faz com que você “cubra” mais aquela empresa/instituição financeira (ou ocorre justamente o contrário)?
 - 4) Em relação à questão 3), e quando as matérias saem em veículos de comunicação internacionais (no caso não só de empresas nacionais como também de empresas estrangeiras)?
 - 5) Quais são as estratégias utilizadas por uma assessoria de imprensa e/ou fonte que você melhor aceita?
 - 6) E quais são aquelas que incomodam?
 - 7) Na sua opinião, o que torna algumas empresas celebridades na imprensa?
 - 8) Há empresas na sua área que podem ser consideradas celebridade na imprensa? Por quê?
 - 9)Como você avalia a imagem na imprensa das empresas do setor x?
 - 10)Com o que você associa a imagem dessas empresas?
 - 11)Faça um ranking das que têm melhor imagem na imprensa para as que têm pior imagem.
 - 12)Justifique, por favor, a sua escolha.
 - 13)Faça um ranking do seu acesso à informação nas empresas do setor x.
 - 14) Em qual das empresas do setor x você tem melhor acesso aos principais executivos?
 - 15) Qual delas divulga informações mais confiáveis?
 - 16) Qual você acredita que é a empresa mais aberta à imprensa?
 - 17) A sua opinião a respeito da empresa x mudou desde que começou a cobrir a empresa? Por quê?
 - 18) O seu relacionamento com a empresa x melhorou ou piorou desde que a empresa foi lançada? Por quê?
 - 19) O quanto você se pauta pelas reportagens que saem nos principais veículos de comunicação internacionais?
 - 20)) Escolha a melhor empresa do setor x pelos seguintes critérios:
- Muito conhecido, familiar:
 Dá para entender aonde quer chegar:
 Líder no seu campo:
 Presença de mercado:
 Marca forte:
 Ético:
 Justo e honesto:
 Boa empresa para se trabalhar:
 Responsável com o meio-ambiente:
 Preocupado com a comunidade:
 Tem credibilidade:
 É altruísta:
 Genuíno:
 Possui bons líderes:
 Produtos e serviços a valor razoável:
 Produtos que fazem a diferença:
 Inovador:

Sólido:

Produtos e serviços confiáveis e de boa qualidade:

Boas perspectivas de crescimento:

Bons funcionários:

Bem administrado:

Estratégia vencedora:

Há confiança em relação ao futuro do banco:

Tem excelente padrão mundial:

Personalidade vibrante:

Personalidade interessante:

Muda com as necessidades de cada momento:

Caloroso e amigável:

Superficial:

Arrogante:

Conectado com o Brasil:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)