UBALDO ANTÔNIO CREPALDI

**METODOLOGIAS DE ANÁLISE
DE RETORNO DO INVESTIMENTO
EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Contribuição de Três Empresas de Grande Porte em Processos Específicos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Relações
Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes
da Universidade de São Paulo.

São Paulo, 2008

UBALDO ANTÔNIO CREPALDI

METODOLOGIAS DE ANÁLISE DE RETORNO DO INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

***Contribuição de Três Empresas de Grande Porte em Processos
Específicos***

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para obter o título de mestre em Ciências da Comunicação, na Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa de Políticas e Estratégias de Comunicação.

**Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi
Yanaze**

São Paulo

2008

Termos de Aprovação

Nome do autor:

Ubaldo Antônio Crepaldi

Título da dissertação:

Metodologias de Análise de Retorno do Investimento em Comunicação
Institucional: Contribuição de Três Empresas de Grande Porte em Processos
Específicos

Orientador:

Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

Banca examinadora:

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Aprovada em: ____/____/____

Do progresso da auto-gestão depende o futuro dos trabalhadores e um novo mundo se pode abrir à humanidade.

Joseph-Pierre Proudhon

Há uma sabedoria a ser adquirida, a qual não será construída por nenhuma profissão isoladamente.

Donald Shriver, Jr.

Dedico este trabalho aos meus filhos.

Desde sempre fontes de amor, inspiração, motivação, aprendizado e orgulho.

Pela ordem de entrada em cena,
Alexandra, Conrado, Luiza e Augusto.

Meus agradecimentos

Ao *senpai* Professor Mitsuru Higuchi Yanaze, por seus ensinamentos, seu exemplo pessoal, por todas as suas orientações não só neste trabalho, pela sua amizade e pela oportunidade de trilharmos juntos passos importantes em meu caminho;

Aos Professores Uilma Crepaldi, Galdina e Darwin Monteiro da Silva, Mário Henrique Simonsen (*in memorian*), Edson Miranda, Lauro Fabretti, Reinaldo Anderlini (*in memorian*) e a todos os outros que, cada um em seu tempo, dedicou sua energia a lançar luzes em meu caminho;

Aos Professores Carlos Shinoda e Dorinho Bastos, pela minha recondução ao meio acadêmico, pelos seus exemplos de amor ao magistério e por suas particulares amizades;

À Professora Célia Bernardes pelo seu apoio no reinício da vida acadêmica;

À Professora Maria Schuler pelos seus ensinamentos, seu auxílio, sua participação direta e por seu afeto durante o desenvolvimento de parte deste trabalho;

Ao Professor Massimo Di Felice, pelos seus ensinamentos e exemplo de dedicação à pesquisa e à docência, sua amizade fraterna e pela oportunidade de descortinar novos territórios;

Aos Professores Alberto Abruzzese e Derrick de Kerckhove, pelos ensinamentos e pela oportunidade de um convívio pequeno, mas importante em conteúdo;

Aos Professores Cidmar Teodoro Paes, Ivan Santo Barbosa, Leandro Leonardo Batista, Margarida Maria Krohling Kunsch e Maria Clotilde Perez Rodrigues Bairon Sant'Anna, pelos ensinamentos neste programa;

Aos Professores, Coordenadores e Dirigentes da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, da Faculdade Cásper Líbero e das demais instituições que me distinguiram com a possibilidade do magistério;

Aos alunos de pós-graduação *lato sensu* da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, da Faculdade Cásper Líbero e das demais instituições que me honraram com sua atenção e, em especial, àqueles cujos trabalhos aqui são citados;

À Diana Suzuki, cujo amor e dedicação profissional transcenderam em muito à simples competência técnica na revisão ortográfica, adequação normativa, criação imagética, traduções e arte-final deste trabalho;

A Leandro Yanaze, pela disponibilidade, pelo exemplo de discrição, humildade e competência e pela participação direta no desenvolvimento de partes deste trabalho;

Às pesquisadoras e amigas Julliana Cutolo e Naia Hamasaki, pelo auxílio no desenvolvimento da parte inicial deste trabalho;

Aos parceiros de estudo e trabalho (tantos e de tão boa qualidade) do CEACOM e do ATOPOS – Centros de Pesquisa da ECA/USP, fontes instigadoras de permanente busca de melhoria, pela constante oportunidade de crescimento;

A Eraldo Carneiro da Silva, Edgard Villarinho Garcia Filho, Marcos André Costa, Marcos Paulo Marques e demais colaboradores da área de Planejamento e Gestão da Comunicação da Petrobras S. A., pela oportunidade, pelas informações e pelo apoio no desenvolvimento de parte deste trabalho e de tantos outros;

A Eliane Costa, Gilberto de Oliveira Barros, Cláudio Thompson Tavares, Taís Wohlmuth Reis, Romildo Martins do Nascimento Filho, Cláudio Jorge Pacheco de

Oliveira, Adriana Maria Ferreira Martins, Ana Paula Pires Costa e demais colaboradores da Gerência de Patrocínios da Petrobras S. A., pelas informações e pelo apoio no desenvolvimento de parte deste trabalho;

A Fernando Figueiredo, Gislaine Rossetti, Patrícia Pecego (*in loco absentia*), Meire Melo, Mariana Aidar e demais colaboradores da Comunicação Corporativa para a América do Sul da Basf S. A., pela oportunidade primeira de desenvolvimento na área em foco, pelas informações e pelo apoio entusiasta no desenvolvimento deste e de tantos outros trabalhos;

À Glauce da Costa da Controladoria da Basf S. A., pelas informações prestadas para o desenvolvimento de parte deste trabalho;

A Cláudia David, Ângela Faria e demais colaboradores da Comunicação Social da Bayer S.A., Divisão Cropscience, pela oportunidade, pelo apoio e pelas informações prestadas para o desenvolvimento de parte deste trabalho;

A Nottíria Ferrari e Sandra Mara Jantsch, pela possibilidade da paternidade;

A meus irmãos, Márcia Denise, Marco Antônio, Ulisses Paschoal, Stela Maris e Cláudia Célia, pelo aprendizado no crescimento conjunto;

À Liriam Luri Yanaze, pela afetuosa fraternidade espiritual e por seu abnegado exemplo de dedicação à família, aos estudos e ao magistério;

Aos meus pais (*in memoriam*), Ubaldo Paschoal Crepaldi, meu grande mestre no que há de mais importante, e Therezinha Diogo Crepaldi, pelos exemplos de amor e dedicação;

Ao Poder Superior, por me ter agraciado, entre tantas outras bênçãos, com o dom de fazer amigos.

Resumo

CREPALDI, Ubaldo A. *Metodologias de Análise de Retorno do Investimento em Comunicação Institucional: Contribuição de Três Empresas de Grande Porte em Processos Específicos*. São Paulo, 2008. Dissertação (mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

RESUMO: Contribui na atribuição de valor ao exercício profissional e acadêmico da Ciência da Comunicação, enquanto elemento constitutivo do caráter institucional de organizações de grande porte com fins lucrativos. **Objetivo:** Buscar mais informações sobre a estrutura organizacional, os métodos de mensuração do retorno dos investimentos e a avaliação destes processos pelos profissionais da área e pelos seus controladores, na Petrobras S. A., na Basf S. A. e na Bayer S. A. – Divisão Cropscience. **Método:** Estudo de casos com relato da estrutura organizacional, das metodologias adotadas e entrevistas semi-estruturadas dos principais envolvidos nos processos de patrocínios culturais, comunicação corporativa e comunicação interna, respectivamente. **Resultados:** Constata-se a aceleração na adoção destas metodologias, o interesse crescente sobre o planejamento e controle dos investimentos na área, bem como o início de um processo de sua inclusão na apropriação contábil gerencial e nos relatórios de desempenho econômico e de evolução patrimonial destas organizações.

Palavras-chave: Retorno. Investimento. Comunicação Institucional. Marketing. Imagem Corporativa.

Abstract

CREPALDI, Ubaldo A. *Methods of Analysis of Return on Investment in Corporate Communication: Contribution of Three Large Enterprises in Specific Processes*. São Paulo, 2008. Dissertation (Master in Communication Sciences) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

ABSTRACT: A contribution to allocate value to professional and academic work in Communication Science, as part of large companies' corporate nature.

Objective: Finding more information on organizational structure, methods of measuring the return on investments and evaluation of these processes by professionals of communication and their controllers, at Petrobras S.A., Basf S.A. and Bayer S.A. - Cropscience Division. **Method:** Case studies with organizational structure, report of the methodologies adopted in cultural sponsorship, corporate communication and internal communication areas and their professionals' points of view collected in semi-structured interviews. **Results:** It is verified an acceleration in the adoption of these methodologies, a growing interest on planning and controlling investments in the Communication area, as well as and a starting process which includes results on investment in ownership accounting management and in reports on economical development and equity performance of these organizations.

Key-words: ROI. Corporate Communication. Marketing. Corporate Image.

Sumário

1	Novos Territórios - Introdução	19
2	Causas e modos - Contexto e caracteres da pesquisa	
2.1	Ambiente - Situação-problema	24
2.2	Questões	29
2.3	Objetivos	29
2.4	Metodologia	31
2.5	Organização	36
3	Têm valor quem dá valor - Importância da comunicação para as organizações	
3.1	Tendência do valor das organizações	43
3.2	Percepção do valor agregado pela comunicação nas organizações	45
3.3	Percepção do valor agregado pela comunicação no mercado	53
3.4	Demonstrativos do valor agregado pela comunicação	57
4	Ciências irmãs – Fundamentação teórica convergente	
4.1	Confluências entre Comunicação, Economia e Administração	62
4.2	Comunicação e a administração de investimentos	76
4.3	Comunicação e Contabilidade – Um capítulo à parte	88
4.4	Comunicação e a análise de retorno do investimento	94
5	Na Prática – Pesquisa de campo	
5.1	Seleção das organizações	101
5.2	Petrobras S.A.	
5.2.1	Análise de retorno do investimento em patrocínios culturais	101
5.2.2	Estrutura organizacional	103
5.2.3	Descrição do método adotado	105

5.2.4	Análise das entrevistas	133
5.3 Basf S.A.		
5.3.1	Análise de retorno do investimento em comunicação corporativa	123
5.3.2	Estrutura organizacional	125
5.3.3	Descrição do método adotado	126
5.3.4	Análises da entrevistas	133
5.4 Bayer S.A. – Divisão Cropscience		
5.4.1	Análise de retorno do investimento em imagem - Público interno	137
5.4.2	Estrutura organizacional	138
5.4.3	Descrição do método adotado	138
5.4.4	Análise das entrevistas	142
6 Fim ou Começo? – Síntese e considerações finais		
6.1	Síntese	145
6.2	Deficiências deste estudo	152
6.3	Algumas deduções possíveis e sugestões de continuidade	153
7 Bibliografia		
ANEXOS: Alguns projetos – Ilustração complementar		
Anexo I - Esquema de análise de retorno do investimento em eventos, por cálculo da contribuição marginal		162
Anexo II - Esquema de análise de retorno do investimento em programa de visitas, por cálculo do custo direto		164
Anexo III - Esquema de análise de retorno do investimento em lançamento de produto, por cálculo da contribuição marginal		166
Anexo IV - Esquema de análise de retorno do investimento em montagem de site, por cálculo do custo direto		169
Anexo V - Esquema de análise de retorno do investimento em comunicação interna, por cálculo do custo incremental relativo		172

Anexo VI - Esquema de análise de retorno do investimento na montagem de uma empresa de comunicação, por cálculo com absorção dos custos fixos	175
---	-----

Lista de Figuras

1 - Esquema das relações das organizações: Passado	25
2 - Esquema das relações das organizações: Presente	25
3 - Esquema de balanço patrimonial	55
4 - Esquema de formação do <i>brand equity</i> (Valor da marca)	57
5 - Cálculo do ponto de equilíbrio - Método tradicional	78
6 - Cálculo do ponto de equilíbrio com contribuição marginal	79
7 - Esquema básico de projeção de resultados econômicos - Lucros e perdas	80
8 - Esquema básico de projeção de fluxo de caixa	81
9 - Esquema de DOAR - Documento de origem e aplicação de recursos	82
10 - Investimentos em patrocínios culturais Petrobras	102
11 - Organograma da Comunicação Social da Petrobras	103
12 - Esquema do contexto do Metricom	105
13 - Tela de cálculo da aderência aos objetivos estratégicos da Petrobras.	107
14 - Tela de cálculo da aderência aos eixos conceituais da Petrobras	107
15 - Tela de cálculo da aderência aos atributos da identidade corporativa da Petrobras	108
16 - Tela de cálculo da aderência às diretrizes dos patrocínios culturais da Petrobras	108
17 - Tela de Cálculo do CPM/PPA - Divulgação publicitária de patrocínios culturais da Petrobras	112
18 - Tela de cálculo do CPM/PPA - Outras divulgações de patrocínios culturais da Petrobras.	112
19 - Tela de cálculo do CPM/PPA - Divulgação espontânea de patrocínios culturais da Petrobras.	113
20 - Tela de cálculo do CPM/PPA - Outras divulgações de patrocínios culturais da Petrobras	113
21 - Tela de cálculo do grau de ativação - Potencial de geração de ativos para outros processos de comunicação da Petrobras	115

22 - Tela de cálculo do grau de ativação - Potencial de utilização por outros processos de comunicação da Petrobras.	116
23 - Tela de totalização do Metricom - Patrocínios culturais da Petrobras	117
24 - Organograma da Comunicação Corporativa da Basf na América do Sul	125
25 - <i>Guidelines</i> da Basf	126
26 - Esquema da árvore de valores da Comunicação Corporativa da Basf	128
27 - Direcionadores de valores de "Formar a melhor equipe na indústria" na Basf	129
28 - Direcionadores de valores de "Ajudar nossos clientes a atingir ainda mais o sucesso"	130
29 - Direcionadores de valores de "Obter retorno financeiro acima do custo de capital"	131
30 - Direcionadores de valores de "Assegurar o desenvolvimento sustentável"	132
31- Estrutura organizacional da Comunicação Social na Bayer - Divisão Cropscience	138
32 - MCI - Método de Configuração da Imagem. Esquema da apresentação gráfica de resultados	141
33 - Esquema sugerido de DOAR - Demonstrativo de origem e aplicações de recursos	155
34 - Esquema de análise de retorno do investimento em evento	162
35 - Esquema de análise de retorno do investimento em programa de visitas.	164
36 - Esquema de análise de retorno do investimento em lançamento de produto	166
37 - Esquema de análise de retorno do investimento em montagem de site	170
38 - Esquema de análise de retorno do investimento em comunicação interna	172
39 - Esquema de análise de retorno do investimento em empresa de comunicação	176

Lista de Siglas e Abreviaturas

Aberje -	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
AGU -	Auditoria Geral da União no Brasil
ALCA-	Associação de Livre Comércio das Américas
<i>BSC -</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
CEACOM -	Centro de Estudos e Análise da Comunicação na Universidade de São Paulo
COFINS -	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CENPES -	Centro de Pesquisas da Petrobras
CGU -	Controladoria Geral da União no Brasil
CPM -	Custo por mil
CPM/PPA-	Custo por mil, no público ponderado atingido
CSSL -	Contribuição Social sobre Lucro
DOAR -	Documento de origem e aplicação de recursos
<i>EBIT -</i>	<i>Earning Before Interest and Tax</i>
ECA -	Escola de Comunicações e Artes na Universidade de São Paulo
<i>EVA -</i>	<i>Economic Value Added</i>
EUA-	Estados Unidos da América do Norte
<i>GAAP -</i>	<i>Generally Accepted Accounting Principles</i>
<i>GPTW-</i>	<i>Great Place to Work</i>
<i>IABC -</i>	<i>International Association of Business Communicators</i>
<i>IEG -</i>	Instituto norte-americano de pesquisas e serviços sobre patrocínios
IR -	Imposto sobre a Renda
IBRACON -	Instituto Brasileiro de Contabilidade
ICMS -	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INPG -	Instituto Nacional de Pós-Graduação
IPEA -	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPHAN -	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Brasil
IPI -	Imposto sobre Produtos Industrializados

ISSQN -	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
LAJIR -	Lucro antes dos Juros e do Imposto sobre a Renda
<i>KPI -</i>	<i>Key performance indicator</i>
<i>MAKE -</i>	<i>Most Admired Knowledge Enterprises</i>
Metricom -	Sistema de mensuração da comunicação na Petrobras
MCI -	Método de Configuração da Imagem
OMC -	Organização Mundial do Comércio
<i>PFC -</i>	<i>Energy 50 - Ranking global das empresas de petróleo e energia</i>
PPA -	Público ponderado atingido
PIS -	Programa de Integração Social
<i>PMI -</i>	<i>Project Management Institute</i>
PRI -	Prazo de retorno do investimento
<i>Rep Track -</i>	<i>Sistema de mensuração da reputação do Reputation Institute</i>
<i>ROI -</i>	<i>Return on investment</i>
<i>ROA -</i>	<i>Return on assets</i>
SISMICO -	Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa da Petrobras
TCU -	Tribunal de Contas da União no Brasil
TRI -	Taxa de retorno do investimento
UFBA -	Universidade Federal da Bahia
URSS-	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
<i>USA-</i>	<i>United States of America</i>
USP -	Universidade de São Paulo
VCM -	Valor da cotação de mercado
<i>VBM -</i>	<i>Value Based Management</i>
VPL -	Valor do patrimônio líquido

1 – NOVOS TERRITÓRIOS

INTRODUÇÃO

Caminante no hay camino, se hace el camino al andar.

Antonio Machado

1 Novos territórios - Introdução

Participamos de tempos únicos em sua velocidade. As mudanças se sucedem rapidamente e indicam novas naturezas de identidade, de relacionamento e de meios, envolvendo indivíduos e instituições que se assombram ante esse novo mundo, como se, embora mais lentamente, o mundo já não tivesse mudado tantas vezes.

Novas consciências sociais, preocupações ecológicas, acesso às informações e possibilidade generalizada de emissão das mesmas redefinem e fluidificam o perfil dos indivíduos que, isoladamente ou em grupos de interesse se relacionam com as organizações.

Pelo seu lado, as empresas vêem diluírem-se seus esforços de comunicação em uma miríade de possibilidades - e necessidades - entre novos grupos, novos papéis sociais em mesmos indivíduos, novos atributos valorizados por consumidores, fornecedores, colaboradores, agências regulatórias, mercado financeiro e todos os demais grupos ou indivíduos que dão suporte à sua atividade e mesmo à sua existência.

O estudo e análise da comunicação organizacional tornam-se, a exemplo do que sucedeu em décadas anteriores na administração financeira, em virtude da globalização e em particular, do processo inflacionário brasileiro, necessidade premente da empresa, forçada ao aumento dos investimentos na área, de cujo desempenho passa a depender não só para a sua lucratividade, mas principalmente para a sua perenidade.

Neste alvorecer da sociedade em rede, os problemas de administração das organizações deixam de aparecer inicialmente nos países economicamente mais desenvolvidos, a partir de onde, depois de problematizados, experimentados e solucionados, eram disseminados para os países periféricos, como aconteceu na

produção, em vendas e na administração financeira e passam a surgir simultaneamente em todo o globo.

Inicialmente na comunicação mercadológica, “a era de ouro do marketing” numa redução desse conceito, posteriormente na comunicação institucional, quando, às características dos produtos, os consumidores agregaram os atributos sociais, além de outros intangíveis como tradição, confiança, etc., avolumaram-se os investimentos. Isto, em paralelo com a multiplicação dos meios, agravou o problema de tomada de decisão entre alternativas.

De certa forma, a administração de organizações com fins lucrativos no Brasil foi privilegiada, pois além de ter sido inicialmente formada a partir da filosofia europeia de administração (patrimonialista) e posteriormente, como todo o resto do mundo dos negócios, ter sofrido grande influência norte-americana, a qual privilegia a análise da lucratividade, também passou por períodos de instabilidade monetária em mais de vinte anos, o que forçou o desenvolvimento de estudos de análise econômica.

Ter passado por estas crises – a dicotomia entre a herança europeia e a influência do *management* norte-americano e ainda a instabilidade monetária passada, além da característica de ser um país de cultura *high touch*, já com desenvolvimento *high tech*, no conceito de NAISBITT (2006, passim), faz com que a administração destas organizações no Brasil reúna hoje condições de ser uma das pioneiras no estabelecimento de metodologias para a análise de retorno do investimento em comunicação organizacional.

Dedicando-se à pesquisa deste campo desde meados da derradeira década do século passado, praticamente em paralelo com os primeiros escritos publicados nos Estados Unidos da América do Norte, o Prof. Dr. Mitsuru H. YANAZE, que a partir de 2001 passa a contar com a colaboração deste pesquisador em docência e consultoria empresarial na área e contando com outros pesquisadores, funda em

2005 o CEACOM - Centro de Estudos e Análise da Comunicação, (<http://www.eca.usp.br/ceacom/>) na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, dando início a uma pesquisa, atualmente em andamento, cujo objetivo é diagnosticar o estágio evolutivo da adoção de metodologias de análise de retorno do investimento em comunicação e seus reflexos, em grandes organizações atuantes no Brasil.

A presente pesquisa é fruto das observações e aprendizado desenvolvidos neste campo, nos últimos seis anos.

2 – CAUSAS E MODOS

CONTEXTO E CARACTERES DA PESQUISA

MENU

Nada vem do nada — De nihilo nihil.

Lucrecio

2 Causas e modos - Contexto e caracteres da pesquisa

2.1 Ambiente – Situação-problema

É notório o aumento da complexidade do ambiente em que operam as empresas. Não só se multiplicaram os *stakeholders*, mas também a fluidez de posicionamento dos indivíduos que transitam entre vários grupos. Se a isso acrescermos a multiplicação das mídias – apenas para ficar em alguns exemplos – revistas especializadas, de logística a comunicações, de produção a mercado financeiro, de *hobbies* a alternativas profissionais, hoje são 459 títulos auditados (<http://www.circulacao.org.br>), contra umas poucas dezenas há duas décadas, potencializadas pela mídia eletrônica – perto de cem canais de televisão a cabo inexistentes anteriormente, mais de cento e vinte milhões de celulares (<http://teleco.com.br>), trinta milhões de conexões à internet (<http://www.internetworldstats.com>) – constata-se que as alternativas de investimento ainda usando os meios de comunicação de massa são inúmeras.

Com o advento da rede e a conseqüente sobreposição da comunicação individual, comentada por RABOY e SOLERVINCENS (2005): “a Internet e o suporte digital em geral individualizam e democratizam o acesso à comunicação e à interação”, chegamos a um enorme número de possíveis alternativas.

Poderíamos então, esquematizar antes e depois, como veremos nas figuras a seguir.

Figura 1 – Esquema das relações das organizações: Passado

Elaboração do autor

Figura 2 – Esquema das relações das organizações: Presente

Elaboração de Diana Suzuki

Acresce-se o fato de que, com o advento da sociedade em rede, os indivíduos passaram a ser mais atuantes em diversos papéis sociais, dificultando sua identificação (pós-identidade) e classificação (hibridismo cultural). Por exemplo, o bancário que atende a conta da empresa pode ser um ativista de uma organização não-governamental voltada para a preservação do meio-ambiente; aumentam as possibilidades de um acionista acompanhar o volume de questões com o consumidor; uma autoridade fazendária pode ter vínculos sociais virtuais ou presenciais com prestadores de serviços e assim por diante.

Neste contexto observamos que, sendo a comunicação institucional, segundo KUNSCH, (2003, p.165):

A responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização... tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta.

Mais que isso, a autora ao definir a função estratégica da comunicação organizacional inicia afirmando (p.100):

Numa perspectiva moderna, as relações públicas precisam demonstrar sua contribuição também como um valor econômico para as organizações. Isto é, suas atividades têm de apresentar resultados e ajudar as organizações a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores [o grifo é nosso].

Considerando que, como afirma LÉVY (1996, p.57), citando a teoria matemática da comunicação, "uma informação é um acontecimento que provoca uma redução de incerteza acerca de um ambiente dado", com a ampliação da importância relativa da comunicação institucional e de seu papel na continuidade da lucratividade e de proteção de seu patrimônio, as empresas sentiram a necessidade de incrementar seus investimentos na área.

Em paralelo com o aumento da complexidade em função da organização de novos grupos/agentes sociais, somada à crescente mobilidade dos indivíduos desterritorializados, transitando cada vez mais entre os diversos grupos em razão do desenvolvimento tecnológico, acontece o *boom* das mídias multiplicando exponencialmente as alternativas possíveis de investimento em comunicação, sobre as quais os administradores têm que fazer escolhas racionais.

Segundo MARTIN (1987, p.185), analisando o processo decisório no contexto das organizações:

Teoria das decisões é um conjunto de proposições ou regras acerca da forma com que são tomadas decisões ou efetuadas a escolha de uma determinada ação dentre as que estão disponíveis um conjunto de ações alternativas. Um ponto importante da escolha racional é que ela somente se faz em função de suas consequências ou resultados.

Como decidir sobre investimentos em comunicação institucional e como controlar as consequências dessas decisões constitui o problema.

Os professores KUHNEN & BAUER (1996, p. 389) definem Análise de Investimento como “um conjunto de técnicas que permitem a comparação entre os resultados de tomada de decisões, referentes a alternativas diferentes, de uma maneira científica”.

Para que essas inversões passem a ser vistas como investimento são necessárias clareza e precisão relativa na definição de quais, quanto e quando serão auferidos os benefícios futuros.

Em função das incertezas das consequências destes gastos, a cada ano os profissionais de comunicação que labutam nas organizações de grande porte se deparam com a sofrida tarefa de informar à controladoria a previsão de despesas a serem incluídas no orçamento, em muitas vezes com severas recomendações de cortes, sem nunca poderem expressar de que forma contribuem para o lucro ou

para a valorização patrimonial da empresa. A conseqüência é que se passa a maior parte do tempo “com o pires na mão” em busca de recursos extraordinários, em face de demandas emergenciais tão evidentes que chegam a dispensar qualquer processo de planejamento e controle.

Nas empresas de menor porte, o roteiro é o mesmo, apenas mais sofrido.

Em realidade constatada em mais de trinta anos de observação, antes como dirigente e agora como consultor de empresas, a restrição orçamentária e a dificuldade de expressar na linguagem numérica a contribuição de seus projetos para o resultado econômico e patrimonial da empresa fazem com que a comunicação organizacional viva à míngua de recursos e depois, tendo que reagir às demandas só então identificadas pela alta direção, ainda sejam criticadas pela falta de planejamento e controle.

Chega a ser surpreendente que ainda se consiga a duras penas a aprovação de alguns projetos. Na mesa dos executivos tomadores de decisão sobre investimentos, o que se vê são planilhas e mais planilhas de números e os profissionais da área comunicam-se com eles em palavras! Profissionais de comunicação são afeitos à lógica verbal e utilizam pouca lógica numérica. Esta, por sua vez, é a lógica preferida pelo mundo dos negócios, pois, como ressalta SIMONSEN, M. H. (1994, p. 13):- “Ela (a lógica numérica) fornece uma linguagem com um fôlego dedutivo que nenhuma linguagem costuma alcançar” [o parêntese é nosso].

A utilização desta lógica pelos profissionais de comunicação (para a imensa maioria dos projetos basta aritmética, não é necessário nenhum conhecimento profundo além daqueles que já aplicamos em nosso cotidiano) para mensurar os retornos tangíveis – sempre é possível – e embasar os intangíveis, que quase sempre são expostos de forma puramente qualitativa de maneira exemplar, mas

carecendo de fundamentação na linguagem do *business world*, se constitui em um problema acessório.

2.2 Questões

Como os administradores destes empreendimentos estão compreendendo a comunicação institucional, planejando e controlando seus investimentos nesta área? Quais metodologias de mensuração quantitativa têm embasado as análises qualitativas? Até que ponto estas metodologias são utilizadas em processos sistemáticos de informação gerencial como a contabilidade? Qual a percepção dos profissionais da área sobre o valor de seu trabalho? Qual a compreensão dos dirigentes das organizações sobre este valor? Como isto tem se refletido no desempenho e na valorização da atividade profissional da comunicação institucional?

O propósito desta pesquisa é contribuir para a elucidação dos processos de valorização do exercício profissional e acadêmico da Ciência da Comunicação, enquanto elemento constitutivo do caráter institucional de organizações com fins lucrativos, bem como buscar mais informações sobre algumas das práticas desta área, em três grandes organizações.

2.3 Objetivos

O objetivo principal é relatar como procedem na análise de retorno estas três organizações em determinados processos de comunicação institucional, quais os reflexos da adoção dessas práticas de planejamento e controle na percepção de valor, tanto pelos controladores de investimentos das organizações quanto pelos profissionais atuantes na área.

A escolha das organizações constantes desta pesquisa se faz pela já aplicação de metodologias de mensuração, com resultados mesmo que parciais já conhecidos.

A este objetivo principal, acrescentem-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrição da estrutura organizacional da comunicação institucional nas três organizações pesquisadas;
- Descrição dos instrumentos de avaliação, mensuração e controle da eficácia da comunicação nos processos contemplados nesta pesquisa;
- Descrição do aproveitamento das metodologias aplicadas no que concerne ao processo de elaboração orçamentária, nas organizações estudadas;
- Descrição dos procedimentos contábeis de registro dos gastos e eventualmente dos ganhos advindos de algumas das ações de comunicação nas organizações pesquisadas;
- Descrição do aproveitamento das metodologias aplicadas nos processos de avaliação da comunicação institucional e dos profissionais da área.
- Nos anexos, com o objetivo de ilustrar como as partes podem integrar-se num todo de valorização da comunicação, inclui-se um elenco de alguns casos dentre um universo de dezenas desenvolvidos por alunos e co-orientados por YANAZE e esse pesquisador que, sobre a ótica de elaboração de projetos,

constituem-se como exemplos de mensuração de ações de comunicação.

2.4 Metodologia

Conforme a linha de pesquisa enunciada pelo Prof. Dr. Mitsuru Higuchi YANAZE em (<http://www.eca.usp.br>), “Análises de Retorno de Investimentos em Comunicação nas Organizações de Grande Porte”, na escassez de bibliografia específica pertinente à área no Brasil, este pesquisador realiza uma breve revisão bibliográfica relativa às publicações norte-americanas e em função da natureza transdisciplinar deste estudo, das Ciências da Comunicação, Contábeis, Economia e Administração, notadamente Finanças, na constituição da base teórica que embasa o diagnóstico de como as empresas com fins lucrativos planejam e controlam a comunicação organizacional, no que concerne ao retorno esperado pelas inversões de recursos alocadas.

Devido às características da questão de pesquisa, o método escolhido para abordá-la é o estudo de casos.

Os estudos de caso são amplamente utilizados em pesquisa nas Ciências Sociais, incluindo as disciplinas tradicionais (Comunicação, Administração, Ciências Contábeis e Economia) e as áreas voltadas à prática, como planejamento urbano, administração pública, política pública, trabalho social e educação. O método também é o modelo freqüente para a pesquisa de teses e dissertações em todas essas disciplinas e áreas.

O estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos (como em estudos de economia) são alguns exemplos de maneiras de se realizar a pesquisa.

Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de quatro condições:

- O tipo de questão de pesquisa;
- O seu grau de ineditismo;
- O controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- O foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Para YIN (2001, p. 21):

O Estudo de Caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

YIN coloca quatro questões que todo Estudo de Caso deve ter e que se aplicam diretamente à pesquisa em questão:

- O pesquisador de Estudo de Caso deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa;
- Os estudos de casos, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proporções teóricas, e não a populações ou universos;

- O estudo de caso é uma forma de inquirição que não depende exclusivamente dos dados etnográficos ou de observadores participantes;
- Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real.

Em geral, o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real.

Sendo assim, o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representam uma maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos.

O estudo de caso é adequado em situações nas quais irão existir:

- Muito maior número de variáveis de interesse do que fontes de dados;
- Um resultado que seja apoiado em múltiplas fontes de evidências, com dados que precisam convergir por meio de triangulações;
- Trazendo como benefício o desenvolvimento preliminar de proposições teóricas que venha a guiar a coleta de dados e a análise do fenômeno.

Segundo YIN (1994), a essência do estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: Como foram tomadas? Por que foram implantadas e com que resultado? O uso deste método tem a intenção de cobrir

uma condição do contexto, acreditando-se que pode ser altamente pertinente ao fenômeno estudado. No estudo de caso, o interesse não é o caso em si, mas o que ele sugere a respeito do todo, permitindo ao leitor tirar conclusões. O estudo de caso impossibilita extrapolações estatísticas e não impede a subjetividade do pesquisador na descrição e a parcialidade dos informantes.

Para MALHOTRA (2005, p. 46), uma pesquisa de natureza explanatória, apresenta a seguinte vantagem:

Flexibilidade, pois permite ajustes ao longo do processo, de forma que é possível mudar o curso da pesquisa de acordo com as respostas que vão sendo apresentadas e ênfase na totalidade, pois é possível focalizar o problema no todo e, dessa forma, supera-se um problema muito comum, que é a análise individual desaparecer em favor da análise global.

Na contrapartida, HAIR et al. (2005, p. 325) destaca que:

O Estudo de Caso rigoroso não deve se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas apoiar-se (sic) em conceitos e hipóteses. Deve ser guiado por um esquema teórico que serve de princípio diretor para a coleta de dados.

Este autor alerta ainda para o fato de que o Estudo de Caso tem, por si mesmo, um caráter particular e há poucas possibilidades de generalização. É importante reunir um conjunto de recursos metodológicos que sejam usados concomitantemente para levá-lo a cabo.

O estudo de um caso se compõe de uma explicação compreensiva de todos os elementos de que é constituído, de modo que cada um deles se encaixe em torno de um encadeamento do material coletado, dando um sentido para a ocorrência do fenômeno (cadeia de evidências).

Além do recurso de múltiplas fontes de evidência e da criação de uma base de dados, a apresentação do caso deve seguir a constituição de uma cadeia de evidências, de modo que o leitor possa seguir as derivações feitas.

O presente projeto de pesquisa enquadra-se nessas questões gerais, nesse foco e ainda preenche todos os requisitos acima enunciados como indicadores positivos da aplicabilidade desse método de pesquisa científica.

Entretanto, para apresentar o sentido, não bastaria simplesmente ir ao objeto, dividi-lo, juntar suas peças e reconstruí-lo em outro lugar (segundo RUDNER, 1969, p. 123, esta operação é uma falácia reprodutiva).

Explicar o que foi observado confronta com a necessidade de ajustar ferramentas analíticas que permitam apontar para aquilo que se considera como sendo o fenômeno – a adoção, pelas organizações, de metodologias de análise de retorno em comunicação e seus reflexos na percepção da comunicação como fator constituinte de resultados.

O estudo das várias incursões teóricas e empíricas nas três organizações de grande porte selecionadas, realizadas sobre o tema da pesquisa, sugeriram a estruturação do tema. Essas incursões se concretizaram, durante os anos de 2004, 2005 e 2006, em nível de consultoria, nos quais se implantou os referidos métodos e estão expressas no capítulo 5 – Na prática – Pesquisa de campo.

Essas observações empíricas e as associações às fundamentações teóricas enunciadas, bem como os reflexos da adoção de algumas dessas práticas de planejamento e controle na comunicação Institucional e como essas práticas são percebidas em termos de valor pelos profissionais da área e pelos controladores de investimentos das organizações, estão analisadas no capítulo 6 – Fim ou começo? – Síntese e considerações finais.

2.5 Organização

Esta pesquisa se fundamenta na descrição das estruturas organizacionais, das metodologias aplicadas aos processos de comunicação descritos e das avaliações feitas em entrevistas com profissionais da área de Comunicação¹ que tenham sob sua responsabilidade o planejamento e gestão da área, nas três organizações selecionadas.

Complementando, realizam-se estas entrevistas com profissionais de Controladoria ou profissionais envolvidos na definição de investimentos².

Tais entrevistas são feitas de forma semi-estruturada e resumida, em função do conhecimento prévio sobre os processos de comunicação específicos alvos desta pesquisa, adquiridos ao longo de 3 anos nos processos de criação de metodologias de mensuração da comunicação nas organizações-alvo, durante os trabalhos da Mitsuru Yanaze & Associados, empresa de consultoria à qual este pesquisador se associa.

Como orientação, aproveita-se a estrutura lógica de parte dos questionários desenvolvidos para a pesquisa do CEACOM, adaptando-os, como se segue:

Questionário para profissionais de comunicação

a) Identificação e caracterização

1. Empresa
2. Nome do entrevistado
3. Cargo do entrevistado

¹ e ² Em função de conter dados considerados confidenciais pelas empresas, deixam de ser anexadas as transcrições integrais das entrevistas, em ambos os casos. Permanecem em poder e guarda do autor. Entretanto, para fins de comprovação dos comentários e análises aqui inseridos, no que concerne aos trechos citados, estão à disposição da banca examinadora.

4. Formação acadêmica
5. Abrangência do cargo

b) Estrutura das Áreas de Comunicação Institucional da empresa no Brasil

1. Nomenclatura e atividades exercidas pelas áreas
2. Cargos e funções presentes nas áreas (hierarquias)
3. Número de funcionários diretamente empregados nas áreas
4. A qual área se subordina no organograma da Empresa

c) Avaliação da Estrutura

1. O que percebe de mais positivo e de negativo na estrutura atual da área?
2. O que deveria ser melhorado na estrutura da área para aumentar a sua eficácia de maneira geral?

d) Objetivos da Comunicação Institucional

1. Objetivos definidos (quem define esses objetivos e como).
2. Áreas que iniciam, influenciam e decidem a demanda dos trabalhos.
3. As áreas que iniciam o processo, solicitando ações de comunicação, trazem informações claras sobre o que solicitam?
4. Como é feito o planejamento das atividades (pessoas participantes e responsáveis, procedimentos e interação com o usuário, forma de acompanhamento).
5. O planejamento das atividades de comunicação neste processo é esporádico (contingencial) ou anual (antecipativo)? Em que proporção?
6. Quais as principais ferramentas e veículos utilizados?
7. Como você vê os pontos positivos e negativos dos processos de trabalho desta área de comunicação? Quais modificações você introduziria para aperfeiçoá-los?

e) Investimentos na Comunicação Institucional

1. A empresa se utiliza de algum método padrão de definição e de controle de resultados (ex.: VBM, *Balance Scorecard*, Orçamento Base Zero etc.)? Isso também se aplica a este processo de comunicação?
2. Como é determinado o investimento para este processo de comunicação? Quem interfere nesse orçamento? Se for feito pelo departamento demandante, a comunicação participa?
3. No orçamento de gastos de qual área da organização vão constar os investimentos neste processo de comunicação? Em qual área é acumulado?
4. No orçamento de receitas da organização, algum resultado é atribuído a esta área de comunicação? Se for aos departamentos demandantes, algum resultado parcial é atribuído a esta área?
5. Tendo em vista os investimentos em comunicação realizados em 2005 e 2006, qual a tendência para os investimentos em 2007/ 2008? Será de aumento, de manutenção ou de diminuição dos valores investidos?

f) Previsão e avaliação dos resultados da Comunicação Institucional

1. Métodos e indicadores de avaliação de resultados utilizados nas principais atividades de comunicação deste processo
2. Frequência de utilização/ implementação dos meios de avaliação e mensuração da comunicação.
3. Percepção da eficácia dos métodos e indicadores de avaliação e mensuração dos resultados da comunicação utilizados na empresa (pontos positivos e negativos de cada um, desejos de mudança).
4. O entrevistado tem *feedback* do impacto de suas atividades nos resultados obtidos pelas áreas demandantes?
5. Existem *feedbacks* quantitativos?
6. Propostas para a melhoria dos métodos de avaliação e mensuração do retorno da comunicação na empresa.

7. Se tivesse que escolher um método ou meio principal de avaliação de comunicação qual escolheria como o mais adequado (razões).

g) Avaliação de desempenho da Comunicação Institucional

1. Existe aplicação periódica de avaliação de desempenho relativa à área?
2. Qual o método utilizado nessa avaliação?
3. Quais os participantes da fixação e da aprovação dos objetivos previstos?
4. Como são mensurados os resultados em comparação com os objetivos previstos?
5. Quem faz essa mensuração?
6. Qual é a sua percepção deste processo (pontos positivos e negativos)?
7. Quais são os seus desejos de mudança neste processo?
8. Existe programa de participação nos resultados - PPR (ou participação nos lucros)?
9. Este programa está relacionado com a avaliação de desempenho?
10. Qual é a sua percepção deste programa (pontos positivos e negativos)?
11. Quais são os seus desejos de mudança neste programa?

Questionário para a controladoria de investimento em comunicação

a) Identificação e Caracterização

1. Empresa
2. Nome do entrevistado
3. Cargo do entrevistado

b) Avaliação do Planejamento e Controle da Comunicação Institucional

1. O entrevistado participa do planejamento das atividades de comunicação?
2. Qual a periodicidade da elaboração e revisão desse planejamento?

3. Em sua visão, qual a proporção de cumprimento do planejado. Cite as mudanças mais freqüentes.
4. Há algum modo de avaliação, feito na sua área, para averiguar o cumprimento dos objetivos e metas estipulados pelo trabalho? Esta avaliação é feita em conjunto com a área de comunicação?
5. São negociados com a(s) área(s) de comunicação quais os recursos humanos, financeiros, materiais e outros que serão alocados?
6. É negociado com a área de comunicação o cronograma de realização dos trabalhos?
7. A(s) área(s) de comunicação reporta(m) espontaneamente os andamentos parciais?
8. Como você vê os pontos positivos e negativos dos processos de planejamento e controle do trabalho da área de comunicação? Quais modificações você introduziria para aperfeiçoá-los?
9. A empresa se utiliza de algum método padrão de definição e de controle de resultados (ex.: VBM, *Balance Scorecard*, Orçamento Base Zero etc.)? Qual?
10. Em que Centro de Custos são computados os gastos em ações e programas de comunicação?
11. Quais são os critérios ou bases para a definição desses valores?
12. Na projeção de Resultado Econômico, algum incremento de receita ou diminuição de custos é atribuído à área de comunicação?
13. Tendo em vista os investimentos em comunicação realizados em 2005 e 2006, qual a tendência para os investimentos em 2007 / 2008? Será de aumento, de manutenção ou de diminuição dos valores investidos?

c) Avaliação dos Resultados da Comunicação Institucional

1. Quanto a comunicação institucional ajuda na consecução dos objetivos e metas da organização?

2. Há métodos e indicadores quantitativos de avaliação de resultados obtidos nos trabalhos de comunicação?
3. Qual a frequência (mensal, bimestral, trimestral, quadrimestral, semestral, anual) de utilização/implementação dos meios de avaliação e mensuração da contribuição da(s) área(s) de comunicação na consecução dos objetivos e metas? Você entende que isso é suficiente?
4. A área de comunicação costuma realizar feedback dos resultados gerais de comunicação?
5. Percepção da eficácia dos métodos e indicadores de avaliação e mensuração dos resultados da comunicação utilizados (pontos positivos e negativos de cada um, desejos de mudança).
6. Caso não existam, quais os indicadores de eficácia e eficiência você considera adequados.

Face à descrição dos métodos de análise de retorno utilizados e o conteúdo das entrevistas, explicitando a importância relativa de recursos envolvidos, bem como da mensuração dos retornos e eventuais registros contábeis adotados para os mesmos, procede-se à análise, com vistas à verificação dos reflexos na valoração da comunicação institucional das organizações.

Finalmente, a exposição deste trabalho obedece ao preconizado por NORONHA, D. P. (2003), em *Manual para Apresentação de Dissertações e Teses* constante em (<http://www.rebeca.eca.usp.br>).

3 - TEM VALOR QUEM DÁ VALOR

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

O homem vale tanto quanto o valor que dá a si próprio.

François Rabelais

3 Têm valor quem dá valor - Importância da comunicação para as organizações

3.1 Tendência do valor das organizações

Desde sua invenção, o dinheiro caminha rumo à abstração. Conforme DE KERCKHOVE (1997, p. 261):

Enquanto o dinheiro antigo estava muito arraigado às suas raízes de troca direta de valores de uso, as moedas inventadas pelos lídios, um povo letrado, no século sétimo a.C. refletiam o princípio estrutural da representação. Este princípio foi instituído pelo alfabeto como uma sub-rotina cognitiva. Tal como a relação entre a leitura e o sentido é proclamada nas representações dos significados abstratos por igualmente abstratos significantes, a relação entre a moeda cunhada ou impressa e o valor centra-se não na aquisição de bens ou serviços reais, mas na medição do valor abstrato. [o grifo é nosso]

Se historicamente esta abstração foi se afirmando cada vez mais, na atualidade atinge o seu ponto culminante.

Pierre LÉVY nos afirma (1996, p. 51) “a informação e o conhecimento, de fato, é doravante a principal fonte de produção de riqueza” e complementa, questionando (p. 61), “a virtualização nos faz viver a passagem de uma economia das substâncias para uma economia dos acontecimentos... Como aplicar os sistemas de medida que acompanham essa mutação?” [o grifo é nosso]. Se considerarmos ainda o anel de Moebius, citado por LÉVY (p. 58) “a mensagem sobre o acontecimento é ao mesmo tempo e indissolúvelmente uma seqüência do acontecimento”, não parece ousado falarmos em uma Economia da Comunicação.

De fato, segundo John Perry BARLOW, citado por Jeremy RIFKIN (2003, p. 222), “a economia do futuro será baseada antes nos relacionamentos que nas posses”.

Pragmaticamente, segundo o apurado pelo Instituto de pesquisa BrandZ e noticiado pela Folha Online (<http://www.folha.uol.com.br/>) de 26/04/2007, o Google (http://news.google.com./investors/stock_info) , uma empresa cujos ativos tangíveis representam uma parte ínfima do valor de mercado, se tornou a marca mais valiosa do mundo – US\$66,4 bilhões, à frente da GE, empresa claramente lastreada em seus ativos tangíveis, com US\$61,8 bilhões (http://www.ge.com/investors/stock_info), em 2006.

Além disso, segundo a pesquisa "As atitudes de marca nas maiores empresas do país", do Com: Atitude, evento de referência sobre ação e comunicação de marcas apontou que:

21% da verba de comunicação das maiores empresas e anunciantes do país já é dedicada a ações de atitude, ou seja, investimentos em projetos nas áreas cultural, social, ambiental, esportiva, de comportamento e de entretenimento. A pesquisa é realizada no universo das 500 maiores empresas, os 100 maiores bancos e 300 maiores anunciantes do Brasil. (<http://www.administradores.com.br>), 10 de agosto de 2007.

Um dado significativo levantado no estudo foi que para 80% dos entrevistados, o retorno das ações de atitude de marca está crescendo, enquanto que para 14%, ele continua estável e apenas 5% da amostra entende que o retorno está diminuindo.

No entanto, é surpreendente que, segundo a mesma pesquisa, "nenhum tipo de indicador para medir o retorno de investimento em ações de atitude é utilizado por 49% dos entrevistados" [o grifo é nosso].

Em outras plagas a situação não é muito melhor. Segundo a mesma fonte, ANDREWS, vice-presidente do IEG, uma das principais organizações de pesquisa, consultoria, análise e treinamento em patrocínio nos Estados Unidos da América do Norte, presente ao evento:- "24% das empresas não

sabem mensurar”; Comparando com os dados brasileiros, percebe-se que o problema de mensuração de resultados das ações de atitude de marca ocorre lá também. "Apesar de o mercado norte americano de patrocínio estar na frente do brasileiro, em termos de valores investidos, a mensuração também é um problema", conclui ANDREWS.

Desta forma, o desenvolvimento de metodologias de análise de retorno do investimento em comunicação urge tanto quanto cresce a importância relativa dos mesmos face ao investimento total e mais ainda em função do inexorável caminho da Economia rumo ao intangível.

Isto, mais recentemente, já é percebido pelos contabilistas e até pelas autoridades governamentais, conforme (<http://www.ipea.gov.br/>), texto para discussão nº. 1280, RIBEIRO, L. de L. e TIRONI, L. F., maio de 2007). E não poderia ser diferente, já que, segundo LEV, citado no referido texto:

de uma razão entre os ativos contabilizados em livro e o valor de mercado no início dos anos 1980, muito próxima de 1:1, no auge da bolha da nova economia, em 2000, essa razão, usualmente chamada de *market-to-book*, havia aumentado para 6:1.

3.2 Percepção do valor agregado pela comunicação nas organizações

A resultante do conjunto de relacionamentos de uma instituição se traduz monetariamente pelo valor da marca e contabilmente deve ser expresso no ativo intangível das organizações, compondo a diferença entre o valor patrimonial das ações e o valor de mercado, ou seja, a diferença entre o valor concreto e o valor percebido das organizações.

Embora por restrições fiscais e mobiliárias – para reconhecer o valor da marca (da organização) em seus Balanços Patrimoniais oficiais as empresas teriam que oferecer tal valor à tributação em determinado instante e, além disso, por

carecermos no Brasil de regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários para a adoção dessa prática em empresas de capital aberto, apenas gerencialmente o valor dessa contabilização pode assumir significado crescente como embasamento para os processos de tomada de decisão sobre alternativas de investimento.

De fato, segundo MARTIN (1987, p. 5), a partir das idéias de KAPLAN (1982, p. 1), “a finalidade dessas informações (Contabilidade Gerencial) é contribuir diretamente para as decisões mais eficientes de alocação interna de recursos” [o parêntese é nosso].

A Contabilidade Gerencial desenvolvida na escola de administração americana privilegia a análise dos reflexos dos investimentos na rentabilidade o que sem dúvida alguma, representa a parcela substancial da remuneração do capital investido pelos acionistas, além de servir de base para a remuneração – parte móvel – dos executivos contratados.

No entanto, cada vez mais a riqueza dos acionistas se dá pela percepção dos fatores intangíveis agregados ao negócio, o que se aproxima mais da visão patrimonialista européia que, por sua vez, até em razão de sua visão estruturalista tão bem refletida nas escolas de contabilidade de custos lá desenvolvidas, adota tradicionalmente sistemas de análise complexos e de difícil aplicação nos processos de tomada de decisão, sendo geralmente avessos à adoção de técnicas que embora se utilizem de dados menos precisos, possam ser indicadores razoavelmente seguros.

Torna-se saliente a necessidade pragmática do desenvolvimento de pesquisas de metodologias de análise de retorno do investimento em comunicação institucional em virtude do crescimento no volume, do surgimento de novas alternativas de meios, da multiplicação dos *stakeholders*, da fluidez dos indivíduos entre os diversos grupos de interesse e da maior valorização dos atributos intangíveis, que deveriam refletir-se no ativo intangível das organizações.

A Contabilidade Gerencial, em quaisquer casos, fica a cargo dos contabilistas, que têm como principal ocupação a elaboração da Contabilidade Financeira, geradora dos documentos oficiais da empresa, amplamente regulamentada, sobretudo após a entrada em vigência nos Estados Unidos da América do Norte, da Lei Sarbanes-Oxley, com severa regulamentação sobre os conteúdos destes reportes contábeis.

No Brasil não é diferente. Considerados como ativos diferidos que, no inciso V do artigo 179 da lei societária, são definidos como "as aplicações de recursos que contribuirão para a formação do resultado de mais de um exercício social", os ativos intangíveis, praticamente proibidos de constar na Contabilidade oficial, também não são contemplados na Contabilidade Gerencial.

As normas regulatórias, como o OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP Nº 01/2005 explicita o pronunciamento NPC nº. VII do Instituto Brasileiro de Contabilidade - IBRACON e estabelecem a condição para a ativação desses gastos, geralmente direitos vinculados ao destino da entidade, e a sua recuperabilidade, ou seja, o seu vínculo com receitas a serem obtidas em períodos futuros. Caso isso não seja possível, o referido pronunciamento (no item b do parágrafo 2) determina que "os montantes ativados deverão ser imediatamente amortizados na sua totalidade".

Com tal ambiente rondando as empresas, notadamente as Controladoras, não é surpreendente que não se tenha contemplado os componentes intangíveis do valor da organização sequer na Contabilidade Gerencial.

KAPLAN e NORTON, em artigo publicado na Harvard Business Review – Brasil, fevereiro de 2004 – chegam a afirmar que "medir o valor de ativos intangíveis é o Santo Graal da contabilidade".

Caminhando a Economia e as organizações para a intangibilidade e sendo o investimento em comunicação tão significativo e crescente, é importante a adoção

de metodologias de análise de retorno dos mesmos e conseqüentemente a investigação científica sobre o assunto.

Conforme GRUNIG (2003, p. 80), citando estudo do International Association of Business Communicators (IABC):

Os departamentos com relações públicas excelentes desenvolveram programas específicos de comunicação. Realizaram pesquisas para identificar questões críticas potenciais, estabelecer objetivos de comunicação junto aos públicos estratégicos, especificar objetivos mensuráveis para os programas de comunicação e utilizaram métodos formais e informais para avaliar a realização destes objetivos. Os departamentos de relações públicas com menos excelência foram incapazes de realizar pesquisas ou programas de avaliação e utilizavam objetivos difusos que eram difíceis de mensurar.

Confirmando isso no contexto brasileiro, embora se referindo à comunicação mercadológica, mas em raciocínio aplicável à comunicação organizacional em qualquer de suas naturezas, WESTWOOD (1997, p. 217), afirma que "Se o custo previsto de suas estratégias e execução de seus planos de ação for maior do que a contribuição aos lucros da empresa..., você também poderia esquecer o seu plano agora".

Se considerarmos que, segundo FITZ-ENZ (2000, p. 69), "*Communication is the most pervasive human activity. Organizational Communication is the lifeblood of the enterprise*",¹ e a percepção disto têm como conseqüência um aumento da inversão de recursos e de dedicação da capacidade gerencial para a administração das comunicações, podemos afirmar que é premente a necessidade de utilização de técnicas de análise de retorno dos investimentos em comunicação pelas organizações, o que se agrava com o tamanho das mesmas.

¹ "Comunicação é a mais disseminada atividade humana. A Comunicação Organizacional é o sangue vital da empresa".

A questão referente à utilização da linguagem financeira na análise do retorno de investimentos em comunicação já era identificada, por YANAZE em 1998 (Líbero nº1, p. 56 a 59), em artigo precursor dos estudos na área, no Brasil. Posteriormente, complementou os estudos sobre a possibilidade de sempre mensurar os resultados da comunicação institucional em moedas financeiras ou em moedas não-financeiras, mas posteriormente conversíveis, já em co-autoria com este pesquisador (Organicom nº. 2 p. 134 a 145). Destas publicações inferimos:

- Toda ação tem objetivos;
- Todos objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis;
- Todas as metas quantificadas podem direta ou indiretamente ser traduzidas em valores monetários que retornam em um determinado período.

Estes valores, comparados aos recursos necessários para a sua consecução resultam na TRI - Taxa de retorno do investimento, para o mesmo período.

Dividindo o valor do retorno no período de tempo escolhido, normalmente a.m. - ao mês, ou a.a. - ao ano – obtem-se o PRI - Período do retorno do investimento, que será maior tanto quanto maior for a complexidade e a abrangência da ação pensada.

Alcançar metas e cumprir objetivo implica em prazos e recursos previsíveis e compatíveis com a natureza da ação. Fazer orçamentos, prever prazos de compra e de recebimentos são ações do nosso cotidiano. É necessário que os profissionais de Comunicação usem a imaginação e passem a fazer o mesmo no âmbito profissional.

Conforme o explicitado por YANAZE (2007, p. 384) e em co-autoria por este pesquisador:

Toda iniciativa de comunicação interna ou externa, mercadológica ou institucional, por menor que seja, pode - e deve - ser objeto de análise de retorno econômico do investimento. Mesmo que não tenha sido prevista pelo profissional de comunicação, o investidor a fará, ainda que informalmente, ou a solicitará a um profissional de finanças, que com ou sem o conhecimento do pessoal de comunicação indicará as conclusões.

Contextualizando o que se entende por análise de retorno econômico do investimento no campo da comunicação organizacional, os autores prosseguem:

A viabilidade econômica, popularmente conhecida como Projeção de Lucros e Perdas ou Demonstrativo de Resultados, dedica-se a prever as receitas e as despesas. Entende-se por receitas os valores resultantes das vendas de bens e serviços, independentemente dos prazos de recebimento concedidos; e entende-se por despesas os custos diretamente incorporados aos bens e serviços vendidos, somados a todos os custos indiretos incidentes sobre o negócio ou necessários para produzir ou vender aqueles bens ou serviços comprometidos no período. O resultado denomina-se lucro ou prejuízo. A viabilidade econômica é normalmente analisada mês a mês, e para poucos anos.

Além disso, quando o montante de recursos envolvido é significativo, ou seja, tem representatividade em relação ao movimento financeiro total da empresa, é preciso analisar a viabilidade financeira da ação que SHINODA (1998, p. 20) define como “a movimentação de recursos monetários (entradas e saídas de caixa) de uma empresa ou de uma transação financeira em especial, dentro de um período de tempo”.

Esta análise da viabilidade financeira obedece à mesma estrutura lógica de construção da análise da viabilidade econômica. Por levar em consideração prazos de compra e de venda, tempos de produção e formação de estoques, prevê não mais receitas e despesas (regime de competência), mas entradas e saídas de recursos financeiros e a conseqüente formação de déficit ou superávit de caixa

(regime de caixa). É projetada em dias e para poucos meses, em função do fechamento diário de caixa e caracteriza-se pela sua importância imediata.

Esta importância é comentada em sequência por YANAZE e este pesquisador (2007, p. 384):

Uma empresa altamente lucrativa, com preços de venda maiores do que o custo de produção pode sofrer um colapso no saldo de caixa, bastando para tanto que os compromissos de pagamento de uma ação de comunicação sejam assumidos em períodos mais curtos do que a soma dos prazos de produção, estocagem, venda e expectativa de recebimentos. Quando se apresenta negativa, no período analisado, a viabilidade financeira simplesmente acusa um problema de fluxo de caixa. A decisão de manter ou não o projeto ou ação depende da análise de sua importância e dos benefícios para a empresa, em médio e longo prazo, e da possibilidade de se mobilizarem recursos financeiros externos ao projeto.

Concluindo sobre esses dois modelos de análise, os autores afirmam (p.385):

O projeto será viável economicamente quando provocar receitas maiores do que as despesas, propiciando, quando realizados ao longo do tempo, a acumulação de resultados econômicos (lucros). Será viável financeiramente quando provocar entradas de caixa antes das saídas ou contar com aportes de capital de giro.

Mas, além das consequências econômicas expostas na projeção de lucros e perdas, rebatidas na projeção do fluxo de caixa e que posteriormente serão englobadas no patrimônio líquido, ao almejar a valorização da instituição (marca, *lato sensu*) a comunicação institucional produz consequências patrimoniais.

É verdade que teoricamente, no longo prazo, pelo menos parte dessa consequência tenderia a ser igualada pelo acumulado dos resultados econômicos, caso fosse projetado considerando período semelhante, já que o acumulado das vendas tenderia a refletir a percepção da marca também pelo mercado consumidor e o lucro daí advindo, incorporado ao patrimônio líquido.

Sobre isso, SCHULTZ (1997, p. 123) considera que *"the key element required to effectively measure the Return-on-Brand-Communication Investment, or more rightly said, the Return-on-Customer-Investment is the ability to separate business-building brand communication from brand-building brand communication"*.²

Em verdade, todo processo comunicacional das organizações com fins lucrativos, têm uma ênfase em um determinado objetivo, quer seja a construção do valor da marca voltada para todos os stakeholders, quer seja especificamente para clientes, mas sempre atinge subsidiariamente outros objetivos.

Assim sendo, uma ação de comunicação voltada para alavancar venda acaba contribuindo para a construção da marca e vice-versa.

Este autor (SCHULTZ), bem como vários outros autores norte-americanos, trata muito fundamentadamente da comunicação voltada para clientes, como reflexo da própria cultura do país, como se demonstra na pesquisa bibliográfica constante de 4. Ciências Irmãs – fundamentação teórica convergente, nesta pesquisa.

No entanto, essa é apenas uma parte das conseqüências dos investimentos em comunicação institucional, pois em verdade, ela busca trabalhar a percepção do valor da instituição por todos os *stakeholders*, sendo que o mercado investidor que opera muito mais baseado no potencial (virtual) do que no atual (patrimonial), é o público, ou melhor, é o segmento dentro da rede que dá suporte à instituição e que evidencia o seu valor de mercado, ou seja, o seu valor percebido pelos investidores que, em última análise, são os que determinam o valor das organizações, representado nas sociedades anônimas de capital aberto

² O elemento chave requerido para mensurar o Retorno do Investimento em Comunicação de Marca, ou melhor, o Retorno do Investimento em Comunicação com Clientes é a habilidade em separar a comunicação de marca constitutiva do negócio da comunicação de marca constitutiva da marca.

pela cotação das ações e nas demais pelo valor venal da empresa, chamado nos estabelecimentos comerciais menores de “fundo de comércio”.

Por outro lado, as peculiares condições brasileiras, em particular as proporcionadas pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Escola de Comunicações e Artes desta Universidade de São Paulo, onde em cursos *lato sensu* o tema desta pesquisa, além de suscitar uma demanda crescente de alunos, tem sido alvo de trabalhos de conclusão de curso³, e alvo de demanda de diversos cursos ministrados pelo Prof. Mitsuru H. YANAZE e por este pesquisador em instituições como a UFBA - Universidade Federal da Bahia, INPG - Instituto Nacional de Pós-Graduação, Faculdades Cambury de Goiânia, Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e outras, embora pelo menos em nossos registros, não haja em língua portuguesa dissertações ou teses específicas sobre o mesmo.

3.3 Percepção do valor agregado pela comunicação no mercado

Assim como os ganhos do acionista se dão ao longo do tempo não só pelo acumulado dos dividendos, mas também pela valorização das ações no mercado acionário, a sua riqueza pode ser valorizada pela medição do patrimônio físico da

³ HAMASAKI, N. C., Retorno de investimentos de projetos culturais, curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2006

DOMINGUES, C. Z., Como avaliar e mensurar uma campanha de comunicação interna, curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2006

LUDWIG, L. M., Mensuração dos resultados em comunicação, curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2005

MATOS, C. S., Responsabilidade social como parte integrante do processo de comunicação nas empresas, curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2005

BORATO, C., Comunicação Organizacional - Como as organizações analisam o retorno dos investimentos em eventos e patrocínios - curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2004

KREIGNE, L. R., Mensuração da eficácia da comunicação corporativa na Web: Uma reflexão sobre o cenário atual do Brasil - curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2005

CIOLLI, L. B. A importância das relações públicas na construção divulgação e manutenção do valor das marcas. - curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2004

empresa e pelo valor de mercado, que constitui seu patrimônio virtual (em caso de venda de ações por acionistas minoritários, o valor realizado é sempre o da cotação e não a parcela correspondente do valor físico).

Perspectivas de enriquecimento devem ser avaliadas em longo prazo e envolvem vários exercícios fiscais. Dessa forma, além de possíveis reflexos sobre os lucros, é preciso projetar a evolução patrimonial esperada principalmente através do comportamento do valor dos ativos intangíveis que, por exemplo, nas sociedades anônimas de capital aberto e junto ao público investidor, podem ser mensuradas pelo acompanhamento do *gap* entre o valor patrimonial e o valor de cotação das ações.

Notório tem sido o descompasso entre o valor patrimonial e o valor percebido das empresas. Segundo (<http://br.invertia.com/mercados/indices/BOVESPA>), no dia da oferta pública das ações, óbvio, sempre acima do valor patrimonial, a Bovespa valorizou 53% (26 de outubro de 2007) e a Petrochina, incríveis 181% (2 de novembro de 2007).

Além de qualquer caráter especulativo, independentemente de ramo ou localização, é certo que ocorreu falta de informação sobre o valor que seria percebido pelo mercado, pois inconcebível seria recusar lucro.

Assim como a estrutura lógica da análise de viabilidade econômica e financeira se dá pelo esquema da projeção do demonstrativo de resultado econômico e do fluxo de caixa, consideradas as diferenças de regime de competência e de caixa, a evolução da riqueza da instituição, portanto, do acionista, se dá pela projeção do balanço patrimonial.

Segundo YANAZE (2007, p. 420):

Figura 3 - Esquema de balanço patrimonial

Segundo YANAZE em estudos recentes, compõem o valor da organização:

- *Financial equity* = Patrimônio financeiro líquido;
- *Social equity* = Patrimônio social em virtude da percepção pelos *stakeholders* da contribuição social adicional aos encargos obrigatórios;
- *Market equity* = Patrimônio imaterial percebido pelos *stakeholders* em razão da solidez jurídica - ex. Bradesco, domínio de mercados - ex. Vale do Rio Doce, tradição - ex. Otker, investimentos em

recursos humanos, detenção de tecnologias - ex. Tetrapak e Petrobras.

O *goodwill* é composto pelos dois últimos, acrescidos dos efeitos adicionais advindos da comunicação institucional eficaz.

O mesmo concorda que o consenso (cotação) destes valores patrimoniais é influenciado pelo grau de percepção dos *stakeholders* que, por sua vez, é também uma consequência da eficácia da comunicação para os mesmos, o que é o trabalho da comunicação organizacional, em apoio às lideranças da empresa.

No caso do patrimônio financeiro, comunicado pelos balanços cuja formatação e conteúdo são seculares e regulamentados, quer seja pelas comissões de valores mobiliários, nos casos de sociedades anônimas de capital aberto, quer seja pelas práticas contábeis recomendadas dentro da contabilidade financeira, a variação provocada pela eficácia da comunicação diz mais respeito aos meios que ao conteúdo.

Assim, no caso das empresas com ações comercializadas em bolsas de valores, para ficarmos apenas no exemplo mais visível, ações de comunicação como encontros com analistas de investimento, visitas técnicas a instalações, publicações de relatórios anuais, etc. procuram aumentar a percepção desse valor.

No que concerne à comunicação do patrimônio de mercado e do patrimônio social, residem todas as demais ações da comunicação organizacional como apoio às lideranças da empresa e que, pela sua eficácia, influem na atribuição pública do valor da organização.

Assim sendo, em concordância com YANAZE, esquematizemos:

Figura 4 – Esquema de formação do *brand equity* (valor da marca)

Dentro desta perspectiva de valoração, como definir a contribuição da comunicação organizacional?

3.4 Demonstrativos do valor agregado pela comunicação

Um projeto de comunicação é patrimonialmente viável quando resulta em aumento dos bens e direitos (dinheiro em caixa e bancos, títulos a receber, estoques de mercadorias, propriedades de móveis, equipamentos e imóveis) - chamados de ativos tangíveis e patentes, valor da marca e de mercado - denominados ativos intangíveis ou ainda na diminuição do endividamento da empresa, os quais se denominam passivos, além do reconhecimento por provisão de endividamentos potenciais. A diferença entre os bens e direitos (ativos) e as dívidas (passivos) é chamada de patrimônio líquido (do acionista).

Sua evolução denomina-se viabilidade patrimonial, e normalmente representa a variação da riqueza do investidor, que é sempre analisada anualmente, em relação aos anos anteriores, tal como se vê na publicação de Balanço Patrimonial das empresas de capital aberto, embora sem o

reconhecimento de ativos intangíveis e sem a provisão de passivos potenciais, já que as publicações obedecem a critério fisco-legal e não gerencial.

Uma ação de *branding* que envolve objetivos de longo prazo (valorização da marca) e além dos efeitos sobre o mercado consumidor tem várias metas, desde o aumento do orgulho da marca que pode ter metas e ser medida por pesquisas de clima organizacional periódicas, até aumentar o "gap" entre o valor patrimonial das ações e a cotação de mercado, nas sociedades anônimas com ações comercializadas em bolsas de valores.

Nas ações de comunicação voltadas para a operacionalidade da empresa é necessário que se faça projeção de resultados calculando a diferença entre as Receitas e Despesas previstas e que se traduza isso no planejamento do fluxo de caixa, expressando os mesmos valores, mas considerando os prazos e a formação de estoques, nos casos de comunicação sobre produtos.

Óbvio, aparecem complicadores. No Brasil temos mais de 60 tributos e muitos deles incidentes sobre as receitas. O sistema de apuração de custos obrigatório pela legislação fiscal brasileira é complexo, confuso e induz o erro nas decisões gerenciais. É preciso ter um mínimo de conhecimento destas realidades e estabelecer relacionamentos cooperativos com a Controladoria, com Recursos Humanos, Suprimentos e Logística e os demais setores da empresa – desumano seria querer entender de tudo - falando na linguagem que o interlocutor compreende, sabendo solicitar os apoios necessários.

Nas ações de *branding*, a análise de retorno se dá pela projeção da origem e da aplicação dos recursos, entre as diversas contas do ativo e do passivo, inclusive os intangíveis e os que possam ser constituídos como provisão.

Em qualquer caso, esse é o campo da contabilidade gerencial onde, para agravar a situação, segundo SILVA NETO (1998, p. 6), sintetizando KAPLAN conclui:

Está havendo um desequilíbrio entre alguns conceitos aplicados nos métodos de mensuração contábil, devido a uma cultura histórica funcional e os conceitos de desempenho que as empresas devem incorporar para sobreviverem, crescerem e se tornarem eficazes e competitivas.

Há ainda outras questões que interessam.

Ao agregarmos um serviço a um produto, ao organizarmos um evento, ao instituímos um plano de comunicação com os colaboradores, com os clientes, com a comunidade, enfim, com qualquer um dos *stakeholders* além de prever o impacto futuro no lucro ou na evolução patrimonial, há casos em que é necessária a prevenção ou administração de riscos potenciais que deveria, mas não o é, serem reconhecidos na contabilidade gerencial pela constituição de provisões, normalmente dada à dificuldade de dimensioná-las.

Nestes casos, para demonstrar a viabilidade, algo visto como impossível por muitos, às vezes basta comparar com os custos com que se arca nas apólices de seguro. Se o investidor gasta 8% ao ano sobre o capital investido, ou seja, do valor do seu carro para prevenir uma possível perda, quanto não deve ser investido num programa de relações com a comunidade ou de *media training*?

Em verdade, o que tem sido o grande empecilho para que a comunicação organizacional ocupe o lugar de valor é o receio de seus titulares em se comprometer com resultados e seu desconhecimento de técnicas simples de planejamento e controle financeiro.

Por outro lado, não instigados pelos profissionais de comunicação, as Controladorias, até onde se sabe, não desenvolveram mecanismos de registro e apuração dos resultados dos trabalhos daquela área, notadamente os que se refletem na valorização da marca, o que só seria possível na contabilidade gerencial, assim como também não o faz com relação aos valores agregados à

riqueza dos acionistas para os ganhos de valorização das ações no que concerne às cotações de mercado.

Observemos os exemplos dos profissionais de controladoria. Por dominar a linguagem numérica, conseguem angariar informações de toda a empresa, projetar resultados, acompanhar e controlar todas as ações, analisar e indicar correções das variações. Ora, comunicar-se não é a especialidade deles e mesmo assim o conseguem.

É fundamental uma mudança de postura entre os profissionais de Comunicação. Devem ter a ousadia de aprender esta linguagem, a iniciativa de comunicar-se com seus pares e com os tomadores de decisões sobre investimentos e baseados em informações relativamente seguras, finalmente ter a coragem de comprometer-se com resultados.

Todo contrato é de risco. Melhor quando os riscos são bem calculados e as variações passíveis de interpretações plausíveis, já que o investidor não tem a expectativa de acertos em 100% mas sim de delimitar os riscos no processo de tomada de decisão. O certo é que eles anseiam por um nível maior de conforto neste processo e cabe aos profissionais da área tornar comum – comunicar – sobre seus projetos, passando para uma posição pró-ativa e minimizando o trabalho reativo.

Importante é ressaltar que investidores lidam cotidianamente com riscos e desenvolvem rapidamente mecanismos de checagem de dados, pois todo o processo de tomada de decisão se lastreia na veracidade das informações prestadas e na relativa precisão dos cálculos desenvolvidos.

Obviamente o retorno intangível é muito importante e sua demonstração só tende a ganhar quando acompanhado pela demonstração do tangível. Adquire foro de verdade, melhor compreensão e contribui decisivamente para obter a aprovação dos planos de investimento em comunicação e marketing.

4 – CIÊNCIAS IRMÃS

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA CONVERGENTE

Nada é tão perigoso como uma idéia, quando se tem uma só.

Alain

4 Ciências irmãs - Fundamentação teórica convergente

4.1 Confluências entre Comunicação, Administração e Economia

Houve um momento, no desenvolvimento da humanidade, em que o conhecimento era pequeno, restrito e holístico, ou seja, considerado num todo, sem divisões fortes entre disciplinas ou formas de abordagem. O científico e a tradição sagrada (religião) se confundiam, sendo as tradições o veículo de apreensão, compreensão e disseminação do conhecimento de um determinado grupo humano.

Na antiga Grécia, eram sete as disciplinas (3 humanas e 4 exatas) que tentavam gerar esses segmentos do conhecimento total da realidade.

Por volta dos Séculos XII e XIII, os pensadores mais ativos imaginaram uma forma de vencer a barreira de suas limitações perceptivas. O volume de conhecimentos estava ficando grande demais para a largura do campo de consciência de uma pessoa. Foi gerada então a crença de que se poderia conhecer a realidade separando-a em pedaços e, estudando cada pedaço como uma totalidade em si mesma, tendo assim acesso à realidade total.

Segundo NICOLESCU, (2001, p. 23):

O aumento exponencial do volume de informações dentro de cada disciplina, somado à especialização cada vez mais vertical dos pesquisadores, gerou o que se pode chamar de Nova Torre de Babel: 8.000 disciplinas, portanto tantas quantas realidades diferentes, cada uma com sua própria linguagem hermética, seus próprios pressupostos de base, suas próprias atitudes ante o saber e sua produção.

Pela metade do Século XX a necessidade de pontes entre as disciplinas começou a se fazer notar mais fortemente. Ganharam força os trabalhos multidisciplinares, que estudam um mesmo objeto do ponto de vista de várias

disciplinas. Também frutificaram as abordagens interdisciplinares que, diferentemente da visão multi, trata da transferência de métodos de uma disciplina a outra.

Já a abordagem transdisciplinar não se contrapõe à visão disciplinar, mas cria um espaço onde as disciplinas se encontram e transcendem suas barreiras imaginárias. Ela funciona como uma ligação entre as disciplinas, ocupando-se com o que está ao mesmo tempo entre, através e além das disciplinas.

Conforme o observado por RODRIGUES (2003, p. 47), no campo das ciências administrativas, é possível a comparação entre a divisão do conhecimento em disciplinas e a fragmentação das organizações em departamentos. Como consequência do surgimento dos clássicos conflitos de interesses entre os departamentos, o que resultou na necessidade de perceber a organização como um processo, foi necessário romper os limites impostos pelos departamentos, ou seja, uma espécie de “transdepartamentalização”.

Aplicados tais princípios a essa pesquisa, isso não só traz a necessidade de uma visão holística sobre a situação-problema, mas antecipa a necessidade de que os profissionais de comunicação, a exemplo dos demais, tenham uma educação integral sobre as habilidades dos demais departamentos, em especial das Controladorias, que já são o principal repositório das informações disponíveis sobre o desempenho econômico das organizações e de suas partes.

A comunicação nas organizações originou-se da necessidade de tornar comum a visão, missão, objetivos e valores das mesmas junto aos colaboradores, e fez-se imperativa com o aumento da complexidade não só dos compostos organizacionais, mas da própria teia de interesses manifestos por todos os grupos socialmente organizados com que interagem e dos quais dependem para a sua própria existência.

A comunicação nas organizações, portanto, tem sua origem na mais absolutista das intenções, como ainda se vislumbra em grande parte das ordens, comunicados, normas e outros meios que se avolumam no interior das mesmas, quer sejam comerciais, governamentais, não governamentais, de interesse público ou privado, ou quaisquer outras classificações.

No entanto, as organizações nada mais são do que reflexos ou imagens parciais de um todo social que *in extremis*, se confunde com a própria humanidade e esta, indubitavelmente vem caminhando pelo processo democrático e mais ainda, libertário, apesar das *démarches* pontuais, quer geográfica quer temporalmente.

Com a recente multiplicação dos meios de comunicação, surgida como resposta à segmentação dos públicos, por sua vez decorrente da auto-organização de minorias, grupos de interesse, especialização de instituições antes monolíticas ou inexistentes, como agências de controle governamentais e organizações não-governamentais, emergiu a necessidade de se analisar a viabilidade econômica e financeira das alternativas de comunicação de acordo com seus objetivos e metas em relação aos públicos a que se destinam, induzindo cada vez mais os tomadores de decisão a abrirem mão do poder emanado da detenção ou do monopólio da emissão da informação primária.

Gerida na Atenas de Péricles, da Antiga Grécia, a Democracia ("*demokratia*", no original) implica no estabelecimento de um processo de Comunicação (tornar comum) multidirecional permanente, sem o qual não se concebe um sistema de governo pelo povo.

No entanto, desde os primórdios da história, passando pelas guildas da Idade Média, até a segunda metade do século XIX, a comunicação no trabalho era restrita à transmissão unilateral de técnicas codificadas e de poucos princípios sendo sua evolução praticamente limitada às organizações religiosas, militares e

de estado, cujo ápice se deu na padronização dos regulamentos militares promovida por Frederico, O Grande, da Prússia, em meados do séc. XVIII.

Mesmo nos primeiros escritos dos primórdios da Revolução Industrial, as considerações são técnicas e econômicas: “O objeto do presente volume é mostrar os efeitos e vantagens que derivam da utilização dos instrumentos e máquinas e o de apresentar, ao mesmo tempo, as causas e conseqüências da utilização de maquinários, que substituem a habilidade e a energia do braço humano” (BABBAGE, 1832, p. 1), citado por (CHANLAT, 2000, p. 32).

Na segunda metade do séc. XIX e início do século XX, a comunicação nas organizações, quase sempre exercida em via única, de cima para baixo, serviu quase que exclusivamente como um instrumento de dominação e poder, “a medida de que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores” (MORGAN, 1996, p. 25).

A organização essencialmente burocrática então surgida e expressa nas teorias clássicas da Administração, por Henry FAYOL¹, na França, Cel. Lindall URWICK² na Inglaterra e F. W. MOONEY³, nos Estados Unidos, ao analisar o surgimento do “management” como acontecimento central da história social, despontou como a maior manifestação do racionalismo no mundo ocidental, que

¹ **Jules Henri Fayol** (Istambul, 29 de Julho de 1841 - Paris, 19 de Novembro de 1925) foi um engenheiro de minas francês e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração e autor de **Administração industrial e geral**

² **Lyndall Fownes Urwick** (Londres, 3 de março de 1891 – 5 de dezembro de 1983) foi um influente pensador e consultor no Reino Unido e é reconhecido como um dos principais seguidores das idéias de Fayol. Autor de **Os elementos da administração de negócios** (título original: *The elements of business administration*).

³ **James D. Mooney** (Cleveland, Ohio em 18 de Fevereiro de 1884 – 8 de setembro de 1957). engenheiro e executivo corporativo, presidiu a General Motors e é reconhecido como um dos principais administradores dos Estados Unidos no esforço da II Guerra Mundial. Autor de **Os princípios da organização**

se aprofunda com os escritos de Frederick TAYLOR⁴ e sua formulação da Administração Científica. Neste âmbito, fortalece-se a idéia de que sistemas comunicacionais ascendentes são necessários em termos de *feedback* da eficácia das decisões tomadas, embora ainda raramente se localize a origem da comunicação primordial nos escalões inferiores.

Sobejamente analisada em seus aspectos sociológicos por Max WEBER⁵, que observou os paralelos entre a mecanização das indústrias e as formas burocráticas de organização, bem como por Robert MICHELS⁶, que também se aprofundou sobre os efeitos da alienação do homem em relação ao fruto de seu próprio trabalho, estes primórdios das organizações também o foram nas comunicações, em sua primeira onda, com a popularização progressiva do rádio, telégrafo, telefone, telex (e de certa forma, até da imprensa escrita) não propriamente pela tecnologia, mas sim pela educação das massas.

Embora tenha sacrificado gerações de indivíduos em nome da propalada eficiência, as organizações preponderantemente burocráticas já sobejamente criticadas por Max WEBER (e genialmente satirizadas por Charles CHAPLIN⁷ em “Tempos Modernos”, filme de 1936) e a comunicação a serviço delas, criaram as bases, a partir de Frederick TAYLOR, não só para a constituição das organizações

⁴ **Frederick Winslow Taylor** (Filadélfia, Pensilvânia, EUA, 20 de Março de 1856 - Filadélfia, Pensilvânia, EUA, 21 de Março de 1915) É considerado o “Pai da Administração Científica” Foi o autor de *Os princípios da administração científica* (1911)

⁵ **Maximillian Carl Emil Weber** (Erfurt, 21 de Abril de 1864 — Munique, 14 de Junho de 1920) foi um intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia. Foi o autor de *Ética protestante e o espírito do capitalismo*

⁶ **Robert Michels** (Colónia, 9 de janeiro de 1876 — Roma, 3 de maio de 1936) foi um sociólogo alemão que analisou o comportamento políticos das elites intelectuais, tornando-se conhecido pela sua obra *Sociologia dos partidos políticos* (1915).

⁷ **Sir Charles "Charlie" Spencer Chaplin** (Walworth, Londres, 16 de abril de 1889 — Vevey, Suíça em 25 de dezembro de 1977) foi o mais famoso ator dos primeiros momentos do cinema hollywoodiano, e posteriormente um notável diretor.

econômicas contemporâneas, tais como a fundada por Henry FORD⁸, mas da própria organização sociológica existente em quase todos os recantos do mundo atual. Basta observar as organizações privadas e públicas nas regiões menos desenvolvidas do globo, mergulhadas ainda em burocracias improdutivas, em contraponto com as mais ágeis e produtivas organizações transnacionais.

Embora se antepondo radicalmente no modo de organização econômica, a vertente socialista iniciada por Karl MARX⁹, Friedrich ENGELS¹⁰, Leon TRÓTSKY¹¹ e pretensamente aplicada à prática por Vladimir Ilitch LENIN¹² e Joseph STALIN¹³, em termos de história da comunicação, nada diferiu, pelo contrário, levou ao paroxismo a aplicação da mesma como instrumento de poder, constituindo um verdadeiro capítulo de exacerbação que, por si só, já mereceu pelo menos centenas de estudos sobre a comunicação a serviço da opressão exercida, tal como, à direita, KEMPLERER (1996, passim) em sua obra *Lingua Tertii Imperii*, analisa magistralmente o uso não só da propaganda, mas da própria língua como forma de dominação pelo Terceiro Reich.

⁸ **Henry FORD** (Springwells, 30 de Julho de 1863 — Dearborn, 7 de Abril de 1947) foi um empreendedor estadunidense, fundador da *Ford Motor Company*. Ford foi um inventor prolífico e registrou 161 patentes nos EUA

⁹ **Karl Heinrich MARX** (Tréveris, 5 de maio de 1818 — Londres, 14 de março de 1883) foi um intelectual alemão, Economista, sendo considerado um dos fundadores da Sociologia. Autor de *O capital* (1867) *Miséria da filosofia* (1847) e outras

¹⁰ **Friedrich ENGELS** (Barmen, Alemanha, 28 de novembro de 1820 - 5 de agosto de 1895. Filósofo alemão que junto com Karl Marx fundou o chamado socialismo científico ou marxismo. Autor de *A situação das classes trabalhadoras na Inglaterra* (1845) e co-autor de *O manifesto comunista*, com MARX, K.

¹¹ **Leon TRÓTSKI** (Ianovka, Ucrânia, 7 de novembro de 1879 — Coyoacán, México, 21 de agosto de 1940) foi um intelectual marxista e revolucionário bolchevique

¹² **Vladimir Ilitch LENIN**, originalmente Vladímir Ilitch Uliânov (22 de abril de 1870, Simbirsk - 21 de janeiro de 1924, Gorki) foi um revolucionário russo, responsável em grande parte pela execução da Revolução Russa de 1917, líder do Partido Comunista, e primeiro presidente do Conselho dos Comissários do Povo da União Soviética

¹³ **Josef STALIN** (Gori, Geórgia, 18 de dezembro de 1878 — Moscou, 5 de março de 1953) foi secretário-geral do Partido Comunista da União Soviética e do Comité Central a partir de 1922 até a sua morte em 1953

Profeticamente, PROUDHON, J. P. (2007, p. 357), um dos primeiros a argüir a questão da democracia econômica, em 1846 já antevia a contraposição entre ordem e liberdade, ou seja, a complexidade do equilíbrio entre a necessidade de comprometimento de todos em busca de resultados coletivos (institucionalização da organização) e a ânsia de liberdade individual inerente aos mesmos, tema hoje, mais do que atual. Concluía afirmando: “do progresso da auto-gestão depende o futuro dos trabalhadores (aí incluídos os profissionais da comunicação) e um novo mundo se pode abrir à humanidade...” [o parênteses é nosso].

Somente após a Segunda Guerra Mundial, com o predomínio e a disseminação cultural do *way of life* norte-americano, com sua apologia à democracia política e ao capitalismo individualista, dissemina-se a chamada economia de mercado por todos os países integrantes dos denominados 1º e 3º mundos, com exceção do 2º, o bloco soviético. A cultura do *management* norte-americano se espraia, principalmente pela expansão das consultorias e das corporações multinacionais com sede nos Estados Unidos e posteriormente, européias e asiáticas, nitidamente inspiradas naquelas.

Concomitante às ocupações militares na Europa e no Extremo Oriente e à expansão e predomínio econômico do novo império, seguiu-se uma verdadeira avalanche cultural exportada pelos norte-americanos, notadamente através dos novos meios audiovisuais de comunicação com destaque para a indústria do cinema de Hollywood e sua posterior popularização pela televisão.

Esta avalanche, que viria a se constituir na segunda onda das comunicações, promoveu uma hegemonia presencial no macro-ambiente sociológico criando todas as condições para o arraigamento dos modelos de comunicação adotados nas corporações norte-americanas que passaram a ser copiadas por quase todas as organizações no mundo capitalista (e invejada no socialista).

O “equilíbrio do terror” expresso pelo impasse na questão do predomínio da capacidade nuclear de destruição entre os Estados Unidos da América do Norte (EUA) e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (USSR) no auge da Guerra Fria, cuja face mais visível era uma verdadeira guerra de propaganda pelos meios de comunicação com as massas (basicamente os canais abertos de televisão, o rádio e a imprensa escrita) culminou com a impossibilidade de haver um vencedor e praticamente inviabilizou a expansão de qualquer um dos dois blocos pela via militar.

No entanto, o fiasco militar norte-americano no Vietnã, “um dos grandes divisores de águas da história moderna” (GALBRAITH, 1979, p. 250), fez com que recrudescesse a ênfase na importância da exportação do modelo cultural e econômico pelas vias pacíficas, ou seja, através da popularização das informações sobre as vantagens do sistema capitalista na visão americana, ou seja, do capitalismo individualista.

Há também um marco econômico.

Em 1973, o então presidente dos EUA, Richard NIXON¹⁴, em um gesto altamente emblemático, abole o denominado “padrão-ouro”, ou seja, o compromisso de depositar em Forte Knox o equivalente em ouro à quantidade de dólares americanos em circulação. Em verdade, se atualmente há como saber qual a verdadeira quantidade de dólares em circulação, esse deve ser um dos segredos mais bem guardados.

Acontece, portanto, uma completa desvinculação entre o dinheiro e qualquer substância material.

¹⁴ **Richard Milhous Nixon** (9 de Janeiro de 1913, Yorba Linda, Califórnia - 22 de Abril de 1994, Nova Iorque) foi o 37º presidente dos Estados Unidos da América (1969-1974).

A partir de então, a moeda que já se constituía desde a sua criação em uma representação virtual do valor de uma coisa, sendo no início o próprio valor do metal do qual se constituía e tornou-se ainda mais simbólica com o papel-moeda, que equivale a uma nota promissória contra o Banco Central do país emitente, num neologismo, o dinheiro “descoisificou-se” de vez, passando desde então a ser puramente uma moeda fidejussória.

A desmaterialização total do valor monetário acontece concomitante com o avanço das comunicações e a disseminação do chamado “dinheiro eletrônico”.

Aos cartões de crédito, ainda alcunhados de “dinheiro de plástico”, simbolizando uma semi-etapa deste processo, seguiu-se o mundo das transferências eletrônicas mediante senhas, mais recentemente leitura das digitais, da íris do olho, sempre rumo ao imaterial, ao intangível.

Com o desnudamento - *glasnost* - da fragilidade econômica do bloco soviético, a partir da *ostpolitik* implantada por Mikhail GORBACHEV¹⁵, culminando com a abertura dos mercados das antigas repúblicas componentes, cujo símbolo maior foi a queda do muro de Berlim em 1989 e o desmantelamento do centralismo econômico promovido por Boris IELTSIN¹⁶, de forma irresistível espalhou-se o poder econômico norte-americano pelos quatro cantos do globo, advindo, sem dúvida, em conjugação siamesa com a sua imensa capacidade de comunicação.

Após a também emblemática entrada da China Nacionalista na OMC - Organização Mundial do Comércio, resta hoje não mais do que 10 pequenos países, como Cuba, Coreia do Norte, Vietnã - estes dois já em fase de ingresso - e

¹⁵ **Mikhail Sergueiévich Gorbachev**, (Stavropol, 2 de Março de 1931) foi o último secretário-geral do Comité Central do Partido Comunista da União Soviética de 1985 a 1991.

¹⁶ **Boris Nikoláievitch Iéltsin** (Butka, Sverdlovsk, 1º de Fevereiro de 1931 — Moscou, 23 de abril de 2007) Foi o primeiro presidente da Rússia em 1991, após o fim da União Soviética, e o responsável por transformar a Rússia num Estado capitalista, deixando de lado, o comunismo.

alguns estados fundamentalistas islâmicos sem grande expressividade, que em maior ou menor grau ainda não se renderam econômica e culturalmente.

Seguiu-se uma era de predomínio global e hegemônico do *american management*, não só nos meios de comunicação com as massas, mas na própria cultura interna das organizações onde o inexorável avanço dos modelos de gestão originalmente norte-americanos, depois com adições germânicas e notáveis contribuições nipônicas, fez surgir miríades de modismos nos processos de comunicação notadamente nos intra-organizacionais, expressos através de dezenas de técnicas de gestão, tais como o *Kanban*, *Just in Time*, *Six Sigmas*, *Total Quality Circles* e outras que, principalmente no campo de administração de materiais, levaram ao extremo os processos de controle total em busca da máxima eficiência.

Há que se notar que, principalmente com a aplicação da filosofia administrativa japonesa caminhou-se no sentido de um capitalismo mais participativo, comunitário mesmo, como o observado por Lester THUROW e registrado por KUNSCH (2002, p. 156) que, apesar disso enfatiza:- “no contexto da realidade brasileira, podemos dizer que em grande parte das organizações, o capitalismo individualista é predominante”.

Mas, mesmo assim, a participação do elemento humano constituinte das bases das pirâmides nas organizações passou a ser mais intensa apenas nas comunicações secundárias, ou seja, como resposta ao planejamento e controle emanados da alta direção.

A aplicação das técnicas de gestão mencionadas, bem como os processos de reengenharia que se seguiram à onda de fusões e aquisições que se iniciou nos anos 80 prolongando-se até a atualidade, nada mais foi do que radicais procedimentos de fortalecimento dos processos de planejamento e controle orçamentário presentes nas organizações desde a fase taylorista.

Cruamente, embora nos países economicamente mais avançados - paradoxalmente aqueles em que predomina a ética protestante ou xintoísta, com sua pregação de trabalho árduo e disciplina rígida - já houvesse movimentos identificando a necessidade e iniciando um processo de democratização das comunicações nas organizações, envolvendo planejamento participativo, princípios de auto-gestão e outros estes ainda eram muito pontuais.

Como afirma MORGAN (1996, p. 280):

Em todos estes casos fala-se daquilo que o antigo primeiro ministro inglês Edward HEATH¹⁷ uma vez descreveu como a face repugnante da vida organizacional... Organizações são freqüentemente usadas como instrumentos de dominação que maximizam os interesses egoístas de uma elite à custa dos interesses de outros. Além disso, existe quase sempre um elemento de dominação em todas as organizações.

Essa é a *facie horribile* das organizações, notadamente as com fins lucrativos.

Paradoxalmente, o muro invisível das culturas locais e a luta pelo domínio de outros mercados consumidores começaram, a partir dos anos 70, a exigir a descentralização dos processos de tomada de decisão e conseqüentemente fez surgir cada vez com maior ímpeto nas organizações, a necessidade do estabelecimento de comunicações de múltiplas vias, quebrando o paradigma das comunicações hierarquizadas.

A crescente importância relativa dos negócios financeiros, a rápida expansão das redes de cartões de crédito, a avalanche dos negócios baseados em franquias, são todos indicadores dos movimentos de desmaterialização da economia e valorização dos intangíveis.

¹⁷ **Sir Edward Richard George Heath**, KG, MBE (9 de julho 1916 - 17 de Julho de 2005), foi primeiro-ministro do Reino Unido, de 1970 a 1974 e líder do Partido Conservador, de 1965 a 1975

Análise exemplar do que isso significou na própria filosofia de administração de empresas, entre muitas outras, é feita por HOOK (2006, p. 281 a 290), ao relatar a evolução do sistema VISA de cartões de crédito e fornecer sua visão de futuro sobre a pragmática desta ciência.

A partir dos anos 90, mais fortemente da segunda metade da década, iniciou-se a terceira onda nas comunicações.

As inovações tecnológicas como a Internet, com todos os seus desdobramentos, a telefonia celular, a televisão a cabo, a expansão de canais de sinal aberto, as comunicações via satélite, conjugaram-se com os movimentos de direitos das minorias, tendo como grandes precursores os movimentos feministas e os movimentos anti-racistas, notadamente no próprio território norte-americano, criaram, ao mesmo tempo, uma miríade de canais de comunicação conjugada com uma notável segmentação não só dos públicos consumidores, mas também de organizações não governamentais, de instituições especializadas, de comunidades de interesse, de agências reguladoras, enfim, de públicos com os quais as organizações de caráter econômico precisaram passar a se comunicar, para proteger e potencializar sua lucratividade.

O seu processo de planejamento e controle compreende, portanto, a previsão e o posterior monitoramento pelo menos das principais ações de comunicação.

Alguns dos trabalhos dos profissionais de Comunicação nas empresas, gerando campanhas, jornais e boletins informativos, planejando, organizando e realizando atividades de Relações Públicas; administrando sistemas de informação; criando jingles, slogans, marcas, logotipos, etc. precisam passar a ser classificados como investimento e não despesa.

Referindo-se à comunicação mercadológica, MCCARTHY e PERREAUULT(1997, p. 296), em alusão aos índices *ROI – Return on investment* e *ROA – Return on assets* afirmam “Os profissionais de Marketing devem incluir esses índices em seus cálculos ou, provavelmente, a alta administração ignorará seus planos – e solicitações de recursos financeiros”.

Além disso, segundo KOTLER (2003, p. 718), “As empresas precisam rastrear a satisfação das várias entidades que têm interesse crítico e impacto no desempenho da empresa: funcionários, fornecedores, bancos, distribuidores, varejistas, acionistas”.

Ou seja, além do aspecto institucional, a mensuração periódica confiável e a gestão estratégica da imagem da organização junto aos seus *stakeholders* é fator constituinte e preponderante de seu desempenho mercadológico e, conseqüentemente econômico, além de constituir hoje um dos principais fatores de definição do valor venal da organização em si.

Isto pode ser analisado pela prova contrária ao se observar os casos Enrom, WorldCom e Arthur Andersen (O Estado de São Paulo, Caderno de Economia, 28/06/2002). A descoberta do falseamento de dados econômicos informados ao mercado investidor e sua também falsa validação pela então maior empresa de auditoria do mundo, levou à falência imediata estes três gigantes reduzindo a pó o patrimônio de seus proprietários.

Consideremos agora que, cada vez mais, os processos de planejamento e controle centralizados vêm perdendo eficácia.

Com efeito, os administradores financeiros, tendo como precursores os pesquisadores, consultores ou gestores das corporações norte-americanas, tais como Stern STEWART, que desenvolveu a metodologia do *Economic Value Added* (EVA), a Deloitte & Touche, defensora do *Value Based Management* (VBM) e

Robert KAPLAN e David NORTON, professores da Harvard Business School, que no início da década de 90 desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), todos enfatizam a necessidade de envolver os colaboradores no processo de planejamento e controle, vinculando a atividade de cada um, direta ou indiretamente, ao resultado econômico da organização, sem o que é impossível obter o comprometimento dos mesmos.

Isto nos parece ser universal e totalmente aplicável à realidade latino-americana e em particular, brasileira.

Com efeito, CERQUEIRA E SILVA em *Sentidos da Administração, do Trabalho e do Consumo* (1999, p. 184), citando pesquisa realizada por Renault de MORAES, conclui que “no Brasil, há diferenciados valores atribuídos ao trabalho, com preferência para os de inspiração humanista, seguidos pelos de inspiração organizacional e a ética de inspiração protestante foi cotada em último lugar, indicando que o trabalho árduo e com disciplina rígida não está entre as crenças centrais do povo brasileiro”.

Em verdade, a humanização do trabalho almejada e favorecida pela clara vinculação da atividade individual com o resultado da organização, reverte a tendência preconizada por Taylor e promove, dentro de nossa realidade sociológica atual, a maximização dos resultados econômicos das organizações, indo ao encontro dos interesses dos detentores do capital, embora isto às vezes se choque com interesses dos tomadores de decisão interpostos como executivos contratados, que normalmente ainda têm suas remunerações variáveis baseadas no lucro do período, em uma visão de curto prazo.

A crescente preocupação e o conseqüente desenvolvimento do conceito de governança corporativa, onde se procura ajustar e controlar as alternativas possíveis das decisões a serem tomadas para que as mesmas permaneçam atreladas aos interesses dos acionistas, evidenciam cabalmente isto.

Além disso, é notório o efeito motivacional exercido sobre os profissionais de qualquer categoria, inclusive da Comunicação Organizacional, pela consciência do vínculo entre os seus esforços, pelo menos os principais e os resultados alcançados pelas organizações para as quais colaboram.

Este sentimento de pertinência alavanca o desejo de colaborar.

4.2 A Comunicação e a administração de investimentos

Segundo MARTINS, em Contabilidade de Custos (2001, p. 25), investimento é “um gasto ativado em função de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”, enquanto despesa é “bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”. Pela lógica, o ponto crucial para que os gastos com Comunicações passem a ser visto como Investimentos é a clara definição de quais e quantos serão os benefícios futuros.

Com isso concorda GITMAN (2001, p. 205), acrescentando que “retorno é o total de ganhos ou perdas ocorridos através de um dado período de tempo, calculado ao se dividir a variação no valor dos ativos, mais quaisquer distribuições de caixa, por seu valor de investimento de início do período” e o demonstra:

$$K = \frac{P_1 - P_{t-1} + C_1}{P_{t-1}}$$

onde: K_t = taxa de retorno durante o período t real

P_t = preço (valor) do ativo no tempo t

1

P = preço (valor) do ativo no tempo t-1

t-1

C = caixa (fluxo) recebido do investimento do ativo no período de tempo t-1 a t

K deverá ser atraente para a empresa e o será, na medida em que for igual ou superior à taxa de lucro obtida historicamente pela mesma ou à taxa que tenha sido pré-definida como "taxa de atratividade", às vezes também vista pela ótica de "custo de capital".

De volta à visão operacional, nos investimentos cujo retorno almejado implica em aumento das receitas ou diminuição das despesas, é necessário considerar primeiro o patamar quantitativo em que a empresa se encontra.

Caso a empresa esteja operando na zona de prejuízo, com um faturamento inferior ao total dos seus gastos, situação em que mais do que nunca a comunicação é essencial, a taxa de atratividade anteriormente mencionada será a taxa de captação de recursos e que, no Brasil, é bastante elevada, estando atualmente entre as mais altas do mundo.

Mas, o que é mais normal, considerar a possibilidade do investimento estar sendo realizado em um período em que a empresa opera acima de seu ponto de equilíbrio, que pela definição tradicional é o ponto em que a receita total equivale ao total das despesas, prevalece o custo de capital.

Em qualquer caso, esta análise serve para relacionar o comportamento da receita operacional, dos custos - decompostos segundo o seu grau de proporcionalidade com o volume de produção ou vendas - e então classificados em custos diretos ou variáveis e os que, dentro de determinados patamares

permanecem imutáveis, independentemente das quantidades produzidas e vendidas, normalmente denominados custos indiretos ou fixos.

Demonstrando graficamente:

Figura 5 - Cálculo do ponto de equilíbrio - Método tradicional

Onde: R= Receita operacional total

CT= Custo total

CV= Custo variável ou direto

CF= Custo fixo ou indireto

No entanto, para utilizarmos esses termos para fins de análise de retorno do investimento, teríamos que efetuar o rateio dos custos fixos inerentes ao produto resultante desta ação o que, segundo MARTINS (2001, p. 227):- “esses procedimentos podem mais atrapalhar do que ajudar a administração, já que em todos eles estão presentes os valores fixos e as arbitrariedades dos critérios de rateio” e complementa, resumindo (p. 235):- “quando se tem margem de

contribuição identificada e investimentos também, constrói-se a taxa de retorno identificada, elemento de extrema ajuda na análise interna de rentabilidade”.

Desta forma, convém considerar o conceito de margem de contribuição, que, na definição do mesmo mestre (p. 226) é “a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos variáveis”, deduzindo-se também, além dos custos de fabricação, as demais despesas variáveis, sobretudo as incidentes sobre vendas.

Para evidenciar o comportamento da contribuição marginal, basta inverter graficamente a ordem de colocação dos custos fixos e variáveis:

Figura 6 - Cálculo do ponto de equilíbrio com contribuição marginal

Assim se constata que a margem de contribuição ou contribuição marginal, até o ponto de equilíbrio, serve para pagar os custos fixos e, a partir daí, compor o Lucro.

Portanto, quando a ação de comunicação é voltada para as operações da empresa, é suficiente projetar a contribuição marginal incremental, deduzir os eventuais custos fixos também incrementais quando os houver, obtendo-se assim o acréscimo de resultado econômico esperado.

A projeção do fluxo de caixa resultante será uma consequência da adequação do resultado econômico projetado, levando em consideração os prazos necessários para os pagamentos e recebimentos das despesas e receitas e as flutuações de estoque correspondentes. Esquematizando:

Figura 7 – Esquema básico de projeção de resultados econômicos — Lucros e perdas

Descrição	Mês 1	Mês 2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Quantidade Projetada													
(x) Preço Médio Projetado													
(=) Receita Bruta Projetada													
(-) Impostos — ICMS, IPI, ISSQN, PIS/COFINS, CS etc.													
(-) Despesas Proporcionais de Vendas — Comissões, Fretes													
(=) Receita Líquida de Vendas													
(-) Custos Variáveis													
(=) Margem de Contribuição													
(-) Custos Fixos													
(=) Lucro Operacional (LAJIR)													
(-) Receitas/Despesas Não Operacionais													
(=) Lucro Bruto													
(-) Impostos (de Renda, CSSL etc.)													
(=) Lucro Líquido													

Fonte YANAZE E CREPALDI (2007, p.392).

Figura 8 – Esquema básico de projeção de fluxo de caixa

Descrição	Dia 1	Dia 2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	30	Total
Quantidade Projetada													
(Cont.) Figura 8 – Esquema básico de projeção do fluxo de caixa													
(x) Preço Médio Projetado													
(=) Recebimento das Vendas de Mercadorias ou Serviços													
(+) IPI (quando houver)													
(=) Recebimento das Vendas													
(-) Impostos Recolhidos (os mesmos da Projeção Econômica)													
(-) Pagamentos Proporcionais de Comissões, Fretes etc.													
(=) Recebimentos Líquidos das Vendas													
(-) Custos Variáveis dos Produtos Pagos no Período													
(-) Custos Fixos Pagos no Período													
(=) Saldo Operacional de Caixa													
(-) <i>Pagamentos/Recebimentos Não Operacionais</i>													
(=) <i>Déficit ou Superávit de Caixa</i>													

Fonte YANAZE E CREPALDI (2007, p.392)

Observação: Estes quadros representam somente situações genéricas e devem ser adaptados a cada caso.

Maior é a dificuldade quando a inversão de recursos é em ações de comunicação voltadas para o aumento do ativo intangível. Nestes casos compõem o retorno que o acionista deseja pelo seu investimento, em um dado período.

Este se dá pela variação do patrimônio líquido, que representa a riqueza do acionista e é uma consequência do aumento do lucro, em função do aumento de receitas ou da diminuição de despesas em uma ótica da economia das substâncias, mas que na economia dos acontecimentos onde a comunicação faz parte do acontecimento em si, isto precisa ser complementado em função da

valorização de ativos intangíveis e na diminuição das provisões de gastos no pólo passivo.

Nas organizações, em especial as da indústria de transformação, historicamente, numa visão operacional, o foco maior é no aumento do lucro, já que o aumento dos ativos tangíveis - as chamadas imobilizações - tende a ser interpretado como fator de diminuição do capital de giro e a diminuição de passivos – grau de endividamento - como dizendo respeito unicamente à saúde financeira e não como componente de resultado patrimonial.

É importante ressaltar como adendo que a principal razão para que haja esse complemento na atualidade, é que os ativos intangíveis, notadamente o valor da imagem da organização - valor da marca - expresso pela percepção dos mercados tanto investidor quanto dos demais *stakeholders*, tem importância relativa significativa e crescente na composição do valor venal da empresa.

Como se vê no enfoque conceitual preconizado por SILVA NETO (1998, p. 247) entre tantos outros autores, a abordagem conceitual do balanço patrimonial sequer mencionava o ativo intangível, tal o desuso dessa rubrica na contabilidade gerencial, contaminada pela necessidade documental e pela precisão numérica estrita da contabilidade financeira e geral da empresa em detrimento de indicadores gerenciais necessários. Isto é representado no seguinte esquema:

Figura 9 – Esquema de DOAR- Documento de origem e aplicação de recursos

1. ORIGENS
Das operações:
Lucro Líquido
(+) Depreciações

(Cont.) Figura 9 – Esquema de DOAR
(+) Amortizações
(+) Exaustão
(±) Variação de resultados de exercícios futuros
(±) Variação monetária ou cambial de longo prazo
(±) Lucro ou prejuízo na venda de bens
(+) Parte de provisão de Imposto de Renda (longo prazo)
(±) Variação de equivalência patrimonial
(±) Ágios/deságios amortizados
Total das operações (a)
Dos Acionistas
Integralização de capital (b)
De terceiros
Aumento do exigível em longo prazo
Redução do realizável em longo prazo
Redução de investimentos (ativo permanente)
Redução de imobilizado (ativo permanente)
Total de terceiros (a)
TOTAL DAS ORIGENS
2. APLICAÇÕES
Redução do exigível em longo prazo
Aumento de investimentos (ativo permanente)
Aumento de imobilizado (ativo permanente)
Aumento do diferido (ativo permanente)
Aumento de dividendos
TOTAL DAS APLICAÇÕES

Como se observa nada é contemplado fora da existência física da organização, exceto um pequeno espaço implícito no denominado ativo diferido, ficando os valores abstratos, o *social equity* e o *market equity*, nos conceitos de YANAZE, bem como o valor adicionado pela eficácia da comunicação, constituintes do valor percebido da organização e que compõem o *goodwill*, fora de controle.

Para conceituarmos o *goodwill*, recorramos aos ensinamentos de MARION (<http://www.marion.pro.br/>):

O conceito correto de *Goodwill* é a diferença entre o valor da empresa e o valor de mercado dos Ativos e Passivos.

Em situação em que não ocorrem negociações das empresas, pode-se calcular o Goodwill Subjetivo que é a diferença entre o Valor Presente dos Fluxos Futuros de Caixa menos o Valor de Mercado dos Ativos e Passivos.

Por outro lado, é verdade que o Goodwill tem uma previsão de vida útil. Por efeitos econômicos, contratuais, pela obsolescência ou pela natureza do negócio o Goodwill desaparecerá ao longo dos anos do Ativo da empresa, devendo, portanto, existir a amortização, ou seja, a transformação do Ativo que deixa de trazer benefícios futuros em despesa.

Em verdade, o ativo intangível foi esquecido nos antigos alfarrábios da Contabilidade, ao lado do “ativo semovente” – antiga rubrica onde se registrava os animais de carga de propriedade da empresa – e só recentemente passou a ser tratado nos modernos livros de Contabilidade embora ainda sem fórmulas genéricas (o Santo Graal de KAPLAN e NORTON) sobre como exprimir os valores abstratos que cada vez mais constituem o valor da organização.

Ainda segundo MARION, ao ressaltar a importância do Intangível:

Encontramos casos pitorescos de empresas famosas que vendem bilhões de dólares, sem nada produzir, sem fábrica, máquinas, etc.

A Nike, líder do mercado de material esportivo dispõe de grande parte do seu ativo na forma de Intangível: praticamente ela terceiriza todos os seus produtos, não tendo produção própria.

Um outro exemplo notório é a VISA que movimenta mais de 300 bilhões de dólares ao ano com um Ativo Tangível irrisório (móveis e utensílios, instalações, etc. – bens estes que poderiam até ser alugados).

No Brasil, um dos negócios marcantes que veio consolidar a importância do intangível foi a aquisição da Kibon pela Unilever por 930 milhões de dólares à vista em outubro de 1997.

O impacto ocorreu pelo fato também do patrimônio físico da Kibon estar contabilizado por menos de 30% do preço de negociação. Na verdade a compra se referiu não a uma fábrica de sorvetes, mas sim à marca Kibon.

Outros exemplos bastante conhecidos: a IBM adquiriu a Lotus por 3 bilhões de dólares, embora o valor contábil desta fosse 250 milhões de dólares. O patrimônio da Netscape não chegava aos 20 milhões de dólares, mas ao abrir seu capital, o mercado lhe atribuiu valor de 3 bilhões de dólares.

E muito apropriadamente conclui:

Se, como sugerem alguns, a Contabilidade considerasse os gastos de publicidade que informam ao cliente a existência e o modo de uso de novos produtos (agregando valor a estes produtos) como investimentos e, da mesma forma, os gastos com Pesquisas e Desenvolvimento, tratando-os como Ativos Intangíveis, o lucro da empresa seria muito maior, a mesma coisa acontecendo com o montante do Ativo, aproximando-se mais, quem sabe, do valor de mercado da empresa.

As possibilidades de cálculo do patrimônio social e de mercado não são aqui contempladas, mas sua valoração será uma função da imagem da organização perante os *stakeholders* e de sua evolução e o resultado sempre corresponderá ao valor percebido da organização, computado o valor patrimonial financeiro.

No entanto, para precisar o melhor possível qual o valor adicionado pela eficácia da comunicação, já que se trata de medida dinâmica, ou seja, tal como o

valor patrimonial deve ser sempre analisada em relação à uma determinada posição anterior, sempre é preciso definir qual a imagem inicial, como um ponto de partida, para posterior compreensão do processo evolutivo.

Segundo SCHULER, (apostila UFBA, 2007, pg. 3)

Não há maneira de se saber qual a imagem que os diversos públicos fazem de uma organização, marca ou produto a não ser que se pergunte a eles. Para garantir que uma organização, suas marcas e seus produtos tenham a imagem mais conveniente para o melhor andamento dos seus negócios, essa imagem precisa ser administrada.

Entre as decisões que as pessoas no ambiente organizacional externo tomam, está a compra de seus produtos, a adoção de seus serviços, a eleição de suas marcas, as concessões de crédito, o aporte de investimentos, o fornecimento de insumos, a disponibilidade em prestar-lhe serviços, o entusiasmo com a possibilidade de vir a integrar seu quadro de colaboradores, o orgulho de pertencer ao quadro de colaboradores, a credibilidade em momentos de crise, a consideração junto a poderes públicos e a entidades sociais.

Entre as decisões que as pessoas no ambiente organizacional interno tomam, está a motivação para o trabalho bem feito, a disposição para a cooperação nos grupos, a energia dispensada para o alcance dos objetivos organizacionais, o posicionamento favorável na disseminação externa de uma boa imagem (junto a familiares e conhecidos), a colaboração e solidariedade em momentos de crise.

Ainda segundo SCHULER (London, v. 7, n. 1, Spring 2004. p. 37-53 e PRSA Educator's Academy 2000 Research Conference – MIAMI, USA, passim) em tradução livre e resumida, a configuração da imagem como modelo mental predominante entre os *stakeholders* se constitui na determinação do apreço (valor), que a organização tem junto aos mesmos [o parêntese é nosso].

Segundo LÉVY (2000, p. 43), o sujeito organiza as informações a partir de uma rede associativa e de esquemas, que formam um conjunto de atributos moldados a partir do estímulo em conexão com a rede de percepções anteriores, podendo evocar atributos sensoriais, cognitivos afetivos e racionais.

Os atributos que são valorizados pelos *stakeholders* são os que definirão o valor da marca e pela mediação da comunicação com investidores, a riqueza do acionista a valor de mercado, em justaposição ao valor patrimonial, já que o componente financeiro do valor está a ele incorporado.

Desta forma, para calcular a evolução da imagem da organização junto aos *stakeholders* e, indo além, dos indivíduos componentes destes públicos, tão fluidos na atualidade, é necessário que se realizem pesquisas periódicas e sucessivas de acompanhamento da percepção dos atributos contribuintes na constituição do valor da organização.

Tanto nas análises relativas a ações de comunicação voltadas para o aumento da lucratividade, quanto mais ainda, nas voltadas para a elevação do valor da marca, a incerteza que ronda o retorno esperado das inversões em comunicação são maiores do que, por exemplo, quando os recursos são destinados a fatores mais palpáveis de produção ou vendas, como melhorias tecnológicas de meios de produção, aquisição de ativos tangíveis, desenvolvimento de produto e outros.

É, portanto, necessário que se atente ainda mais para o que preconiza GITMAN, ou seja, que se proceda a "Análise de sensibilidade que usa um número de estimativas de retornos possíveis para obter uma percepção da variabilidade entre os resultados." (2001, p. 207)

De fato, como afirma SIMONSEN (1994, p. 17):

Uma predição probabilística, a rigor, nunca é falseável. Pode-se sair pela tangente alegando *a posteriori*, a ocorrência de um evento muito pouco provável. O fato é que nem a ciência nem o mundo dos negócios podem dispensar esses cálculos de probabilidades... Ao confiar na lei dos grandes números as pessoas correm riscos calculados. E a vida exige que se assumam riscos desse tipo.

Isto reforça a conveniência de trabalhar com o conceito de margem de contribuição, nos casos de ações de comunicação voltadas para o aumento de receitas ou diminuição de despesas, pois além de evitar os polêmicos critérios de rateio, favorece o cálculo de mais alternativas.

Por outro lado, ao ressaltar os aspectos pertinentes à necessária sensibilidade para obter uma percepção da variabilidade entre os resultados, toda e qualquer análise de retorno de investimentos, inclusive em comunicação, passa a requerer o concurso daqueles que, por se encontrarem mais próximos do nível da ação, têm uma percepção mais apurada das possíveis variações.

Em síntese, a iniciativa de projetar retornos esperados deve ser dos profissionais de comunicação que precisam ter a ousadia de desenvolver em linguagem numérica as proposições de trabalho, tanto as que estiverem voltadas diretamente para a melhoria de desempenho – resultado econômico, quanto as que estiverem voltadas para a melhoria de imagem – evolução patrimonial e comprometer-se com os resultados de suas ações.

Como e onde fazer isso?

4.3 A Comunicação e a Contabilidade – Um capítulo à parte

Desde a suma aritmética de PACIOLI¹⁸, tradicionalmente as organizações com fins lucrativos se valem de procedimentos de mensuração quantitativa em seus processos de planejamento e controle para embasar as tomadas de decisão de investimento, notadamente os da contabilidade. Mais que isso, como afirma DIAS FILHO (2001, p.3) "a contabilidade deve permitir que as organizações sejam

¹⁸ PACIOLI, Luca Bartolomeo, O.F.M., (1445 – 1517) monge franciscano, fundador do método das partidas dobradas, autor do capítulo "*Particulario de computies et Scripturis*", em sua obra "*Summa de Arithmetica, Geometria proportioni et propornaliti*", considerado o escrito precursor da Contabilidade.

mais bem conhecidas e avaliadas pelos diversos agentes que com elas se relacionam, além de acionistas e fornecedores”.

Após o advento da Revolução Industrial, primeiro com o enfoque de administração dos custos de produção, foi desenvolvida a contabilidade gerencial que, segundo IUDÍCIBUS (1998, p. 21) é “um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados,... de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”. E complementa: “A contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração de empresa, procurando suprir informação que se encaixe de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador” [o grifo é nosso].

NAKAGAWA (1991, p. 19) afirma “nenhum gerente gosta de assumir riscos. Dessa forma, desenvolvem modelos de simulação qualitativa e quantitativa que lhes permitam testar e avaliar suas decisões de investimento”.

Localizando isso, MARTIN (1987, p. 2) declara “a informação é o componente básico das decisões e a contabilidade é um sistema de informações especializado de base financeira que possibilita aos usuários alocações mais eficientes dos recursos”, e reafirma no cenário brasileiro “os demonstrativos de resultado que seguem a Receita Federal devem ter natureza muito distinta daqueles que são utilizados (...) para julgar a eficiência da empresa”.

Indo além, KAPLAN, (1982, p. 1) citado por MARTIN (parte), explicita:

O sistema contábil gerencial pode usar dados que são menos objetivos e menos passíveis de verificação. Um uso maior pode ser feito de previsões e estimativas e a incerteza pode ser tratada explicitamente. Os custos de oportunidade, baseados em transações que não foram realizadas ou gerados por um modelo formal de processo decisório, não só podem ser

utilizados como desempenham papel fundamental na Contabilidade Gerencial [o grifo é nosso].

Se como afirma e demonstra DIAS FILHO (2001, p. 56 a 59), há o reconhecimento da relação entre contabilidade e teoria da comunicação, o inverso não é menos verdade, pois dada à relevância da comunicação na constituição do valor das organizações e de seus produtos, conclui-se pela necessidade do desenvolvimento dos capítulos relativos à comunicação organizacional na contabilidade gerencial das organizações.

De fato, ao recorrermos a uma breve visão histórica do desenvolvimento do pensamento contábil, podemos constatar que, durante os séculos XVI a XIX, a contabilidade ocupou-se basicamente do registro para o planejamento e controle das transações comerciais.

Com o advento da Revolução Industrial e a instauração do foco na produção de bens, afluíram a necessidade de controlarem-se os insumos e a mão-de-obra direta (daí o termo mão-de-obra), resultando no surgimento e notável desenvolvimento da contabilidade de custos, decorrendo principalmente da contabilidade industrial, que se tornou o ponto central das atenções dos empreendedores, à época chamados “Capitães da Indústria”, acelerou-se durante os anos 20 e 30 do século XX, durante o processo de industrialização do hemisfério norte e aí permaneceu até a II Guerra Mundial, espraiando-se para o resto do globo, a partir de então.

Desta época, início do século XX, datam o surgimento dos sistemas de apuração de custos da escola alemã – *RKW – Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*, conhecido no Brasil como Método dos Centros de Custo, ou das Seções Homogêneas (BORNIA, 2002, p. 19) entronizando as técnicas de rateio dos custos indiretos, que juntamente com os demais países europeus notadamente a Itália, desenvolveram a chamada contabilidade patrimonialista.

Paralelamente, desenvolveu-se em contrapartida, nos EUA, focando em resultados, a *Profitability Accounting* na qual se desenvolvia prioritariamente a análise dos custos diretos, evitando-se quaisquer rateios.

Com o fim da II Guerra e o início da globalização, nas décadas seguintes, o foco do desenvolvimento do pensamento contábil passou a ser os registros das diferentes possibilidades de vendas e principalmente, da crescente complexidade das operações financeiras.

Isto se deu e difundiu-se pelo mundo, principalmente através das consultorias internacionais, Touch & Ross, Komatsu, KPMG, Price - Waterhouse, Arthur Andersen e outras, também favorecidas pelo desenvolvimento das organizações industriais multinacionais, notadamente as de origem norte-americana, seguidos por alemães, japoneses e demais organizações internacionalizadas.

A partir daí desenvolveu-se o que foi chamado de Contabilidade Financeira que representa uma vertente da Contabilidade direcionada para a gestão financeira do capital aplicado e cuida da elaboração das demonstrações financeiras mediante princípios de contabilidade geralmente aceitos (GAAP), incorporando a contabilidade com base fisco-legal.

Posteriormente, não satisfeitos em negar a teoria patrimonialista ou patrimonialismo, os teóricos americanos propuseram ainda o que foi inicialmente traduzido no Brasil por contabilidade gerencial (do inglês *management accounting*), cujo objetivo era sair da rigidez dos princípios contábeis geralmente aceitos (GAAP), observância obrigatória da contabilidade financeira.

A contabilidade brasileira procurou incorporar inicialmente via legislação (lei 6.404/76), elementos tanto da escola financeira quanto da patrimonialista. Vide por exemplo o artigo 178, *caput* da citada legislação, que diz o seguinte:

"No balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise financeira da companhia".

Como se vê, no Brasil procurou-se mesclar conceitos das escolas americanas e européias, contribuindo para a imprecisão da gestão tributária na contabilidade geral, promiscuando os dados e dificultando as análises gerenciais com base contábil.

Nas duas derradeiras décadas do século XX, com o desenvolvimento das tecnologias de informação, proliferaram os denominados sistemas de informação gerencial, nos quais se sofisticaram as análises de desempenho financeiro, atendendo às demandas de informações subsidiárias dos processos de tomada de decisão dos investimentos, notadamente os de cunho monetário voltados para o mercado de capitais, para o câmbio e para as transações financeiras complementares, tais como *hedges*, bolsas de futuro, seguros, crédito e outras.

No Brasil, a partir do primeiro choque do petróleo em 1973 e em função do processo inflacionário que persistiu durante os vinte anos subseqüentes, houve um extraordinário avanço nessa área, sendo hoje o país reconhecido internacionalmente pela excelência de seu sistema bancário e de administração financeira em geral, o que só foi possível com o desenvolvimento e a sofisticação dos processos de registro contábil, dos modelos de projeção e das técnicas de controle dos investimentos financeiros desenvolvidos em decorrência dessa necessidade.

Em qualquer caso, SILVA NETO (1998, p. 246) ordena os conceitos e elementos básicos da contabilidade financeira em duas abordagens fundamentais:

- Abordagem da posição financeira, que demonstra quantitativa e qualitativamente o conjunto de bens, direitos e obrigações e a posição líquida do patrimônio em um determinado momento;
- Abordagem das mudanças (mutações) nas posições financeiras, como o que o patrimônio da empresa gerou de receitas, o que obteve de ganho e de novas entradas de investimentos de acionistas, o que incidiu de despesas e perdas, quanto gerou de tributos para o fisco e quanto de lucro foi distribuído para os acionistas, etc.

Em paralelo, como a globalização também pode ser atribuída e talvez o seja primariamente, à necessidade de expansão geográfica da área de atuação das empresas, o que só se deu em função da relativa saturação dos mercados primários – os países industrializados – ou seja, como resultado do acirramento da concorrência, o que também implicou no desenvolvimento acelerado das ferramentas, das técnicas, da ciência e da arte compreendida como comunicação mercadológica, ao ponto de, em quase todo o globo o vocábulo “marketing”, que segundo YANAZE (2007, p. 6) é também “um sistema de gestão empresarial amplo, totalmente dedicado a alcançar e manter o equilíbrio entre o potencial da empresa e o potencial do mercado”, por redução tornar-se um sinônimo desta categoria compreendida na comunicação organizacional.

O *boom* de investimentos nesta área, congregado com a voracidade com que os governos locais criaram tributos incidentes sobre as vendas – no caso brasileiro, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias, ICMS e o Imposto sobre Produtos Industrializados, IPI e as diferenças dos sistemas fiscais dentre os países, teve como consequência a adoção de técnicas contábeis bastante sofisticadas também para a apuração dos resultados líquidos das vendas e para a análise de retorno desses investimentos.

Visto assim, parece-nos muito natural que o desenvolvimento social, industrial, mercadológico, financeiro, das capacidades logísticas (um capítulo à parte com a contabilidade dos transportes), tecnológico, desemboque numa “contabilidade das comunicações”, ou mais propriamente, capítulos da

Contabilidade voltados para o registro, planejamento e controle das ações de comunicação que, através de seu ferramental, supra a necessidade de informações gerenciais que diminuam o grau de incerteza e propicie condições para o crescimento dos investimentos nesta área, ainda mais justificada pelo aumento da importância relativa das mesmas na constituição do valor dos produtos e das organizações.

4.4 A Comunicação e a análise do retorno dos investimentos

Segundo YANAZE e este pesquisador (Organicom nº. 2, 2005, p. 134 a 144), qualquer que seja a comunicação, interna ou externa, institucional, mercadológica ou técnico-administrativa, em quaisquer organizações sociais, com quaisquer finalidades, ela sempre se vinculará a uma ou mais das seguintes etapas:

1. Despertar consciência;
2. Chamar a atenção;
3. Criar interesse;
4. Proporcionar conhecimento;
5. Garantir identificação ou empatia;
6. Criar desejo ou suscitar expectativa;
7. Conseguir a preferência;
8. Levar à decisão;
9. Efetivar a ação;
10. Garantir e manter a satisfação;
11. Estabelecer a interação;
12. Obter fidelização;
13. Gerar disseminação.

Obviamente, ações voltadas para a marca da organização estarão mais ligadas as primeiras 5 etapas, ações de promoção de vendas ou merchandising,

no caso das comunicações voltadas para os públicos consumidores e quase todas as comunicações técnico-administrativas, às etapas 8 e 9, as de pós-vendas ou ainda as comunicações institucionais ou mercadológicas voltadas para os públicos internos, às últimas 4 e assim por diante. Da mesma forma, as ações de comunicação técnico-administrativas voltadas para o público interno normalmente têm como pressuposto que os processos de recrutamento, seleção, contratação e integração já cumpriram as etapas de 1 a 7 e se ocupam apenas das etapas seguintes.

Regra geral, os retornos de cada uma das ações de comunicação compreendidas nas etapas de 1 a 7 são medidas através de pesquisas sucessivas que venham a constituir séries temporais e estas, por sua vez, devem apresentar uma relação direta com a evolução patrimonial e indiretamente com os resultados econômicos, pois as avaliações qualitativas devem ser subsidiadas por quantitativas econômicas, financeiras ou não-financeiras que particularmente no mundo dos negócios embasam e dão credibilidade ao discurso.

É importante ressaltar, numa ponte entre esses dois mundos, que a imagem da organização, em contraposição ao seu patrimônio concreto, traduz-se no *gap* entre o valor de mercado de suas ações e o valor patrimonial das mesmas.

As ações de comunicação vinculadas às duas etapas subseqüentes normalmente podem ser diretamente relacionadas ao resultado do exercício e as 4 últimas geralmente podem ser mensuradas por estatísticas de ocorrências, como por exemplo, número de atendimentos, índice de absenteísmo, e que depois poderão ser correlacionadas aos resultados econômicos presentes ou futuros.

Agora, considerando que com o fim das ideologias monolíticas e o aumento da complexidade social daí decorrente houve um re-ordenamento social do qual emergiram incontáveis organizações das mais diversas naturezas, permitindo e dando visibilidade a um grande número de públicos congregados por interesses

comuns, tanto no entorno das organizações, como no seu próprio seio, há um crescimento exponencial na miríade da comunicação.

Realmente, diferentes indivíduos ou grupos componentes dos públicos poderão estar em diferentes etapas e necessitar de ações comunicacionais com enfoques específicos, o que mais uma vez nos reforça a necessidade de transitarmos da comunicação de massa para a comunicação personalística, de uma sociedade hierarquizada para uma sociedade colaborativa, de uma ênfase no consumo para uma ênfase na troca, enfim, para uma comunicação em rede de infinitas ligações.

Para fins deste estudo, não importa se como causa ou se como efeito, concomitantemente, os avanços tecnológicos multiplicaram e continuam a multiplicar em razão impressionante os meios possíveis de comunicação, as chamadas “novas mídias”.

Nas organizações, que nada mais são do que parte da própria sociedade humana como um todo, não é diferente. Nas ligações com os públicos internos, mas também aquelas que visam aos *stakeholders*, a comunicação foi, é e será absolutamente intrínseca a todo e qualquer processo institucional.

Se até bem pouco tempo a parca segmentação dos públicos e as poucas alternativas de meios permitiam às organizações prescindirem do estudo de alternativas de comunicação, isto hoje se torna imperioso, o que exige processos de planejamento e controle para mensurar os retornos tangíveis e intangíveis dos investimentos nesta área.

Como afirma SCHULER (2004, p. 17), os modelos mecanicistas, psicológicos, sociológicos, antropológicos, semiológicos e sistêmicos, por si só não mais satisfazem embora todos apresentem pontos de vista diferente que podem fundamentar a construção de um modelo dialético-estrutural que, sem pretender

que o tema seja esgotado, “possa funcionar como um guia para suas estratégias de comunicação”.

Modelos de análise de retorno do investimento em comunicação se constituem como modelos dialético-estruturais, na medida em que, de forma metódica, fornecem informações sobre os resultados auferidos frente aos almejados, realimentando o processo de planejamento com informações que servem para a reorientação das estratégias e ações futuras.

Complementarmente, não é possível almejar a excelência em comunicação sem o engajamento, sem o comprometimento mesmo, de todos os envolvidos na consecução das metas que atendam aos objetivos maiores da organização.

Em relação à própria constituição das organizações, em corolário, TORQUATO (2002, p. 30) define:

Nas organizações, a comunicação é fator homeostático, ou seja, promove o equilíbrio interno. O engajamento, a concordância, os níveis de satisfação dependem do sistema de comunicação por elas montado. Os fluxos de comunicação descendente e ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para todos os lados. Isto é importante. Se uma veia estiver fechada, o organismo morre.

Isto mais do que nunca é verdade e talvez possamos concluir que, nesta analogia, a análise do retorno do investimento é a artéria coronária que retro-alimenta o coração da empresa, no processo de planejamento e controle das comunicações, sistema sanguíneo das organizações.

Apesar disso, relativamente poucos são os autores que tem dedicação a esse tema.

A partir dos Estados Unidos da América do Norte, Angela SINICKAS, embora investigando o assunto desde a década anterior, publica em 1994, *How to*

measure your communication programs. Em 1997, Don E. SCHULTZ e Jeffrey S. WALTERS publicam pela *Association of National Advertisers, Inc*, *Measuring brand communication – ROI*. Posteriormente, já em 2003, Kevin Lane KELLER publica *Strategic brand management*, ao mesmo tempo em que SCHULTZ em co-autoria com Heidi SCHULTZ publica *IMC, The next generation : five steps for delivering value and measuring financial returns*, agora com um enfoque mais operacional.

De 2004 para cá, várias obras foram publicadas no mercado norte-americano tais como *Marketing metrics* de Paul W. FARRIS, *Marketing ROI* de James D. LENSKOLD, *Return on marketing investment* de Guy R. POWELL e *Measuring marketing* de John DAVIS e outros.

Nenhuma destas obras está traduzida para o português.

Pela própria cultura do país de origem, todas enfocam o retorno enfatizando a comunicação mercadológica e mesmo quando tratam de *branding*, as análises se restringem aos reflexos sobre o resultado econômico, embora SCHULTZ e SINICKAS se aprofundem um pouco mais sobre a análise institucional. Não há em nenhuma delas maior atenção à valorização patrimonial, típica da tradição europeia e componente da visão contábil brasileira.

No Brasil, de 1996 a 2005 e a partir de 2001 com o auxílio deste pesquisador, Mitsuru Higuchi YANAZE desenvolveu a cátedra de Análise de Retorno do Investimento em Comunicação e Marketing na pós-graduação *lato sensu* da Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero. A partir de 2005, ministrou-se a mesma disciplina em alguns dos cursos de extensão da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e em outras Universidades do país e em associações de classe.

Em 2006 fundou o CEACOM – Centro de Estudos e Análise da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, cuja primeira

linha de pesquisa em andamento investiga o tema da análise de retorno em grandes organizações no Brasil e conta com a participação deste pesquisador.

Em 2007 publicou sua obra “Gestão de Marketing e Comunicação” no qual, em co-autoria com este pesquisador, o tema é contemplado no capítulo 19, tratando-se da única publicação sobre o assunto no país, até onde se sabe.

Não foi localizada nenhuma obra de origem européia que verse sobre o tema. É preciso ressaltar que, sob títulos parecidos, mas versando sobre a medição de exposição na mídia eletrônica ou impressa, há inúmeras obras, praticamente em todas as línguas pesquisadas (italiano, francês e alemão, além do inglês e do português).

Esta revisão bibliográfica foi confirmada pelo Prof. Dr. Arlindo Ornelas FIGUEIRA NETO, que a fez para o CEACOM, em 2007.

5 – NA PRÁTICA

PESQUISA DE CAMPO

A vida é um combate, que aos fracos abate e que aos fortes e bravos só faz exaltar.

Gonçalves Dias

5 NA PRÁTICA - Pesquisa de Campo

5.1 Eleição das organizações

Em se tratando de um estudo de casos, sem a pretensão de extrapolar conclusões como o já explicado nos objetivos da pesquisa, optou-se por eleger organizações atuantes em território nacional onde já houvessem ou estivessem sendo implantadas metodologias de análise de retorno do investimento em comunicação institucional.

Assim sendo, dada à facilidade de acesso e o fato deste pesquisador ter participado dos processos de desenvolvimento e implantação dos referidos métodos, demonstrou-se conveniente escolher as organizações que se seguem.

5.2 Petrobras S. A.

5.2.1 Análise de retorno do investimento em patrocínios culturais

A Petrobras - Petróleo Brasileiro S/A é a maior empresa de energia do Brasil e da América Latina e sexta maior do mundo, segundo a pesquisa *PFC – Energy 50*, publicada pelo jornal britânico *Financial Times*, conforme (<http://www.bbc.com>) em 23 de janeiro de 2008, com receita operacional líquida de US\$158.239 milhões, lucro líquido anual de 25.919 milhões, investimentos de R\$33,7 bilhões, 247.580 acionistas, 103 plataformas, 63 sondas, 12.895 poços operacionais, 16 refinarias, 155 navios, três fábricas de fertilizantes. Conta com 62.266 colaboradores e mais de 150.000 prestadores de serviços, em 23 países (ano-base 2006), conforme (<http://www.petrobras.com.br>), em 14 de janeiro de 2008.

Além de produção, refino, transporte e armazenamento de gás, petróleo e derivados, a empresa atua em diversos outros campos de energia, como biocombustíveis, energia termo-elétrica, eólica e outras fontes renováveis.

Seu Centro de Pesquisas - CENPES possui notoriedade mundial, sendo a empresa líder global em prospecção e exploração em águas profundas.

Em 2006 foi eleita uma das 40 empresas M.A.K.E. *Most Admired Knowledge Enterprises* em todo o mundo e única na América Latina.

É a maior patrocinadora de projetos culturais no Brasil, tanto com a utilização de incentivos fiscais, como com o aporte de recursos próprios não incentivados, destinando a esse fim em 2006, o total de R\$288 milhões, como o demonstrado a seguir:

Figura 10 - Investimentos em Patrocínios Culturais - Petrobras

Fonte - <http://www.petrobras.com.br/patrocínios>

5.2.2 Estrutura organizacional da Comunicação Institucional

Figura 11 - Organograma da Comunicação Institucional da Petrobras

Fonte: Plano Integrado de Comunicação – Petrobras S.A., 2007

Compõem o quadro da Comunicação Institucional, 496 colaboradores (base agosto de 2007), não contando agentes de comunicação com outras funções em estabelecimentos que não dispõe de estrutura própria da área e que desempenham o papel de disseminadores da mesma.

Para fins desta pesquisa, destacamos a estrutura de Planejamento e Gestão e a de Patrocínios, em específico, os Culturais.

Na estrutura de Planejamento e Gestão, o titular da área, Sr. Eraldo Carneiro da Silva, conta com a colaboração dos Srs. Edgard Villarinho Garcia Filho e Marcos André Costa, respectivamente nas funções de Gestão e Controle e de

Planejamento e Pesquisa, sendo que o desenvolvimento do denominado METRICOM, Sistema de mensuração da comunicação, está afeto a Gestão e Pesquisa, estando o consultor Marcos Paulo Marques e equipe diretamente responsáveis por este trabalho.

Na estrutura da Gerência de Patrocínios, a titular da área, Sra. Eliane Costa, conta com a colaboração dos Srs. Gilberto de Oliveira Barros e Cláudio Thompson Tavares, respectivamente nas áreas de Patrocínios Culturais e Esportivos.

A Patrocínios Culturais, estão subordinadas 3 Coordenadorias, Artes Cênicas, Sra. Taís Wohlmuth Reis, Cinema, Sr. Romildo Martins do Nascimento Filho e Música, Sr. Cláudio Jorge Pacheco de Oliveira. Além destas coordenadorias estão afetas à área as gestoras de projetos de Patrimônio Edificado e Patrimônio Material, Sras. Adriana Maria Ferreira Martins e Ana Paula Pires Costa, sendo estas áreas importantes parceiras do IPHAN Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Brasil. Além disto, a área gerencia o patrocínio de projetos nas áreas de Artes Visuais, Cultura e Sociedade, Difusão de Cultura na Internet, Literatura e ainda, Museus, Arquivos e Bibliotecas.

Como noção exemplar de volumes monetários envolvidos e da importância da empresa para a cultura brasileira, perto de 80% da produção cinematográfica do país é patrocinada por esta organização e sua presença é majoritária em praticamente a maioria dos campos em que há desenvolvimento ou preservação das manifestações culturais do país, em todas as suas regiões, sendo uma das preocupações atuais da gerência a ampliação das ações no interior do país.

Notadamente no Rio de Janeiro, onde se localiza a sede da empresa, pode-se afirmar que a Petrobras é onipresente nas manifestações culturais, sendo sua presença entre os financiadores de qualquer projeto na área em todo o país, uma referência de qualidade e interesse pelo desenvolvimento cultural da nação.

A seleção dos projetos financiados se dá inicialmente pelo Programa Petrobras Cultural, aproximadamente 2/3 da verba, com o concurso de uma comissão de notáveis do panorama cultural nacional e que posteriormente passam a ser analisados também pelos gestores, avaliando-se, portanto a importância relativa do projeto para a cultura nacional e a sua afinidade com os interesses da empresa, que passam agora a ser mensurados pelo METRICOM, Sistema de mensuração da comunicação, descrito na sequência.

5.2.3 Descrição do método de mensuração do retorno do investimento em patrocínios culturais

Figura 12 - Esquema do contexto do Metricom

Elaborado pelo autor, exposto na Reunião do Comitê Estratégico de Comunicação da Petrobras, abr. 2007.

A partir do Plano Integrado de Comunicação, são definidos os atributos que a empresa deseja ver agregados à sua marca, os objetivos decorrentes e os eixos conceituais a serem trabalhados prioritariamente.

No plano tático da área de Patrocínios Culturais são definidas as diretrizes específicas.

Estes conjuntos definem quais os valores desejados pela empresa em suas ações de patrocínio na área, cuja eficácia deve ser mensurada pelo Metricom, tanto na análise (prévia) quanto na avaliação (posterior) dos resultados dos projetos, bem como fornecer elementos que facilitem os processos de auditoria. Esta métrica é denominada Grau de aderência.

Em termos quantitativos, o método prevê a mensuração da qualificação dos públicos e da quantidade de pessoas em cada um, ponderada pelo grau de importância e pela intensidade do contato com a marca. É denominado custo por mil do público ponderado atingido – CPM/PPA.

Além dessas medidas quantitativas e qualitativas, o método se propõe mensurar a capacidade de gerar ou utilizar-se de produtos ou serviços de ou para outros processos comunicacionais. É denominada grau de ativação.

Forma de cálculo do grau de aderência

$$\frac{N_1 + N_2 + N_3 + N_4}{4} = \text{grau de aderência}$$

Onde,

N1 = Nota de adesão aos objetivos estratégicos

N2 = Nota de adesão aos eixos conceituais

N3 = Nota de adesão aos atributos da identidade corporativa

N4 = Nota de adesão às diretrizes específicas

O Gestor, ao analisar cada projeto, marca em telas específicas do sistema, se o mesmo contribui fortemente, somente contribui ou contribui parcialmente com:

Figura 13 - Tela de cálculo da aderência aos objetivos estratégicos da Petrobras

O PROJETO CONTRIBUI PARA ATINGIR QUE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?			
Escolha no máximo 2 alternativas e marque uma das opções: A= Contribui Fortemente; B= Contribui; C= Contribui Parcialmente			
	A	B	C
Aumentar o awareness (conhecimento) da marca Petrobras nas diversas regiões	☐	☐	☐
Gerar vínculos emocionais com a marca Petrobras	☐	☐	☐
Reforçar a percepção de qualidade superior e tecnologia avançada dos produtos e serviços Petrobras	☐	☐	☐
Ser reconhecida como empresa social e ambientalmente responsável	☐	☐	☐
Reforçar a identificação com os objetivos de negócios e valores corporativos	☐	☐	☐
Construir a imagem de empresa de energia	☐	☐	☐
Ampliar o conhecimento sobre as ações da Petrobras na área de responsabilidade social e ambiental	☐	☐	☐
Ampliar a imagem da marca Petrobras nas estações de serviço, incorporando os atributos da identidade corporativa	☐	☐	☐
<input type="button" value="Limpar"/>			
Aderência aos Objetivos Estratégicos			0,00

Elaborado por Leandro Yanaze

Figura 14 - Tela de cálculo da aderência aos eixos conceituais da Petrobras

O PROJETO COMUNICA QUE EIXOS CONCEITUAIS?
Escolha no máximo 2 alternativas e marque uma das opções: A= Comunica Fortemente; B= Comunica; C= Comunica Parcialmente

		A	B	C
DINAMISMO	☐	☐	☐	☐
DESAFIO	☐	☐	☐	☐
CIDADANIA	☐	☐	☐	☐
VISÃO DE FUTURO	☐	☐	☐	☐
CORDIALIDADE	☐	☐	☐	☐

Aderência aos Eixos Conceituais

Elaborado por Leandro Yanaze

Figura 15 - Tela de cálculo da aderência aos atributos da identidade corporativa da Petrobras

O PROJETO REFORÇA QUAIS ATRIBUTOS DA IDENTIDADE PETROBRAS?
Escolha no máximo 2 alternativas

Empresa de Energia	☐	☐
Integrada	☐	☐
Internacional	☐	☐
Líder Regional	☐	☐
Rentável	☐	☐
Responsável	☐	☐

Aderência aos Atributos da Identidade Petrobras

Elaborado por Leandro Yanaze

Figura 16 - Tela de cálculo da aderência às diretrizes dos patrocínios culturais da Petrobras

O PROJETO ESTÁ RELACIONADO A QUE OBJETIVOS CULTURAIS?
Escolha no máximo 2 alternativas e marque uma das opções: A= Relacionado Fortemente; B=Relacionado; C= Relacionado Parcialmente

	A	B	C
É um projeto de interesse público que contempla a cultura brasileira em sua diversidade étnica e regional.	☐	☐	☐
É um projeto que democratiza a arte e a cultura brasileira propiciando o acesso da população em geral.	☐	☐	☐
É um projeto que atua na construção da memória cultural brasileira através do registro de manifestações que, fora do circuito da mídia, tenham, em si mesmas, valor de acervo por sua singularidade e representatividade.	☐	☐	☐
É um projeto que resgata/recupera/ organiza um acervo em situação de risco e busca ampliar a oportunidade de acesso público.	☐	☐	☐
É um projeto que fomenta iniciativas de formação artística e de gestores culturais e estimula a reflexão sobre cultura e o pensamento brasileiro.	☐	☐	☐
É um projeto que cria alternativas que facilitam a inserção de novos profissionais no mercado de trabalho e a sinergia entre vários agentes do meio cultural.	☐	☐	☐

Aderência aos Objetivos Culturais 0,00

Elaborado por Leandro Yanaze

O próprio sistema, considerando a capacidade de foco e a intensidade da adesão, atribui automaticamente as notas para cada um dos quesitos.

A Nota final do grau de aderência será, portanto a média aritmética simples das notas atribuídas ao grau de adesão a cada um dos conjuntos especificados.

Forma de cálculo do público ponderado atingido:

Para efetuar este cálculo, os projetos são previamente classificados quanto à sua natureza e a seguir são estimadas as quantidades de pessoas classificadas por públicos conforme o interesse da empresa, para que se calcule o número de pessoas ponderadas pela sua importância relativa para a empresa que tenham ou venham a ter contato com o patrocínio em análise.

Estas classificações são feitas da seguinte forma:

Quanto aos públicos de interesse:

- Público em geral
- Público estratégico para a Petrobras
- Público de interesse específico do processo

Quanto à natureza do processo, mencionando as formas e quantidades de comunicação utilizadas:

Grupo 1 - Espetáculos, eventos e circulação

1. Comunicação intencional: campanha em TVs, rádios, jornais e revistas; material promocional por meio de cartazes e folhetos/ *fliers*; anúncio em mídia externa.
2. Contato com o produto cultural: convites distribuídos, eventos especiais programados, eventos abertos programados, e pessoas envolvidas com o produto cultural.
3. Comunicação espontânea: *releases*, críticas e reportagens com e sem menção da Petrobras na TV, rádio, jornais e revistas.
4. Público de Interesse: convites distribuídos para os públicos estratégicos e outros públicos de interesse.

Grupo 2 - Acervos, publicações e sites

1. Comunicação intencional: jornais e revistas; material promocional por meio de cartazes e folhetos/ *fliers*; anúncio em mídia externa.
2. Contato com o produto cultural: CDs, vídeos ou publicações distribuídos gratuitamente, vendidos ou cedidos a instituições, acessos ao site e pessoas envolvidas com o produto cultural.
3. Comunicação espontânea: *releases*, críticas e reportagens com e sem menção da Petrobras na TV, rádio, jornais e revistas.
4. Público de interesse: CDs, vídeos ou publicações distribuídos para os públicos estratégicos e outros públicos de interesse.

Grupo 3 - Formação

1. Comunicação intencional: campanha em TVs, rádios, jornais e revistas; material promocional por meio de cartazes e folhetos/ *fliers*; anúncio em mídia externa.
2. Contato com o produto cultural: inscritos, alunos selecionados, visitantes e pessoas envolvidas com o produto cultural.
3. Comunicação espontânea: *releases*, críticas e reportagens com e sem menção da Petrobras na TV, rádio, jornais e revistas.
4. Público de interesse: convites distribuídos para os públicos estratégicos e outros públicos de interesse.

Grupo 4 - Registro e produção

1. Contato com o produto cultural: inscritos, alunos selecionados e pessoas envolvidas com o produto cultural.
2. Comunicação espontânea: *releases*, críticas e reportagens com e sem menção da Petrobras na TV, rádio, jornais e revistas.
3. Público de interesse: unidades do produto patrocinado distribuídos para os públicos estratégicos e outros públicos de interesse.

Grupo 5 - Restauro

1. Contato com o produto cultural: convites para a comunidade local, visitas durante o restauro, convites distribuídos a instituições e pessoas envolvidas com o produto cultural.
2. Comunicação espontânea: *releases*, críticas e reportagens com e sem menção da Petrobras na TV, rádio, jornais e revistas.
3. Público de interesse: convites distribuídos para os públicos estratégicos e outros públicos de interesse.

O gestor do projeto preenche em telas específicas as informações relativas à divulgação do patrocínio cultural, em telas específicas, conforme as figuras a seguir:

Figura 17 - Tela de cálculo do CPM/PPA - Divulgação publicitária de patrocínios culturais da Petrobras

Preencha com informações sobre a campanha de divulgação publicitária prevista para o projeto

Anúncios em TV				Anúncios em Rádio			
Veículo 1	TV GLOBO	Quantidade de inserções	1	Veículo 1	ANTENA 1	Quantidade de inserções	1
Veículo 2	SBT	Quantidade de inserções	1	Veículo 2	CBN	Quantidade de inserções	1
				Veículo 3	RADIO BANDEIRAN	Quantidade de inserções	1
Anúncios em Jornais				Anúncios em Revistas			
Veículo 1	O GLOBO	Quantidade de inserções	1	Veículo 1	VEJA	Quantidade de inserções	1
Veículo 2	FOLHA DE S PAULO	Quantidade de inserções	1	Veículo 2	EXAME	Quantidade de inserções	1
Veículo 3	O GLOBO	Quantidade de inserções	1	Veículo 3	ÉPOCA	Quantidade de inserções	1
Material Promocional							
Quantidade de cartazes		1		Quantidade de folhetos/fliers		1	
Anúncios em Mídia Externa							
Quantidade de placas em São Paulo/ Rio de Janeiro/ Belo Horizonte		1		População		1	
Quantidade de placas em outras localidades		1		População		1	

Elaborado por Leandro Yanaze

Figura 18 - Tela de cálculo do CPM/PPA - Outras divulgações de patrocínios culturais da Petrobras

Preencha com informações diretamente relacionadas com o Produto Cultural a ser patrocinado

Quantidade de Convites a serem distribuídos	?	1
Quantidade de Eventos Especiais programados	?	1
Público previsto por Evento Especial		1
Quantidade de Eventos Abertos programados	?	1
Público Previsto por Evento Aberto		1
Quantidade de Pessoas Envolvidas	?	1

Elaborado por Leandro Yanaze

Figura 19 - Tela de cálculo do CPM/PPA - Divulgação espontânea de patrocínios culturais da Petrobras

Preencha com informações relativas aos meios e quantidades previstas de matérias a serem veiculadas como resultado de Assessoria de Imprensa e de Crítica Cultural

Releases/ Críticas/ Reportagens em TV (COM MENÇÃO DA PETROBRAS)			Releases/ Críticas/ Reportagens em TV (SEM MENÇÃO DA PETROBRAS)				
Veículo 1	TV GLOBO	Quantidade de inserções	1	Veículo 1	SBT	Quantidade de inserções	1
Veículo 2	SBT	Quantidade de inserções	1	Veículo 2	TV GLOBO	Quantidade de inserções	1
Releases/ Críticas/ Reportagens em Rádio (COM MENÇÃO DA PETROBRAS)			Releases/ Críticas/ Reportagens em Rádio (SEM MENÇÃO DA PETROBRAS)				
Veículo 1	CBN	Quantidade de inserções	1	Veículo 1	CBN	Quantidade de inserções	1
Veículo 2	ANTENA 1	Quantidade de inserções	1	Veículo 2	ANTENA 1	Quantidade de inserções	1
Releases/ Críticas/ Reportagens em Jornais (COM MENÇÃO DA PETROBRAS)			Releases/ Críticas/ Reportagens em Jornais (SEM MENÇÃO DA PETROBRAS)				
Veículo 1	FOLHA DE S PAULO	Quantidade de inserções	1	Veículo 1	FOLHA DE S PAULO	Quantidade de inserções	1
Veículo 2	O GLOBO	Quantidade de inserções	1	Veículo 2	O GLOBO	Quantidade de inserções	1
Veículo 3	CORREIO BRASILE	Quantidade de inserções	1	Veículo 3	CORREIO BRASILE	Quantidade de inserções	1
Releases/ Críticas/ Reportagens em Revistas (COM MENÇÃO DA PETROBRAS)			Releases/ Críticas/ Reportagens em Revistas (SEM MENÇÃO DA PETROBRAS)				
Veículo 1	VEJA	Quantidade de inserções	1	Veículo 1	VEJA	Quantidade de inserções	1
Veículo 2	EXAME	Quantidade de inserções	1	Veículo 2	EXAME	Quantidade de inserções	1
Veículo 3	ÉPOCA	Quantidade de inserções	1	Veículo 3	ÉPOCA	Quantidade de inserções	1

Elaborado por Leandro Yanaze

Figura 20 - Tela de cálculo do CPM/PPA - Outras divulgações de patrocínios culturais da Petrobras

Preencha com informações relacionadas às ações promocionais a serem realizadas junto aos Públicos de Interesse da Petrobras

Quantidade de Convites a serem distribuídos para PÚBLICOS ESTRATÉGICOS Funcionários, clientes, comunidades, imprensa, terceiro setor, investidores, revendedores	1
Quantidade de Convites a serem distribuídos para OUTROS PÚBLICOS Fornecedores, comunidade científica, poder público, associações de classe, órgãos representativos	1

Elaborado por Leandro Yanaze

A partir de cadastros vinculados com as tiragens e audiências e consideradas as demais quantidades de convites, comparecimentos e distribuição de produtos culturais, sempre ponderadas pela importância relativa do público classificado, o sistema calcula o PPA, como se segue:

$$QP_1 \times \text{Peso } P_1 + QP_2 \times \text{Peso } P_2 + \dots + QP_N \times \text{Peso } P_N = \text{PPA}$$

$$\frac{\text{Investimento}}{1000 \times \text{PPA}} = \text{CPM/PPA}$$

Em cada um dos tipos de projeto, os públicos (P1, P2...PN) são estimados na análise prévia e no controle posterior. São ponderados segundo o seu grau de importância relativa para a corporação, resultando no público ponderado atingido (PPA).

O investimento no projeto, dividido pelo produto do PPA multiplicado por mil, resulta no custo por mil do público ponderado atingido (CPM/PPA). Esta métrica permite analisar a eficácia em termos de custos da intensidade do contato com a marca, ponderada pelo interesse da empresa nas pessoas atingidas pela divulgação.

É importante ressaltar que as totalizações desta métrica assim como das duas outras, permitem a comparação da eficácia relativa entre projetos de naturezas diferentes, bem como ulteriormente, com ações de comunicação de outros processos, como ações de relacionamento, patrocínios esportivos, de programas sociais, de assessoria de imprensa, etc.

Forma de cálculo do grau de ativação:

Constitui-se na mensuração da capacidade de um patrocínio cultural gerar produtos ou serviços para outros processos de comunicação ou ainda aproveitar-

se de gerações advindas de outros processos. Por exemplo, quando uma imagem de um patrocínio cultural é utilizada em uma ação de propaganda ou ainda quando um evento cultural é realizado no âmbito da empresa, em um processo de relacionamento com o público interno.

A partir de sua percepção, validada pelo coordenador da área, como em todo o processo, o gestor preenche as seguintes telas específicas (uma para a geração e outra para a utilização):

Figura 21 - Tela de cálculo do grau de ativação - Potencial de geração de ativos para outros processos de comunicação da Petrobras

ESTE PROJETO TEM POTENCIAL DE ATIVAÇÃO PARA:
Múltipla escolha, com as seguintes opções: A = Tem Muito Potencial; B = Tem Potencial; C = Tem algum Potencial

	A	B	C
PROMOÇÃO	☐	☐	☐
Gerar PROMOÇÃO INSTITUCIONAL OU DE PRODUTOS (Brindes, Merchandising, Eventos Promocionais, Eventos Institucionais)			
COBERTURA DA IMPRENSA	☐	☐	☐
Gerar COBERTURA DA IMPRENSA (Releases, Notas, Críticas, Artigos)			
COMUNICAÇÃO INTERNA	☐	☐	☐
Gerar COMUNICAÇÃO INTERNA (Pauta de Sistema Informativo Interno, Apresentação para Colaboradores, Promoção para Colaboradores)			
RELACIONAMENTO	☐	☐	☐
Gerar POTENCIAL DE RELACIONAMENTO (Atrair participação/presença de PÚBLICOS ESTRATÉGICOS)			
PRODUTOS EDITORIAIS	☐	☐	☐
Gerar PRODUTOS EDITORIAIS (Filmes, Vídeos, Sites, Publicações, Imagens para Filmes Publicitários)			
COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL	☐	☐	☐
Suscitar PROJETOS INTERNACIONAIS (material para distribuição em Eventos Internacionais, Exibição)			

Potencial de Ativação 0,00

Elaborado por Leandro Yanaze

Figura 22 - Tela de cálculo do grau de ativação – Potencial de utilização por outros processos de comunicação da Petrobras

ESTE PROJETO TEM POTENCIAL DE ATIVAÇÃO PARA:
Múltipla escolha, com as seguintes opções: A= Tem Muito Potencial; B= Tem Potencial; C= Tem algum Potencial

	A	B	C
PROMOÇÃO Utilizar-se da PROMOÇÃO INSTITUCIONAL OU DE PRODUTOS (Brindes, Merchandising, Eventos Promocionais, Eventos Institucionais)	☐	☐	☐
COBERTURA DA IMPRENSA Utilizar-se da COBERTURA DA IMPRENSA (Releases, Notas, Críticas, Artigos)	☐	☐	☐
COMUNICAÇÃO INTERNA Utilizar-se da COMUNICAÇÃO INTERNA (Pauta de Sistema Informativo Interno, Apresentação para Colaboradores, Promoção para Colaboradores)	☐	☐	☐
RELACIONAMENTO Utilizar-se do POTENCIAL DE RELACIONAMENTO (Atrair participação/presença de PÚBLICOS ESTRATÉGICOS)	☐	☐	☐
PRODUTOS EDITORIAIS Utilizar-se de PRODUTOS EDITORIAIS (Filmes, Vídeos, Sites, Publicações, Imagens para Filmes Publicitários)	☐	☐	☐
COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL Utilizar-se de PROJETOS INTERNACIONAIS (material para distribuição em Eventos Internacionais, Exibição)	☐	☐	☐

Potencial de Ativação 0.00

Elaborado por Leandro Yanaze

O grau de ativação é calculado da seguinte forma:

$$GA = A + P$$

Onde

GA = Grau de ativação

A = Número de processos de comunicação utilizadores

P = Numero de processos de comunicação fornecedores

Totalizações das métricas

Todas as métricas são totalizadas automaticamente pelo sistema, a partir dos dados recebidos dos proponentes dos projetos de patrocínio cultural e imputados pelos gestores dos projetos, sendo relatados individualmente para cada um dos mesmos, como o exemplo a seguir:

Figura 23 - Tela de totalização do Metricom – Patrocínios culturais da Petrobras

BR PETROBRAS		Avaliação
METRICOM		
Patrocínio Cultural - Grupo 1: Espetáculos, Eventos e Circulação		
01	teste	
CARACTERÍSTICAS DO PATROCÍNIO		
Classificação	Conferência	Abrangência Regional
Período	início	AL Atalaia
Público-alvo	termo	Solicitação Interesse corporativo
Objetivos	teste	Metas Específicas
PÚBLICO PONDERADO ATINGIDO (PPA)		
Gasto Total:		R\$ 0,00
Dividido pelo Total de PPA :		0
Custo por Mil PPA :		#Núm!
GRAU DE ADERÊNCIA		
GRAU DE ATIVAÇÃO		#Div/0!
Avaliação Geral		
Avaliação do setor executante (quanto aos objetivos e metas)		
Avaliação da área cliente (quanto aos objetivos e metas)		
Avaliação qualitativa dos participantes		
Destaques	Faremos nova participação?	
	Por quê?	

Elaborado por Leandro Yanaze

Análise das entrevistas

Entrevista com Eraldo Carneiro – Petrobras 03/01/2008

Gerente de Gestão e Planejamento da Comunicação

Ao analisar a estrutura organizacional da área de Comunicação Institucional, este executivo exemplarmente relatou, ressaltando a métrica de grau de ativação:

Eu não tenho grande expectativa de mudanças. São ajustes mínimos. O que realmente precisa é criar uma cultura de comunicação integrada, essa seria a expectativa maior de mudança. Para que as pessoas planejem, operem de uma maneira conjugada. Acho que a nossa área é a grande responsável por isso, facilitar, catalisar essa integração. Mas eu acho que precisa estar na mentalidade de cada um que você está dentro de uma grande engrenagem e é preciso planejar e avaliar os resultados. Neste caso o METRICOM faz isso, ele avalia o projeto de patrocínio pelo seu potencial de aproveitamento pelas outras funções. A grande mudança vai advir daí, de conseguir dentro dessa complexidade, dessa diversidade de ações que são criadas na unidade e alvorecer essa unidade para potencializar os resultados, eliminando as redundâncias, os desperdícios e melhorar o aproveitamento da própria comunicação.

Sobre a utilização de moedas não-financeiras na avaliação dos projetos de comunicação, notadamente os de patrocínios culturais, considerou, com relação aos inputs para o processo de planejamento da comunicação que entre outros, o *feedback*:

É o diagnóstico da imagem da empresa que advém principalmente do Sísmico. Ali eu tenho diagnóstico de onde temos portas, estamos fracos, o que a empresa precisa melhorar em termos de imagem, reputação e em relação a que públicos e que locais. São os indicadores importantes que vão gerar a estratégia.

Sobre a utilização de indicadores, comentou que:

Temos blocos de projetos e indicadores de imagem, de reputação, e agora de projetos que vamos começar de projetos no Metricom. E indicadores de metas também, por exemplo, nós temos lá um dos objetivos que é ser reconhecido como empresa de energia. Temos metas até 2012... Crescer 10, 15 % ao ano. Então para cada indicador, nós temos uma meta. E aí você complementa o planejamento com o orçamento que é elaborado depois de todo esse processo.

Inquirido sobre as sistemáticas de avaliação da comunicação, respondeu que

O Sísmico avalia estrategicamente em longo prazo o resultado global de imagem da companhia. O Rep Track (do Reputation Institute) de reputação que começou esse ano. Um de comunicação interna vai alinhar os valores do empregado com os da companhia e o grande desafio é o Metricom para avaliar os projetos. [o parêntese é nosso]

Sobre a importância do sistema de mensuração da comunicação, ressaltou que:

Na gestão, um desafio que terá impacto esse ano será disciplina de capital. Aperfeiçoar os custos... e o Metricom vai ajudar isso. Quanto vale um projeto? Temos uma dificuldade enorme, é muito subjetivo. A questão do custo de gestão talvez seja um dos maiores desafios. Como otimizar custos? Avaliando resultados.

Finalizando, inquirido sobre a percepção do valor da comunicação organizacional no resto da companhia, respondeu que:

Está aumentando a percepção do valor que a comunicação agrega, em alguns níveis não é tão forte. A média gerencia e das unidades poderiam ter uma percepção maior.

Entrevista com Edgard Villarinho – Petrobras 13/12/2007 **Gerente de Gestão e Controle da Comunicação Institucional**

Além dos pontos já ressaltados na entrevista com o titular da área, Sr. Eraldo Carneiro da Silva, o entrevistado, comentando sobre a utilização externa de

dados do Metricom, que além de auxiliar no processo de decisão gerencial sobre investimentos, atende a:

Solicitação de TCU – Tribunal de Contas da União, CGU – Controladoria Geral da União, AGU – Assessoria Geral da União, que é solicitado pelo assessor do gerente executivo. Referente a projetos de patrocínio. Qualquer informação para imprensa convencionou-se que passaria por aqui. Porque a gente detém os números de orçamento, é para gente dar uma checada.

Ressaltou ainda que, durante reuniões preparatórias para o Metricom, é constante a exposição do desejo pelos gestores da área de disporem de indicadores de eficiência e eficácia que auxiliem na gerência dos projetos, inclusive de patrocínios culturais.

Citou como principal dificuldade a não integração do sistema com os de elaboração e controle orçamentário, bem como deixou implícita a necessidade de no futuro ter uma integração com os relatórios contábeis gerenciais. Inclusive para evitar a duplicidade de dados e de controles

Entrevista com Marcos Paulo Marques - Petrobras 14/01/2008
Consultor (interno) em Gestão e Planejamento da Comunicação
Responsável direto pela implantação do Metricom

Inquirido sobre os sistemas de mensuração, afirmou:

Além do Sísico e do Rep Track, que são sistemas de gerenciamento estratégico da imagem e da reputação da empresa, nós sentimos a necessidade de uma metodologia que permitisse analisar projeto a projeto, não só dos patrocínios, que foi o motivo inicial, mas de todos os processos de comunicação abrangidos pela empresa e que são muitos e com alto grau de diversidade. Ou seja, como cada projeto contribuía com o todo. Daí a necessidade do Metricom.

Com relação às características deste sistema:

As características mais interessantes do Metricom, além de servir como instrumento de gestão, que permite um melhor planejamento e controle das ações de comunicação, são a transparência que empresta a todo o processo, disponibilizando indicadores que nos auxiliarão no gerenciamento dos nossos projetos, principalmente neste momento em que estamos implantando um escritório de projetos, através da metodologia do PMI - Project Management Institute., além da possibilidade, nesta mesma direção, de melhor atendermos às necessidades de informação da Diretoria da empresa, do Tribunal de Contas da União e dos demais órgãos fiscalizadores, inclusive a auditoria interna.

Perguntado sobre suas expectativas, afirmou:

Particularmente, acho muito interessante a possibilidade de, através das métricas adotadas, podermos um dia chegar a um indicador de resultado da Comunicação Institucional, que apresente a sua contribuição aos resultados da companhia, e que possa, inclusive, atender aos objetivos estratégicos do Balanced Scorecard da nossa área. Para isso será necessário no futuro não só uma integração com os sistemas de planejamento e controle orçamentário, conhecidos como SPC e SPCO, mas também com os próprios informes de desempenho da contabilidade gerencial. O caminho é longo, mas já estamos iniciando os treinamentos de implantação do Metricom e os próximos passos virão.

Entrevista com Eliane Costa - Petrobras 14/01/2008

Gerente de Patrocínios

Inquirida sobre as utilidades das métricas aplicadas no Metricom, além de auxiliar na gestão dos patrocínios culturais, destacou a importância do Grau de Ativação, citando o exemplo a seguir:

Falta uma comunicação entre os diversos processos de comunicação, por exemplo, o projeto da viola de cocho poderia ter um relacionamento com os projetos ambientais, já que é feita de uma árvore ameaçada de extinção.

Complementou dizendo a respeito do grau de aderência, em particular a aderência às diretrizes dos patrocínios culturais:

A minha ótica é a ótica da política cultural da empresa... as Unidades de Negócios é que trabalham inclusive os patrocínios culturais com vistas ao relacionamento, à visibilidade da marca, relacionamento com os investidores e outros.

Perguntada sobre a influência dos patrocínios na formação de resultados da companhia, respondeu:

Não é atribuído aos patrocínios nenhuma receita ou diminuição de despesas. Quer dizer... o patrocínio cultural está alinhado com o planejamento estratégico que fala do compromisso da companhia com o crescimento do país,... por isso a companhia trabalha com comunicação por atitude, a personalidade da empresa, o valor da atitude da marca.

Análise do conjunto das entrevistas na Petrobras

Pelo conjunto das afirmações dos executivos entrevistados, nota-se uma clara percepção dos mesmos quanto à necessidade de mensurar os resultados de cada um dos projetos de patrocínio cultural. No entanto, com exceção do responsável direto pela implantação do Metricom, ainda não vislumbram como isto poderia refletir-se nos relatórios contábeis gerenciais, embora todos definam como muito importante ter elementos para a prestação de contas aos órgãos fiscalizadores internos e externos à companhia. A percepção neste estágio é perfeitamente compreensível, em função da empresa ainda estar em fase de implantação da mensuração com moedas não-financeiras e financeiras, aquém da vinculação com os resultados econômicos e dos reflexos na evolução patrimonial.

O tamanho da organização e a necessária departamentalização dificultam a visão do todo, mais facilmente perceptível por aqueles que exercem função de planejamento e gestão da comunicação.

No entanto, todos percebem como inexorável o caminho rumo a demonstração do valor agregado pela comunicação à organização.

5.3 Basf S. A.

5.3.1 Análise de retorno do investimento em Comunicação Corporativa

A Basf é a empresa química líder mundial: The Chemical Company. Seu portfólio de produtos oferece desde químicos, plásticos, produtos de performance, produtos para agricultura e química fina até petróleo e gás natural. Conta com mais de 95.000 colaboradores, dos quais 4.908 na América do Sul, região capitaneada pelo Brasil, inclusive na Comunicação Corporativa. Contabilizou suas vendas em mais de 52,6 bilhões de euros em 2006. Suas ações são negociadas nas bolsas de valores de Frankfurt (BAS), Londres (BFA), Nova York (BF) e Zurique (AN). Na América do Sul conta com os seguintes principais estabelecimentos:

BASF S. A. – Brasil

- São Paulo, Sede Regional
- Guaratinguetá, Brasil (Complexo químico)
- São Bernardo do Campo, Brasil (Complexo de tintas)
- São José dos Campos, Brasil (Poliésteres)
- Indaiatuba, Brasil (Catalisadores)
- BASF Poliuretanos Ltda, Mauá
- BASF Construction Chemicals Brasil Ltda, Vila Prudente

BASF Argentina S.A.

- Tortuguitas, Argentina (Nutrição animal e tintas)
- General Lagos, Argentina (Dispersões, estirenos, corantes e pigmentos)
- BASF Poliuretanos (Argentina) S.A., Buenos Aires, Argentina
- BASF Construction Chemicals Argentina S.A, Argentina
- Wintershall Energía S.A., Argentina (Gás Natural, exploração e produção em Austral e Neuquén Basins)

BASF Chile S.A.

- Concón, Chile (Dispersões e produtos para agricultura)
- Puerto Montt, Chile (Premixes e embalagens para aquicultura)
- Aislapol S.A., Chile
- BASF Construction Chemicals Chile Ltda., Chile

BASF Peruana S.A., Peru

- Callao, Peru (Dispersões e produtos para agricultura)
- MBT Unicon Sociedad Anonima - Lima, Peru

BASF Química Colombiana S.A., Colômbia

- BASF Construction Chemicals Colombia S.A. - Bogotá, Colômbia

BASF Construction Chemicals Venezuela S.A. - Caracas

BASF Ecuatoriana S.A, Equador

- BASF Construction Chemicals Ecuador S.A. Guayaquil, Equador

BASF Uruguay S.A, Uruguai

BASF Paraguay S.R.L, Paraguai

BASF Bolivia S.R.L, Bolívia

5.3.2 Estrutura Organizacional da Comunicação Corporativa

Figura 24 - Organograma da Comunicação Corporativa da Basf na América do Sul

Corporate Communications Structure South America

A estrutura organizacional da Basf para a América do Sul opera a partir dos escritórios centrais em São Paulo e conta, além de sua diretora, Sra. Gislaine Rossetti, com o concurso de 11 profissionais contratados e um programa de estágios bastante calcado no relacionamento com instituições universitárias, notadamente a Universidade de São Paulo.

Esta estrutura conta prioritariamente com o auxílio de serviços contratados de terceiros.

5.3.3 Descrição do método adotado

A BASF S. A., em termos mundiais, passou a adotar, a partir de 2002, o método *Value Based Management*, *VBM*, para estabelecer vínculos entre suas unidades de negócio e plataformas de serviços com os resultados da empresa.

Neste esforço gerencial, a relação entre os trabalhos da Comunicação Corporativa e os resultados da organização foi inicialmente estruturada no Brasil procurando dar mais transparência ao processo e envolver todos os colaboradores da área na criação de valor.

A partir das *guidelines* definidas pela corporação e considerando que como plataforma de serviços, tem a formação de *EBIT – Earning before interest and tax*, Resultado após Juros e Impostos e remuneração do Custo de Capital como objetivos em longo prazo, passou a adotar como direcionadores gerais de valor os conceitos de eficiência e eficácia. São consideradas as seguintes *guidelines*:

Figura 25 - *Guidelines* da Basf

Fonte : Planejamento Estratégico – Basf 2015

A partir daí, dedicou-se a classificar as ferramentas de comunicação e suas utilizações com direcionadores específicos de valor, categorizando-os dentro dos conceitos gerais.

Adotou-se como fundamento que a Comunicação Social busca o entendimento e a compreensão mútua entre a empresa e seus públicos, seguindo as diretrizes estratégicas de negócios da empresa e que agrega valor à corporação, por meio da Eficiência e da Eficácia resultantes desta comunicação, incluindo desde o treinamento das fontes, escolha dos meios de divulgação adequados e constituição clara das mensagens até a administração de todo o processo de Comunicação.

Este valor se agrega pelos seguintes mecanismos:

A formação do *EBIT* após o Custo de Capital

Promoção incremental do Patrimônio Líquido.

Reflexo na cotação das ações através da compreensão que o mercado tem da imagem da empresa.

Desta forma, o método de demonstração do valor agregado pela Comunicação Social - árvore de valores - pode ser representado pelo seguinte esquema:

Figura 26 - Esquema da árvore de valores da Comunicação Corporativa da Basf

Elaborada pelo autor, atualizada por Gislaïne Rossetti

Colocando em prática, para cada uma das *guidelines* foi desenvolvida um *árvore de valores* baseada neste modelo geral, evidenciando as chaves indicadoras de desempenho – *KPIs* – *Key performance Indicators*.

Estas árvores de valores se decompõem nas principais ações de comunicação sempre as classificando em direcionadores de eficácia e de eficiência, como se segue:

Figura 27 - Direcionadores de valores de “Formar a melhor equipe na indústria”

Elaborada pelo autor, atualizada por Gislaine Rossetti

Figura 28 - Direcionadores de valores de “Ajudar nossos clientes a atingir ainda mais o sucesso”

Elaborada pelo autor, atualizada por Gislaine Rossetti

Figura 29 - Direcionadores de valores de “Obter retorno financeiro acima do custo de capital”

Elaborada pelo autor, atualizada por Gislaïne Rossetti

Figura 30 - Direcionadores de valores de “Assegurar o desenvolvimento sustentável”

Elaborada pelo autor, atualizada por Gislaïne Rossetti

Como sistemas subsidiários de informação são utilizados:

- Relatório de publicações – análise quantitativa e qualitativa
- Pesquisa de opinião da comunidade
- Pesquisa de avaliação de conteúdo
- Relatório de visitas
- Relatório de demanda de imprensa
- Índices pontuais

5.3.4 Análise das Entrevistas

Gislaine Rossetti, em 17 de novembro de 2007

Diretora de Comunicação Corporativa para a América do Sul

Inquirida sobre a visibilidade do trabalho da Comunicação Social pelos demais setores da empresa, pós-implantação do *VBM* na área, a executiva titular respondeu afirmativamente, mas demonstrou que o processo ainda não permeabilizou a cultura da organização, principalmente em função de não constar dos relatórios contábeis gerenciais que não contemplam os valores intangíveis agregados não só pela área, mas também por todas as demais plataformas de serviços.

Considerou que, dividindo este trabalho em duas etapas, a primeira interna na área, compreendendo o processo de conscientizar os colaboradores em ter foco em resultados, buscar *target agreements* com os clientes internos, mensurar os resultados de cada trabalho, pelo menos os principais, está cumprida.

No entanto, a conscientização dos demais setores, bem como dos demais dirigentes, dependeria de complementação para, por exemplo, oficializar nos informes gerenciais a contribuição da Comunicação social no *net incomes* (receitas de vendas) e na evolução patrimonial.

Exemplificou com o exercício de 2006, desafiador para a organização, principalmente em função das dificuldades atravessadas pelo setor agrícola brasileiro, mas que apesar disso a empresa foi laureada com o *Great Place to Work - GPTW*, bem como com diversas outras premiações conseguidas.

A executiva entrevistada considerou que, com a implantação do *VBM* nas áreas de Comunicação Social em todas as regiões do globo onde a organização atua, sendo que as regiões do Euro, da ALCA - Associação de Livre Comércio das

Américas e da Ásia, além dos demais países compreendidos por América do Sul e África, adotaram como modelo de árvore de valores o desenvolvido pela Comunicação Corporativa no Brasil, construiu-se um ambiente favorável para a próxima conquista que é ter o reconhecimento contábil gerencial do valor agregado pela área e, a seguir, pelas demais plataformas de serviços.

Enquanto isso não ocorre, a contribuição da área é mensurada pela evolução de índices de pesquisas, conforme o constante das *Key Performance Indicators – KPIs* do VBM.

Dentre estas pesquisas, destacou a de clima organizacional, já realizada em âmbito Brasil e que em 2008 será realizada globalmente, bem como a de eficácia e eficiência dos instrumentos de comunicação utilizados, elaborada pela Mitsuru Yanaze & Associados.

Desta forma, destacou ainda a entrevistada, a utilização de moedas não-financeiras minimiza a ausência da área nos informes gerenciais de resultado. No entanto, há um contínuo esforço para que a cultura de mensuração não esmoreça dentro da própria área, já que a metodologia está estanque.

Da mesma forma, ponderou, restringiu os *target agreements* oficiais a um por vice-presidência na empresa, para facilitar o foco e garantir a perenidade do processo, já que a expansão diluiria a importância de acompanhamento das metas.

Periodicamente, pelo menos duas vezes ao ano, as metas são avaliadas e é negociado com os clientes internos o andamento das mesmas. Como os recursos, notadamente o número de colaboradores é limitado, a existência de demandas não constantes do planejamento afetam a consecução das metas e a análise do andamento das mesmas tem tido o louvor de muitas vezes dar nova orientação às

próprias demandas. No entanto, as demandas inesperadas ainda constituem a maioria dos trabalhos executados.

Finalizando a entrevista foi afirmado pela executiva da área que a remuneração variável da própria e de toda a sua equipe está atrelada aos *target agreements* negociados com a BASF AEG, o que teve ótimos reflexos no que concerne à consolidação do *spirit du corp*, na área e no comprometimento de todos os colaboradores com a corporação, seus valores, sua visão e missão.

Entrevista com Glauce da Costa, dia 16 de janeiro de 2008

***Controller* responsável pela contabilização relativa à Comunicação Social**

Inquirida sobre o sistema de gestão econômico-financeira adotado respondeu:

A comunicação social foi pioneira no desenvolvimento do VBM – Value Based Management, e é um departamento chave na implantação deste sistema.

Inquirida sobre a contabilização correspondente, respondeu que:

Não há nenhum reconhecimento ainda nos informes contábeis, quer sejam os oficiais, quer sejam os gerenciais, no que a Basf não está sozinha, pois não conheço nenhuma empresa que o faça, já que não só a comunicação, mas de todas as plataformas de serviços,...embora as empresas sejam hoje mais valorizadas pela inteligência, pelo conhecimento detido do que pelos ativos tangíveis.

E continuou:

Embora trabalhe mais com a gestão, ainda todos nós temos o cacoete de procurar em nossas raízes contábeis a busca de documentos contábeis, embora a alta direção precise é de informações confiáveis. Uma coisa é o acompanhamento dos gastos com a comunicação. Outra coisa é o acompanhamento da árvore de valores. A

empresa ainda não reconhece os resultados dos investimentos em comunicação. As ações de comunicação são ainda vistas como custos e não como um incremento de rentabilidade. Eu, por exemplo, consigo enxergar o valor agregado, mas a empresa ainda não o reconhece. Por exemplo, os investimentos em comunicação em Guaratinguetá, são exemplos de investimento em relacionamento com o mercado. A BASF é muito consciente disso. Existe uma consciência grande da necessidade e da importância de fazer essas mensurações, mas ainda não é feito.

Inquirida sobre o impacto de um eventual sistema que permitisse esta contabilização, respondeu:

Eu posso acreditar nisso, até por que, não sei se é um sentimento, mas acho que a gente caminha para isso. Eu espero que isso aconteça e que seja algo que apareça logo, principalmente com relação ao reconhecimento do valor agregado pelas plataformas de serviços. Quando isso se tornar palpável, estaremos em um nível de evolução (da contabilidade) condizente com o que o mercado exige e com o que o mercado espera das empresas.

Análise do conjunto das entrevistas na BASF

Em se tratando da empresa, dentre as pesquisadas, que há mais tempo dedica-se a mensurar o retorno do investimento em comunicação, não é de todo surpreendente que seja a primeira a estar cogitando da inclusão destas mensurações nos informes contábeis gerenciais, a partir da integração da árvore de valores da área para o *VBM*, com estes reportes subsidiários do processo de planejamento e controle da organização.

Embora ainda não conte com métodos de conversão, há um desejo latente, expresso nas entrevistas, de que tal fato aconteça.

5.4 Bayer S. A. - Divisão Cropscience

5.4.1 Análise de Retorno do Investimento em Imagem - Público Interno

Constituída em 2002 a partir da aquisição da Aventis pela Bayer AG, a Bayer Cropscience ocupa hoje posição de destaque no agronegócio brasileiro, nas áreas de proteção das plantas, sementes e biotecnologia e no controle de pragas não-agrícolas. Pertence a um dos três maiores conglomerados germânicos, tem vendas globais na ordem de 6 bilhões de euros anuais, está presente em 122 países, com 18.800 colaboradores no mundo, dos quais 800 no Brasil.

No país conta com os seguintes principais estabelecimentos:

- Matriz São Paulo Rua Verbo Divino, 1207 - Bloco B - Térreo - Ed. Santo Antonio - Chácara Santo Antônio
- Diretorias de Negócio Região Norte
- Diretorias de Negócio Região Centro
- Diretorias de Negócio Região Sul
- Fábrica - Unidade Industrial Belford Roxo/RJ
- Fábrica - Unidade Industrial Portão/RS
- Estação Agrícola Experimental Paulínia – SP

5.4.2 Estrutura Organizacional

Figura 31 - Estrutura Organizacional da Comunicação na Bayer – Divisão Cropscience

Elaborado por Cláudia David

5.4.3 Descrição do Método de Mensuração da Comunicação Adotado

Na Bayer S. A. Divisão Cropscience ainda é prematuro falar em uma metodologia de mensuração da comunicação, no entanto, torna-se interessante comentar sobre esta empresa, em virtude de ter iniciado a estruturação de sua área de Comunicação Corporativa já voltada para a adoção de uma metodologia de mensuração de resultados.

Neste caso, a empresa iniciou esta estruturação preparatória com a realização de duas pesquisas que serão periódicas, visando o estabelecimento de objetivos e metas quantitativas para o emprego de veículos de comunicação adequados, sua correta utilização, visando a construção de imagem por agregação de atributos desejados, criando desde o início instrumentos adequados (as pesquisas) para o monitoramento dos resultados das ações de comunicação.

Para o monitoramento da eficácia dos meios de comunicação interna utilizados, a pesquisa desenvolvida por YANAZE, já voltada para a futura mensuração de resultados foi constituída de forma a, no futuro, poder utilizar as seguintes:

**Moedas não-financeiras relacionadas
(base para *target agreements* com setores)**

1. Taxa de absenteísmo
2. Taxa de *turn-over*
3. Quantidade e freqüência de acidentes de trabalho
4. Quantidade de paralisações
5. Nível de produtividade
6. Taxa de ociosidade
7. Taxa de re-trabalho
8. Quantidade de defeitos e de perdas
9. Grau de desperdícios
10. Economia de escala
11. Grau de avanço tecnológico
12. Grau de sinergia
13. Grau de otimização devido curva de experiência
14. Quantidade de reclamações (internas e externas)
15. Freqüência e quantidades de infrações (meio ambiente, trânsito, tributos, defesa do consumidor etc.)

Foram avaliados os seguintes meios de comunicação interna:

- Memorandos
- Intranet/internet/e-mail
- Jornal mural

- Reuniões
- Quadro de avisos
- Portal empresarial
- Campanhas internas
- Publicações (jornal, revistas, boletins) impressas e/ou eletrônicas

Esta pesquisa teve como principais objetivos:

- Levantar qual o nível de conhecimento e de uso dos meios de comunicação interna;
- Como avaliar a eficácia de cada um dos meios para manter os colaboradores bem informados;
- Identificar o grau de satisfação dos colaboradores e o quanto esses meios de comunicação colaboram na integração;
- Levantar quais mudanças sugerem para os mesmos e quais outros meios de comunicação devem ser utilizadas.

A pesquisa de configuração da imagem adotou o método MCI, desenvolvido por SCHULER, e teve como principais objetivos:

- Saber se as ações de comunicação estão surtindo o efeito desejado;
- Localizar possíveis idéias indesejadas, na composição da imagem;
- Planejar mudanças futuras, no *set* de atributos;
- Saber quais idéias são mais fortemente ligadas à Imagem da organização;
- Planejar a aproximação ou o afastamento de idéias da Imagem da organização;
- Distinguir atributos que são presentes em públicos específicos.

Para tanto, foram listados 69 atributos indicados pelos colaboradores como inerentes à BAYER Cropscience - termo indutor - e cada um destes atributos

foi pesquisado junto ao público interno, quanto à sua importância e o grau de satisfação com o mesmo.

Os resultados foram apresentados conforme o esquema a seguir:

Figura 32 - MCI - Método de Configuração da Imagem - Esquema da apresentação gráfica de resultados

Elaborado por Maria Schuler

A realização periódica de pesquisas com o mesmo formato, bem como o acompanhamento sistemático das ações de comunicação indicadas pelo Plano de Ação derivado da análise dos atributos a serem trabalhados, permitirá a mensuração da eficácia destas ações, no decorrer do tempo.

5.4.4 Análise da Entrevista

Cláudia David, em 17 de janeiro de 2008

Head Communication Latin America

Bayer CropScience – Divisão da Bayer S. A.

Inquirida sobre a adoção de métricas para a Comunicação Corporativa, respondeu que:

Como a comunicação na Bayer CropScience é recente, tem três anos, nós fizemos no ano de 2007 divida em duas fases: -Verificar qual a eficácia dos meios de comunicação e entender qual era o cenário interno, verificar qual era a imagem junto ao público interno e para podermos posteriormente fazer todo um trabalho de mensuração da comunicação, o ROI da Comunicação.

Perguntada sobre os objetivos de elaborar estas pesquisas, reafirmou:

A mensuração dos resultados das ações da comunicação, se estamos utilizando os veículos adequados e de que maneira eles estão sendo utilizados.

Sobre a existência atual de métodos de mensuração, respondeu:

Não. Ainda não, mas nós temos alguns pilotos, para tentar identificar qual a melhor forma de fazer esta avaliação e qual o resultado obtido do projeto desenvolvido. Nós já fizemos um piloto em 2007.

Nós lançamos uma campanha para o uso correto do e-mail, pois na pesquisa feita dos meios de comunicação em 2007, nos verificamos que este era um grande problema e isso gera um custo, operacional, o custo de Tecnologia da Informação e também as pessoas perdiam mensagens importantes em meio a tantos e-mails desnecessários, com anexos pesados. Há duas semanas terminamos a campanha e já sabemos que houve uma redução de custos que pode ser também atribuída ao trabalho da comunicação.

E também na área de imprensa. Nós fazemos o trabalho básico de centimetragem, a maneira mais fácil de fazer a mensuração, mas também vamos além, verificando se houve um reflexo nas receitas, o que aconteceu com casos de publicações espontâneas, embora ainda não haja este reconhecimento de maneira formalizada.

Inquirida sobre sua opinião em relação ao trabalho de mensuração da comunicação mercadológica, que está no início na companhia, afirmou que:

Este trabalho de mensuração dos resultados da comunicação mercadológica vai ser nossa oportunidade de alinhar a comunicação institucional e a mercadológica com os objetivos da empresa e mensurar como a comunicação contribui para o resultado da empresa.

6 - FIM OU COMEÇO?

SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original.
Albert Einstein

6 Fim ou começo? - Síntese e considerações finais

6.1 Síntese

Conforme o exposto no item 4.1, é possível traçar uma trajetória dos caminhos do conhecimento humano, notadamente nos campos da comunicação, da administração de empresas e da organização econômica das sociedades, suas confluências e paralelismos, desde a Grécia antiga até os tempos atuais.

Do movimento de sístole e diástole observado por NICOLESCU na organização das ciências em disciplinas, até a tendência atual aos estudos transdisciplinares, ressaltado neste caso específico pelo paralelismo observado por RODRIGUES entre a transdisciplinaridade e a transdepartamentalização nas empresas, são fartas as indicações de tendências de rompimento das barreiras disciplinares nas pesquisas científicas e nas aplicações pragmáticas, notadamente nos campos da comunicação e da administração.

Por outro lado, historicamente, de um instrumento de poder a serviço da dominação utilizado inicialmente apenas para a transmissão de conhecimentos técnicos, conforme o ressaltado por CHANLAT e levada ao extremo com a denominada administração científica disseminada pelos clássicos, FAYOL, URWICK e MOONEY com o expoente em TAYLOR, a comunicação reverte seu papel no decorrer do século XX, tornando-se um instrumento de democratização das relações entre as instituições e os indivíduos, subvertendo radicalmente o quadro clássico a partir do advento da Internet, do alvorecer da sociedade em rede, da “descoisificação” do dinheiro e do surgimento da economia da informação, conforme o sobejamente analisado por LÉVY, DE KERCHOVE, RIFKIN, HOOK e outros tantos que se dedicam a estudar os impactos da era digital.

Movimentos de reorganização profunda tanto dos cotidianos individuais quanto das instituições em seus processos de comunicação não se realizam de

maneira uniforme nem são distribuídos temporal e geograficamente de maneira equânime. No entanto, fatos como o de um país do hemisfério sul como o Brasil ter pulado de zero para mais de cento e vinte milhões de telefones celulares ou de ser impensável, mesmo para micro-empresas sobreviver nos dias de hoje sem os recursos da rede digital, mostram tão cabalmente a velocidade da mudança, quanto a razão da evolução do *market-to-book* citado por LEV (item 2.2).

Em síntese, a virtualização da economia e a expansão dos territórios de atuação das organizações no mundo digital, atingindo novos mercados fornecedores, clientes, investidores, reguladores, influenciadores, enfim todos os *stakeholders* que não só se multiplicaram, mas também se tornaram mais fluidos, conforme o explicitado por RABOY e SOLERVINCENS (item 2.1), aumentou a importância relativa da comunicação na gestão das organizações, a princípio, na chamada “era de ouro do marketing”, referindo-se à comunicação mercadológica e estendendo-se depois à comunicação institucional. Desta forma, a gestão da imagem, conforme o preconizado por SCHULER (item 4.2).

Ora, sendo o pressuposto de NASH na formulação da Teoria dos Jogos, tão bem analisado por SIMONSEN (1994, p. 48) “o mercado é composto por agentes racionais e que buscam resultados próprios”, os indivíduos nas instituições (item 3.2) e nos mercados (item 3.3), passam a perceber cada vez mais a influência da eficácia da Comunicação, notadamente a Institucional, na formação de resultados das organizações, tanto na lucratividade, quanto na evolução patrimonial.

Esta percepção, de crescimento recente, ainda não está reconhecida nos informes contábeis gerenciais, secular instrumento de gestão das organizações, constituindo-se como exemplarmente explicita KAPLAN, também citado por MARTIN, no grande desafio - o “santo graal” - das Controladorias (item 4.2).

NAKAGAWA, DIAS FILHO, SILVA NETO, IUDÍCIBUS e MARION são exemplares ao afirmar também esta necessidade (item 4.3) e estes dois últimos

vão além, ao indicar os primeiros caminhos para que se reconheça se não na contabilidade financeira, regulada por governos, comissões mobiliárias e conselhos, mas pelo menos na contabilidade gerencial, os ativos intangíveis e acrescentem-se, as provisões referentes aos passivos advindos de crises de percepção de imagem, tais como potenciais passivos ambientais, sociais e outros.

A pesquisa levada a termo no Brasil pela Com: Atitude e os informes sobre o mesmo assunto dos resultados das pesquisas do IEG nos Estados Unidos e comentados por ANDREWS (item 3.1), demonstram a simultaneidade do problema, além de quase uma perplexidade dos dirigentes das organizações sobre a falta de subsídios de informações nos processos de tomada de decisão sobre investimentos em comunicação institucional.

Isto é pragmaticamente confirmado na fixação de preços nas ofertas públicas iniciais de ações, onde as valorizações imediatas, tanto no Brasil quanto em outras plagas, demonstram severas perdas de oportunidade de lucratividade, conforme o evidenciado nos casos da Bovespa e da Petrochina, além de tantos outros, paradoxalmente, alegres vítimas de erros de avaliação de imagem.

Um bom primeiro passo pode-se deduzir, seria o reconhecimento nos Lucros e Perdas, enquanto instrumentos gerenciais, daquilo que SCHULTZ denomina *Business-Building Branding Communications*, (item 3.2) campo também fundamentadamente pesquisado por SINICKAS (mesmo item), além dos dispêndios com comunicação, estes sim já prontamente reconhecidos o que, isoladamente, fazem os órgãos de comunicação serem vistos como centros geradores de gastos e não de lucros ou de patrimônio, o que distorce todo e qualquer processo de tomada de decisão sobre investimentos. Esta necessidade é enfatizada por KOTLER, bem como por MCCARTHY e PERRAULT (item 4.1).

GRUNIG, FITZ-ENZ, e outros, no contexto da América do Norte, bem como YANAZE, WESTWOOD (item 3.2) e outros, no Brasil, enfatizam esta crucial

necessidade e para que isso se realize, é preciso que se estabeleçam métodos de mensuração e comunicação dos resultados das inversões em comunicação, notadamente a institucional, valendo-se de técnicas já sobejamente conhecidas e exemplarmente expostas por GITMAN, MARTINS e outros (item 4.2 e 4.4), todos recomendando a utilização do conceito de Contribuição Marginal, tão característico da denominada *Profitability Accounting*, da qual derivou a contabilidade gerencial nos moldes norte-americanos, por sua flexibilidade e facilidade no exercício de alternativas tão comuns em estudos de viabilidade econômica e financeira.

SCHULTZ E SINICKAS, nos Estados Unidos, logo seguidos por outros, bem como YANAZE, com a colaboração deste pesquisador, ampliando o campo para a *brand-building brand communications*, em função do também enfoque patrimonialista da visão brasileira, passam a desenvolver estudos, publicam as obras mencionadas, realizam trabalhos e pesquisas neste sentido. Entre estes, se destaca a pesquisa ora conduzida por YANAZE no CEACOM – ECA/USP, bem como os cursos levados a termo nesta mesma escola e anteriormente na Faculdade Cásper Líbero, além dos trabalhos de consultoria prestados pela Mitsuru Yanaze & Associados.

Dentre estes trabalhos, foram selecionados os desenvolvidos nas empresas-alvo desta dissertação para exemplificar o que já vem sendo feito e prospectar os próximos passos.

A Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A., dentre as empresas pesquisadas, vem desenvolvendo o mais completo dos métodos no que concerne à contribuição da Comunicação Social à evolução patrimonial da organização, metodologia esta que, a partir dos patrocínios culturais e adotando as mesmas métricas, está sendo aplicada a todos os processos de comunicação por ela utilizados (item 5.2).

Particularmente, no que concerne aos patrocínios culturais, a ação de *brand building brand communications*, possui duas vertentes de valor. Por um lado, a

empresa como principal financiadora da cultura brasileira assume características próprias da brasilidade (não por acaso seus símbolos e cores são os mesmos da nação), o que tende a favorecer a sua rentabilidade em território nacional, seu principal campo de atuação. Por outro lado, os destinos da cultura brasileira passam a depender fortemente da rentabilidade da empresa, quer seja pela proporcionalidade dos incentivos fiscais, quer seja pela sua capacidade de complementar tais investimentos com recursos próprios.

Esta simbiose, mútua dependência mesmo, é refletida no grau de aderência e sua adoção sugere aos profissionais da área que trabalhar a favor de uma necessariamente significa trabalhar a favor de outra, sendo o diferencial o grau de eficácia conseguido em cada uma e em todas as quatro notas que compõem esta métrica.

A otimização dos resultados advindos da aplicação dos recursos financeiros é complementarmente analisada na medição do Custo por Mil do Público Ponderado Atingido – CPM/PPA, cuja medição relativa se demonstra mais importante do que a absoluta, por envolver ponderações, sempre passíveis de questionamentos quando consideradas como valor absoluto.

Desta forma, embora sempre sejam discutíveis quaisquer critérios de ponderação - “contagiar” com a marca um potencial investidor ou um colaborador com um determinado grau de intensidade, vale 50 ou 100 vezes um componente do público em geral? - comparativamente isto se torna inócuo já que sendo o grau de ponderação o mesmo, isto permite perfeitamente a medição da eficácia comparada de cada um dos projetos.

Portanto, o COM/PPA é uma moeda essencialmente comparativa no início, mas que, com o acumular da experiência e o refinamento dos pesos ponderados poderá adquirir um caráter mais preciso, embora nunca deva ser tomado como absoluto, mas se constituindo em um indicador muito confiável.

Como já pôde ser pressentido nas experiências efetuadas, o Grau de Ativação talvez seja a métrica cuja adoção venha a surtir efeitos mais imediatos, haja vista a grandiosidade da empresa, com banco de imagens, programa de *Customer Relationship Management* – CRM próprio voltado com grande ênfase para atendimento das demandas de comunicação, um tão grande número de processos de comunicação e colaboradores envolvidos que o potencial de sinergia entre os mesmos é por demais evidente.

A Basf S. A. – *The Chemical Company*, pioneira neste desenvolvimento em conjunto com a Mitsuru Yanaze & Associados, dentro da amostra, é a empresa com maiores possibilidades de, em futuro próximo, vir a adotar o reconhecimento da contribuição da Comunicação Social em seus informes contábeis gerenciais, notadamente na Demonstração de Lucros & Perdas, através da oficialização dos *target agreements* firmados com os clientes internos (item 5.3).

Da análise das entrevistas depreende-se o alto grau de compreensão e envolvimento com o *Value Based Management* dentre os profissionais de comunicação e de comprometimento com a sua árvore de valores, a ponto da mesma já estar sendo utilizada nas avaliações do programa de participação nos resultados.

Como já há, conforme o evidenciado também na entrevista com a profissional de Controladoria, uma compreensão desta área sobre o valor agregado pelas plataformas de serviços, pode-se presumir que em breve esta organização talvez se torne a primeira dentre as pesquisadas a demonstrar em seus relatórios contábeis gerenciais estes valores agregados o que, como afirma a mesma profissional, “seria a realização de um enorme avanço não só em termos de Controladoria da empresa, mas de toda a Ciência da Contabilidade aplicada”.

Em se tratando de uma subsidiária da Basf AEG, os reflexos nos informes sobre a evolução patrimonial tornam-se um pouco mais distantes, pois a iniciativa sempre cabe ao estabelecimento central do conglomerado, no entanto, conforme até indica o precedente da influência da Basf S.A. no desenvolvimento da árvore de valores da comunicação em termos globais, não se descarta a possibilidade de até este ponto ter seu desenvolvimento sugerido a partir do Brasil.

A Bayer S. A. - Divisão Cropscience, por ter praticamente iniciado a estruturação de sua área de Comunicação Social já voltada para a mensuração de resultados oferece as melhores condições para desenvolver um trabalho completo sobre o assunto, podendo chegar à mensuração da contribuição da Comunicação Social como um todo aos resultados patrimoniais e de rentabilidade da organização (item 5.4).

No momento em que esta dissertação é finalizada, esta empresa dá início ao processo de montagem da metodologia de análise de retorno de seus investimentos em comunicação mercadológica, normalmente com tempo de resposta menor do que as inversões realizadas em comunicação institucional. Desta forma, é possível presumir que em relativamente mais curto prazo, a organização estará apta a se colocar entre as pioneiras na demonstração do valor agregado pela comunicação - de ambas as naturezas - aos resultados econômicos e patrimoniais da empresa.

Como anexo, visando relatar as experiências didáticas e seus frutos, no campo da mensuração do retorno do investimento em Comunicação e Marketing, sempre em conjunto e com a orientação de YANAZE, expõem-se alguns dos trabalhos de análise da viabilidade econômica, financeira e patrimonial desenvolvidos por alunos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em Comunicação, em sua maioria egressa de graduações neste campo, que emblematicamente representam o esforço de todos que, transgredindo as barreiras entre as disciplinas, desenvolveram casos de sucesso - muitos deles

aprovados e implantados nas empresas-alvo - utilizando-se de conceitos e métodos da Contabilidade, da Economia e da Administração.

É lícito esperar que o esforço de tantos, na academia e nas empresas, mesmo que minimamente, venha a contribuir para a consecução das proféticas previsões de PROUDHON, citadas na epígrafe.

6.2 Deficiências deste estudo

Das análises das entrevistas em todas as empresas pesquisadas constantes da parte 5, da procura por serviços de desenvolvimento de metodologias de análise de retorno do investimento em comunicação e por cursos de pós-graduação que buscam disseminar o conhecimento sobre elas (item 3.2), pode-se compreender que há um ganho de importância relativa da Comunicação Social nas organizações e que isto induziu à necessidade de análise de retorno do investimento na área, constituindo-se concomitantemente como um problema prioritário, em todo o mundo.

Por se tratar de fenômeno recente e cujos reflexos se estendem ao longo do tempo, os possíveis efeitos da valoração da comunicação institucional e de sua adoção como sistema dialético-estrutural no processo de gestão estratégica e econômica dos negócios, ainda está por se completar, não sendo de imediato possível a verificação da integralidade dos mesmos.

A continuidade de pesquisas quer seja no campo da comunicação, quer seja no da contabilidade ou da gestão econômica dos negócios ou, melhor ainda, na confluência destas ciências, há de indicar os caminhos para o entendimento e a administração da economia da informação, complementarmente à economia das substâncias.

Talvez esta seja uma das oportunidades de responder ao menos em parte ao questionado por NAISBITT (2006, p. 14):

Estaria o Brasil mais bem posicionado para debater valores humanos em escolas, no trabalho e na sociedade como um todo de um a forma muito mais livre e solta (do que nos EUA, onde há grande número de limitações, inclusive legais sobre o assunto) para melhor entender o fenômeno tecnológico, material que traz conseqüências de impacto para as dimensões humanas, sociais e ecológicas? Esse debate poderia gerar subsídios úteis para outros países?

6.3 Algumas deduções possíveis e sugestões de continuidade

Dentre as deduções possíveis, em um campo de pesquisa onde há tanto por fazer, uma das primeiras constatações é de que compete à Comunicação Institucional nas organizações, o início do processo.

A iniciativa de mensurar, seja em moedas financeiras ou ainda em quantidades - moedas não-financeiras - a exemplo dos processos orçamentários que sempre se iniciam pelas projeções quantitativas, os resultados das ações empreendidas.

Fazer pesquisas periódicas de acompanhamento dos atributos da organização junto aos *stakeholders*, registrar os índices de absenteísmo antes e depois de campanhas de prevenção de acidentes, observar relação de candidatos por vaga quando executar campanhas institucionais externas, acompanhar as vendas antes e depois de ações de comunicação mercadológica dirigidas aos clientes e as condições médias de compra depois de campanhas voltadas para os fornecedores, bem como inúmeras outras atividades estatísticas que poderão no futuro embasar o melhor possível a contabilização gerencial dos ativos intangíveis e sua amortização, é o início natural do processo de valorização do exercício profissional e da própria contribuição da ciência da Comunicação para os

resultados econômicos e a valorização patrimonial, na geração de riqueza para os acionistas.

Por outro lado, aos profissionais de Controladoria caberá transcender à visão restritiva de que a Contabilidade que segundo MARION (<http://www.marion.com.br>) “ênfatiza os resultados acontecidos sem dar a mesma ênfase para o futuro, não mensurando exatamente o potencial de lucros futuros, principalmente quando se trata do intangível” e atendendo ao chamado do mestre:

Considerando que o anteprojeto da Lei das Sociedades Anônimas já considera um item especial no Não Circulante do Balanço Patrimonial para o Intangível, é momento, sem dúvida, de refletirmos mais profundamente sobre os aspectos incorpóreos que interferem no valor da empresa.

É bom dedicarmos parte da nossa pesquisa, como alguns já estão fazendo na área contábil, com o que se chama de distorções entre a velha e a nova economia.

É bom, sobretudo, discutirmos, principalmente, as regras contábeis rígidas dos Estados Unidos que dominam em quase todas as economias. Em outras palavras, nossa proposta é uma reflexão intensa e profunda sobre marcas, clientes, conhecimento, software, capital intelectual, “goodwill”... e a Contabilidade.

Este chamado nos parece de todo aplicável aos pesquisadores da Ciência da Comunicação que, pelo seu lado, poderiam fazer uma reflexão de mesma intensidade e profundidade sobre a evolução dos conceitos de lucratividade e evolução patrimonial, bases sobre as quais se sustenta a economia capitalista mundial que, como o preconizado por de KERCKHOVE, LÉVY, RIFKIN, MARION e tantos outros (partes 1, 3 e 4), caminha para a intangibilidade, para o abstracionismo.

Como despretensiosa contribuição, apenas como ponto de partida, para explicitar nos informes contábeis gerenciais, a contribuição da comunicação à

evolução patrimonial das organizações, talvez se possa trabalhar sobre algo como o esquema teórico que se segue:

Figura 33 – Esquema de DOAR Sugerido - Demonstrativo de Origem e Aplicações de Recursos

Documento de Origem e Aplicação de Recursos
Origens
Das operações:
Lucro Líquido
(+) Depreciações
(+) Amortizações
(+) Exaustão
(+) Variação de resultados de exercícios futuros
(+) Variação monetária ou cambial de longo prazo
(+) Lucro ou prejuízo na venda de bens
(+) Parte de provisão de Imposto de Renda (longo prazo)
(+) Variação de equivalência patrimonial
(+) Ágios/deságios amortizados
Total das operações (a)
Dos Acionistas
Integralização de capital (b)
(+) Gap entre o valor patrimonial das ações e o de mercado *
De terceiros
Aumento do exigível em longo prazo
Redução do realizável em longo prazo
Redução de investimentos (ativo permanente)

(Cont.) Figura 33 – Esquema de DOAR Sugerido
Redução de imobilizado (ativo permanente)
Total de terceiros (a)
TOTAL DAS ORIGENS
APLICAÇÕES
Redução do exigível em longo prazo
Aumento de investimentos (ativo permanente)
Aumento de imobilizado (ativo permanente)
Aumento do diferido (ativo permanente)
Aumento de dividendos
Aumento do valor da organização no mercado (ativo intangível) **
TOTAL DAS APLICAÇÕES

Elaborado pelo autor

* = Nas sociedades anônimas de capital aberto, é a diferença entre o valor patrimonial e o de mercado das ações. Nas demais, o valor do fundo de comércio ou da diferença entre a avaliação da empresa a preços de mercado e o seu valor patrimonial.

** = Compreende a soma do patrimônio social – *social equity* – e do patrimônio de mercado – *market equity* – acrescidos do valor adicionado pela eficácia da comunicação em dar a conhecer aos *stakeholders*, estes valores.

Onde (*) e (**) são acréscimos sugeridos nesta pesquisa

Obviamente, para a formação do lucro líquido, há que se explicitar tanto nas receitas quanto nas despesas, as contribuições da comunicação tanto no incremento das primeiras, quanto na redução das últimas.

Bibliografia

- BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CHANLAT, J. *Ciências sociais e management: Reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CLARCKE L. C. *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. New York: McGraw Hill, 1997.
- CERQUEIRA e SILVA, L. M. *Sentidos da administração, do trabalho e do consumo: O significado do trabalho: uma chave para o conhecimento humano*. São Paulo: Centro Lusitano de Cultura, 1999.
- DAVIS, J. *Measuring marketing: 103 key metrics every marketer needs*, New Jersey: Wiley, 2006.
- DIAS FILHO, J. M. *Características qualitativas da informação contábil: O Problema da compreensibilidade à luz da teoria semiótica e da comunicação*. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- FARRIS, P. W. et al. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2006.
- FITZ-ENZ, J. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacom, 2000.
- GALBRAITH, J. K. *A era da incerteza*. São Paulo: Editora Pioneira, 1979.
- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira essencial*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.
- GRUNIG, J. in *Comunicação & sociedade: Relações públicas e contemporaneidade*. São Bernardo do Campo: UESP, 2003.
- HAIR Jr., Joseph F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman, 2005.
- HOOK, D. *Nascimento da era caórdica*. São Paulo: Ed. Cultrix-Amana Key, 2006.
- IUDÍCIBUS, S. *Análise de balanços*. 7ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
- KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. *Measuring intangibles equity* in Harvard Business Review, Brasil. Harvard Business Scholl Publishing Corporation: fevereiro, 2004.

KEMPLERER, V. *Lingua terri imperii, notisbuch eines philologen*. Leipzig: Ed. Verlag, 1996.

KEVIN, L. K. *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KERCKHOVE, D. *A pele da cultura*. Lisboa: Relógio D'Água Ed., 1995.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LENSKOLD, J. D. *Marketing ROI: The path to campaign, customer, and corporate profitability*. New York: McGraw-Hill, 2003.

LEV, B. *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2001.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2000.

_____. *O que é o Virtual*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2007.

MALHOTRA, N. K. et al. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTIN, N. C. *Dos fundamentos da informação contábil de controle*. São Paulo, 1987. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NAISBITT, J. *High tech high touch*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2006.

NAKAGAWA, M. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1991.

NORONHA, D. P. *Manual para apresentação de dissertações e teses*. São Paulo, ECA-USP, 2003.

POWELL, G. R. *Return on marketing investment*. Massachusetts – Dartmouth: RPI Press, 2003.

PROUDHON P-J. *Sistema das contradições econômicas ou filosofia da miséria*. São Paulo: Escala, 2007.

RABOY, M. & SOLERVINCENS, M. *in Desafios de palavras*. Paris: C & F Éditions, 2005.

RIFKIN, J. *A economia do hidrogênio*. São Paulo: Ed. MBooks, 2003.

RODRIGUES, L. H. *et al, Transdisciplinaridade e universidade*. Porto Alegre: Ed. Unisinos, 2003.

RUDNER, R. S. *Filosofia da ciência social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

SCHULER, M. *Comunicação estratégica*. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

_____. *Administração da imagem*. Salvador: UFBA, 2007.

_____. *Management of the organizational image a method for the organizational image configuration*. PRSA Educator's Academy 2000 Research Conference – Miami.

_____. *Management of the organizational image: a method for organizational image configuration*. Corporate Reputation Review, London, v. 7, n. 1, Spring, 2004.

SCHULTZ, D.; SCHULTZ H. *Integrated marketing communication, the next generation: Five steps for delivering value and measuring financial returns*. New York: McGraw - Hill, 2003.

SCHULTZ, D.; WALTERS J. S. *Measuring brand communication: ROI*. New York: ANA- Association National Advertisers, Inc., 1997.

SHINODA, C. *Matemática financeira para usuários de excel*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

SILVA NETO, J.M. *O papel do sistema de mensuração de processos na melhoria do desempenho empresarial*. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

SIMONSEN, M.H. *Ensaio analíticos*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1994.

SINICKAS, A. *How to measure your communication programs*. Chicago: Ragan Communications, 1994.

TORQUATO, G. *Tratado de comunicação, organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YANAZE, M. H. *et al. Gestão de marketing e comunicação: Avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. *Aplicação da linguagem financeira na análise de retorno de investimento em atividades de comunicação Persuasiva*. São Paulo: Revista Líbero, nº. 1, 1998.

_____; CREPALDI, U. A. *Análise de retorno do investimento em comunicação e marketing*. Revista Organicom. São Paulo: ECA/USP, 2005, nº 2.

YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage, 1994.

WESTWOOD, J. *O plano de marketing*. São Paulo: Makron, 1997.

Anexos

Alguns Projetos - Ilustração Complementar

De 2003 até à atualidade, este pesquisador, em conjunto com o Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, orientou trabalhos de conclusão de disciplina de docentes dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, inicialmente na Faculdade Cásper Líbero e posteriormente nesta Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

O esforço destes docentes e da co-orientação resultou em dezenas de trabalhos, dentre os quais foram escolhidos como ilustração complementar os que se seguem.

É necessário ressaltar que as planilhas referentes à análise de retorno do investimento foram separadas dos demais itens componentes dos projetos, apresentados na íntegra pelos alunos, mas que para fins desta dissertação foram isoladas, em função do foco.

Os números mencionados não significam, exceto como confirmação dos métodos de cálculo.

Anexo I - Esquema de análise de retorno do investimento em eventos, por cálculo da contribuição marginal

O trabalho a seguir é parte do realizado pelo aluno Fernando Bedoni, do curso de Gestão em Marketing e Comunicação da ECA-USP, em junho de 2007, para justificar investimentos em cenografia e uniformes, em casa de espetáculos em São Paulo, durante a temporada de musical. Este trabalho foi selecionado em função da criatividade em propor um processo comunicação mercadológica como geradora de receitas.

Figura 34 – Esquema de análise de retorno do investimento em evento

Análise de Retorno		
Musical		
Apresentações total (sessões)	67	27/jul a 16/set
Público (máximo) por show	2830	
Estimativa de público	70%	1981
Custo Pipoca		
	Bruto	Líquido
Preço da pipoca Atual	5,00	
Preço da pipoca PP	7,00	15%
Custo pipoca Atual	0,75	
Custo pipoca PP	1,05	
Resultado pipoca Atual	4,25	
Resultado pipoca PP	5,95	
Resultado adicional PP	1,70	
VENDAS PIPOCA		
Vendas de pipoca (embalagem 1)	3.000	uni por sessão
Vendas de pipoca (embalagem 2)	1.000	uni por sessão
Expectativa de vendas PP	1.000	uni por sessão
Expectativa de vendas PP	67.000	total pacotes
PROJETO		
		Cenário Hall
Custo Projeto	R\$ 70.000,00	Uniformes
		Iluminação
CMG - Margem de contribuição marginal		
Com base em 67 mil unidades (projeção)		
Receita total pipoca	R\$ 469.000,00	
Custo	R\$ 70.350,00	
Resultado bruto	R\$ 398.650,00	R\$ 1.700,00
Resultado adicional pipoca	R\$ 113.900,00	
PE - PONTO DE EQUILIBRIO		
Custos	R\$ 70.000,00	
CMG	R\$ 113.900,00	
PE Ponto de equilíbrio	R\$ 82.352,94	R\$ 71.400

(Cont.) Figura 34 – Esquema de análise de retorno do investimento em evento

PE Ponto de equilíbrio	42	sessões
Lucro após Ponto de Equilíbrio	25	R\$ 42.500,00

Autor Fernando Bedoni

Anexo II - Esquema de análise de retorno do investimento em programa de visitas, por cálculo do custo direto

O trabalho a seguir é parte do elaborado pelas alunas Gabriella Plantulli, Gláucia Léa Santiago, Kátia R. Carneiro e Olga Patrícia Caycedo, do curso de Gestão em Marketing e Comunicação da ECA-USP, em junho de 2007, para justificar um investimento em um programa de relacionamento (visitas) de públicos estratégicos, notadamente potenciais clientes de uma indústria de base localizada em cidade do interior do Estado de São Paulo. Este trabalho foi selecionado em função do rigor do cálculo na apuração de custos de um programa de visita às instalações da indústria e na forma de relacioná-lo à decisão de compras do cliente.

Figura 35 – Esquema de análise de retorno do investimento em programa de visitas

RECURSOS HUMANOS	Horas/Semana	Custo/Hora	Custo Total
1 Recepcionistas/Secretária	2	16	57,60
1 Pessoa da área de Comunicação / Estagiário	4	6	43,20
1 Motorista / Recepção Aeroporto	4	100	400,00
1 Treinador de Cerimonial e Protocolo			5.000,00
1 tradutor - intérprete	4	250	400,00
1 fotógrafo	4	100	400,00
1 câmera para filmagem	4	125	500,00
Personalização Apresentação e Estratégia	4	25,00	100,00
Estadia para acompanhamento Gerente Regional	1		5.000,00
TOTAL GERAL			11.900,80

RECURSOS MATERIAIS	Custo Unitário	Quant / Horas	Custo
Briefing de visitas e avaliação (sistema)			3.500,00
Manual de recepção de visitantes	30,00	300	9.000,00
Material de treinamento	10,00	300	3.000,00
Relatório de visitas	2,00	10	20,00
Placa personalizada - Recepção Aeroporto	5,00	1	5,00
Cartão de bagagem (Tag)	7,50	10	75,00
Chocolate personalizado	3,00	100	300,00
Livro Histórias da Empresa	30,00	10	300,00
Cartão de boas-vindas	15,00	10	150,00
Cardápio personalizado (Almoço+Café)			1.000,00
Necessaire	65,00		

(Cont.) Figura 35 – Esquema de análise de retorno do investimento em programa de visitas

Chinelo personalizado	45,00	10	450,00
Toalha de mão	10,00	10	100,00
Pasta	2,00	10	20,00
Escova de dente	2,00	10	20,00
Mini-shampoo	3,00	10	30,00
Mini-sabonete	3,00	10	30,00
Crachá-visitante (acrílico espeial)	7,00	10	70,00
Folder Especial	15,00	10	150,00
Bandeira do país a ser hasteada			9,00
Banner de boas-vindas Personalizado	300,00	1	300,00
Bandeirolas	30,00	10	25,00
DVD Personalizado com música ou projetos	5,00	100	500,00
Pastas para material de comunicação	20,00	10	200,00
Bloco de anotações	20,00	10	200,00
Canetas	5,00	10	50,00
Catálogos	50,00	10	500,00
Mini cd com vídeo institucional	5,00	10	50,00
Carta Agradecimento	8,00	10	80,00
Fotografia	3,00	10	30,00
Mini cd contendo slide show (pós visita)	3,00	10	30,00
Custo de Postagem	10,00	10	100,00
Faixa com nome do Projeto			150,00
Brindes ou Presentes VIP	50,00	10	150,00

Investimento Mínimo nas Instalações Fabris

Mapa com Projetos na Fábrica+pequenas melhorias (pintura)			500,00
TOTAL			21.094,00

TOTAL GERAL			32.994,80
--------------------	--	--	------------------

Entrada do Pedido no valor de	80.000.000,00	com Cliente de país da América Central
	18.000.000,00	parte da subsidiária
Lucro Líquido da empresa 2005/2006	40.000.000,00	

Elaborado por Gabriella Plantulli, Gláucia Léa Santiago, Kátia R. Carneiro e Olga Patrícia Caycedo

Os alunos inquiriram o presidente da empresa sobre a importância relativa atribuída à visita como instrumento auxiliar no processo de convencimento do cliente em sua tomada de decisão de compra e o mesmo respondeu por e-mail que atribuída 95% ao fato da visita ter sido bem sucedida. Uma parcela não mensurada é creditada ao trabalho da Comunicação Social.

Anexo III - Esquema de análise de retorno do investimento em lançamento de produto, por cálculo da contribuição marginal

O trabalho a seguir é parte do elaborado pelos alunos Áurea S. Feitoza e Marco A. Ferreira do curso de pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero, em junho de 2005, para demonstrar a viabilidade econômica e financeira do lançamento de bebida láctea *light* para a uma indústria alimentícia. Este trabalho foi selecionado em função da completude do estudo, envolvendo a viabilidade econômica, financeira e patrimonial.

Figura 36 – Análise de retorno do investimento em lançamento de produto

Demonstrativo de resultados

<i>Em R\$ mil</i>	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Sub-Total
Produto (1.000u)	1.000	1.100	1.200	1.150	1.100	1.000	900	950	1.000	1.100	1.050	900	12.450
Embalagem PP	10	11	12	12	11	10	9	10	11	12	12	10	130
Rótulo	20	22	24	23	22	20	18	21	22	24	23	20	259
Tampa	10	11	12	12	11	10	9	10	11	12	12	10	130
Ingredientes	30	33	36	35	33	30	27	31	33	36	35	30	389
M.O.D.+ Encargos	50	55	60	58	55	50	45	48	50	55	53	45	623
CUSTOS IND.FAB	20	22	24	23	22	20	18	19	20	22	21	18	249
Pesquisa&Desenv	200	50	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	250
Total	340	204	168	161	154	140	126	140	147	162	154	132	2.028

(*) Previsão de Aumento de Matéria-prima: 10%

(**) Previsão de Inflação em C.I.F.: 7%

Preço													
Faturam. PV = 1,00	1.000	1.100	1.200	1.150	1.100	1.000	900	950	1.000	1.100	1.050	900	12.450
Prazo Md.= 25 ddl		1.000	1.100	1.200	1.150	1.100	1.000	900	950	1.000	1.100	1.050	11.550
ICMS	153	168	183	175	168	153	137	145	153	168	160	137	1.900
PIS / COFINS	37	41	44	43	41	37	33	35	37	41	39	33	463
Lucro Bruto	470	688	805	771	738	670	603	630	663	730	697	597	8.059

(Cont.) Figura 36 – Análise de retorno do investimento em lançamento de produto

Resumo de resultados

<i>Em R\$ mil</i>	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Sub-Total
Faturamento Bruto	1.000	1.100	1.200	1.150	1.100	1.000	900	950	1.000	1.100	1.050	900	12.450
Despesas Prop. Vendas	190	208	227	218	208	190	171	180	190	208	199	171	2.360
Faturamento Líquido	810	892	973	932	892	810	729	770	810	892	851	729	10.090
Custo Merc. Venda	340	204	168	161	154	140	126	140	147	162	154	132	2.028
Lucro Bruto	470	688	805	771	738	670	603	630	663	730	697	597	8.062
Despesas Operacionais	727	1.228	1.059	945	429	398	368	384	399	431	415	369	7.154
Lucro Operacional	(257)	(541)	(255)	(174)	308	272	235	247	264	299	281	228	909
Resultado não Operac.	(3)	(1)	1	2	2	2	2	5	6	8	7	5	35
L.A.I.R.	(260)	(542)	(254)	(172)	310	274	237	251	270	307	288	233	944
Provisão I.R.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	283	283
Lucro Líquido	(260)	(542)	(254)	(172)	310	274	237	251	270	307	288	(50)	661

Receita Acumulada	1.010	2.121	3.333	4.495	5.606	6.616	7.525	8.484	9.494	10.605	11.666	12.575	
Despesa Acumulada	1.270	2.923	4.389	5.722	6.523	7.259	7.930	8.639	9.378	10.183	10.955	11.631	Total
Lucro Acumulado	(260)	(802)	(1.056)	(1.228)	(917)	(643)	(406)	(155)	116	422	711	944	Acumul.
Margem Bruta	47,0%	62,5%	67,0%	67,0%	67,0%	67,0%	67,0%	66,3%	66,3%	66,3%	66,3%	66,3%	64,8%
Margem Líquida	-26,0%	-49,3%	-21,2%	-15,0%	28,2%	27,4%	26,4%	26,4%	27,0%	27,9%	27,5%	25,9%	7,6%

No ponto de equilíbrio: Receita = Despesa

$$Qtde \times PV = DF + IMP + DV + DA + COM + PM + RH + P\&D$$

Onde:

- Qtde = Quantidade de produtos vendidos
- PV = Preço de Venda Unitário
- DF = Despesa de Fabricação
- IMP = Impostos
- DV = Despesas de Venda
- DA = Despesas Administrativas
- COM = Despesas de Comunicação
- PM = Despesas com Pesquisa de Mercado
- RH = Despesas de Capacitação de RH
- P&D = Despesas de Pesquisa & Desenvolvimento

$$Qtde \times 1,0 = Qtde \times 0,14 + Qtde \times 0,19 + Qtde \times 0,3 + Qtde \times 0,01 + (9 \times 66.185) + (9 \times 22.484) + 2.000.000 + 180.000 + 50.000 + 250.000$$

$$Qtde \times (1 - 0,14 - 0,19 - 0,3 - 0,01) = 3.278.021$$

Qtde	=	9.105.614
------	---	-----------

Ponto de Equilíbrio - Análise Gráfica

(Cont.) Figura 36 – Análise de retorno do investimento em lançamento de produto

Fluxo de caixa

Valores em R\$

Meses	Receita Acum	Despesa Acum	SALDO
Mês 1	0	1.269.892	(1.269.892)
Mês 2	1.010.000	1.652.847	(1.912.739)
Mês 3	1.111.000	1.465.801	(2.267.540)
Mês 4	1.212.000	1.333.697	(2.389.237)
Mês 5	1.161.500	800.720	(2.028.457)
Mês 6	1.111.000	735.766	(1.653.223)
Mês 7	1.010.000	671.694	(1.314.917)
Mês 8	909.000	708.321	(1.114.238)
Mês 9	959.500	739.648	(894.386)
Mês 10	1.010.000	804.493	(688.879)
Mês 11	1.111.000	772.016	(349.896)
Mês 12	1.060.500	675.885	34.719
Mês 13	909.000	675.885	267.834

Balanco patrimonial

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	34.709	Impostos	173.888
Bancos	640.581	Salários	65.800
Contas a Receber	909.000	Fornecedores	1.670.550
Estoques	1.200.000	Despesas Financeiras	2.000
Móveis	50.000	Depreciação	6.500
Imóveis	156.000	Contas Patrimoniais	3.784.293
Maquinas e Equipam.	232.741	Capital Integralizado	2.840.573
Investimentos	2.480.000	Resultado do Exercício	660.604
		Provisões	283.116
TOTAL ATIVO	5.703.031	TOTAL PASSIVO	5.703.031

Elaborado por Áurea S. Feitoza e Marco A. Ferreira

Anexo IV - Esquema de análise de retorno do investimento em montagem de site, por cálculo do custo direto

O trabalho a seguir é parte do realizado pela aluna Rosecley Bastos Pimentel, do curso de pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero, em junho de 2005, para demonstrar a viabilidade econômica de uma comunidade virtual para o mercado de cervejas. Este trabalho foi selecionado como exemplo de investimento em novas mídias.

Aumento do mercado Premium em 1 ponto percentual, representará lucro líquido de R\$ 23.222.504,50 para a companhia em um ano

Base de cálculo:

- Mercado total em volume (100%) = 8,5 bilhões de litros
- Mercado Premium em volume = 5,6% do volume total
- Preço médio da garrafa 600ml de cerveja Premium = R\$ 1,54 (base marca líder e embalagem 600 mililitros, com representatividade de 70%)
- Margem de contribuição da cerveja = 25% => R\$ 0,385

Nº. garrafas 600ml do mercado Premium hoje (5,6%)

- 476 milhões de litros = 793 milhões de garrafas 600ml

Nº. garrafas 600 ml com aumento de 1 ponto percentual (6,6%)

- 561 milhões de litros = 935 milhões de garrafas 600ml
- Venda de 142 milhões de garrafas 600ml a mais

Nº. garrafas a mais que a indústria venderá

- A indústria tem 60% do mercado Premium
- 60% de 142 milhões de garrafas 600ml = 85.200.000 unidades

Ganho da indústria com o aumento do mercado

- Margem de contribuição = R\$ 0,385 por unidade
- Assim: 85.200.000 unidades X R\$ 0,385 = R\$ 32.802.000,00

(Cont.) Figura 37 – Esquema de análise de retorno do investimento em montagem de site

Demonstrativo de lucros e perdas

Quantidade	85.200.000
Preço Médio unidade	R\$ 1,54
Receita Bruta	R\$ 131.208.000,00
(-) Impostos de venda	R\$ -
(-) Despesas vendas	R\$ -
Receita Líquida	R\$ -
(-) Custos Variáveis	R\$ -
Margem de Contribuição (25%)	R\$ 32.802.000,00
(-) Custos Fixos	R\$ 990.350,00
Lucro Operacional	R\$ 31.811.650,00
Receita/ despesas não-operacionais	R\$ -
Lucro Bruto	R\$ 31.811.650,00
(-) Impostos sobre renda	R\$ 8.589.145,50
Lucro líquido	R\$ 23.222.504,50

Elaborado por Rosecley Bastos Pimentel

Ponto de equilíbrio

$Y \text{ (unidades)} \times R\$ 0,385 \text{ (MgC)} = R\$ 990.350,00 \text{ (Custo total)}$

$y = 990.350 / 0,385$

$y = 2.572.338 \text{ unidades vendidas pela indústria}$

Ou seja, o mercado Premium deverá vender 3.053.257 garrafas a mais, o que representa 2,15% do total projetado de vendas (142 milhões de unidades)

Anexo V - Esquema de análise de retorno do investimento em comunicação interna, por cálculo do custo incremental relativo

O trabalho a seguir é parte do elaborado pela aluna Edilene Savi, do curso de pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero, em junho de 2004, visando demonstrar a viabilidade de substituição do *house organ* de uma organização multinacional com foco maior em alimentos e produtos de higiene, do formato jornal para o formato revista. Este trabalho foi selecionado por ser uma ação comunicacional cuja viabilidade é demonstrada pela relação de custo-benefício.

Figura 38 – Esquema de análise de retorno de investimento em comunicação interna

Jornal

- **Tablóide**
- **40 anos de existência**
- **Bimestral**
- **Público: todos os funcionários da empresa**
- **Notícias levantadas e escritas aleatoriamente**
- **Não possuía uma estratégia definida**

(Cont.) Figura 38 – Esquema de análise de retorno de investimento em comunicação interna

Revista

- **Revista**
- **Reestruturação total do canal**
- **Background: idéia de unidade, vínculo, buscar o que é comum nas divisões**
- **Linguagem: jornalística, com foco no público interno e usual**
- **Lay out: moderno, leve, equilíbrio texto e imagem e sessões bem definidas**

Análise do Investimento em relação aos colaboradores de nível operacional	Tablóide	Revista
Faturamento da empresa no Brasil	R\$ 7,3 bilhões	R\$ 8,1 bilhões
Nº de funcionários	16.000	13.500
Custo unitário do <i>house organ</i>	R\$ 1,39	R\$ 3,28
Tiragem	19.000	17.000
Custo total por edição (bimestral)	R\$ 26.400	R\$ 55.800

Nº de funcionários operacionais	10.880	8.775
Fat./funcionário operacional ano	R\$ 671 mil	R\$ 923 mil

(Cont.) Figura 38 – Esquema de análise de retorno de investimento em comunicação interna

O investimento adicional na Revista...

- 0,022% do Incremento
- 0,0022% do Faturamento Anual
- 20% do que **1 funcionário** operacional produz num ano

Anexo VI - Esquema de análise de retorno do investimento na montagem de uma empresa de comunicação, por cálculo com absorção dos custos fixos

Este trabalho é parte do realizado pelos alunos Denis C. Vieira Castro e Napoleão A. Filho, em dezembro de 2004, no curso de pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero. Foi selecionado porque se trata do desenvolvimento de uma nova mídia.

Apresentação

A Mídia em Movimento foi constituída para oferecer, ao mercado do Alto Tietê¹, mais uma opção em mídia exterior.

Nos primeiros dois anos trabalhará com mídias em táxi, habitualmente chamadas de *taxidoor*, irá oferecer as mídias “vidro traseiro”, “portas” e o “*take one*” (ainda em desenvolvimento), nas duas principais cidades da região: Mogi das Cruzes e Suzano.

Em análises feitas, são premissas fundamentais:

- 115 vidros traseiros e 40 pares de portas são os números máximos suportados por estas duas cidades;
- os sócios decidiram trabalhar com pró-labores “satisfatórios”, reduzindo assim a lucratividade da empresa;
- o lucro desejado sobre veiculações é de 15%;
- a produção dos adesivos será terceirizada (impressão digital);
- os custos fixos da empresa (R\$ 6.500,00) será dividido da seguinte forma: 80% será pago pelo produto “vidro” e 20% pelas “portas”. Portanto a produção dos adesivos, veiculação e produção dos *take one* somente pagarão seus custos variáveis proporcionais e comporão o lucro.

¹ Composição do Alto Tietê: Mogi das Cruzes, Suzano, Itaquaquetuba, Ferraz de Vasconcelos, Poá, Arujá, Biritiba Mirim, Salesópolis, Santa Isabel, Guararema.

Obs.: na análise de custo abaixo não está sendo considerado, tão pouco apresentado (exceto nas fotos), o *take one*, pois é um produto que ainda está sendo desenvolvido para ser comercializado.

Figura 39 – Esquema de análise de retorno do investimento na montagem de uma empresa de comunicação

Análise de custos:

A) FIXOS

Descrição	Valor mensal (R\$)
Aluguel	250,00
Água / Condomínio	120,00
Telefone	120,00
Auxiliar de limpeza	50,00
Material de escritório	60,00
Contador	260,00
Luz	15,00
Internet: speedy e provedor	86,00
Ajuda de custo para vendedor	300,00
IPTU	36,00
Depreciação dos móveis (60 meses)	40,00
Depreciação de material impresso (12 meses)	108,00
Depreciação dos computadores / fax (18 meses)	240,00
Assinatura jornal Propaganda e Marketing (12 meses)	7,50
Taxa de licenciamento municipal	17,33
Pró labore dos sócios	4.600,00
Total Geral:	6.309,83
Para todos os fins, o valor será arredondado para	6.500,00

B) VARIÁVEIS

Do produto “Vidro”:

Comissionamento do vendedor	5%
Impostos	3%
Valor pago ao taxista	R\$ 50,00
Valor pago ao aplicador de adesivo	R\$ 10,00
Valor pago ao sindicato	R\$ 10,00
Total	R\$ 70,00 + 8%(RT)

Produção do adesivo “Vidro”:

Impressão terceirizada	R\$ 146,00
Comissão Mídia em Movimento	10%
Comissão do vendedor	2%

(Cont.) Figura 39 – Esquema de análise de retorno do investimento na montagem de uma empresa de comunicação

Impostos para ambos	3%
Total	R\$ 146,00 + 15%

Do produto “Porta”:

Comissionamento do vendedor	10%
Impostos	3%
(Cont.) Figura 39 – Esquema de Análise de Retorno do Investimento na Montagem de uma Empresa de Comunicação	
Valor pago ao taxista	R\$ 15,00
Valor pago ao aplicador de adesivo	R\$ 10,00
Valor pago ao sindicato	R\$ 10,00
Total	R\$ 35,00 + 13% (RT)

Produção do adesivo “Porta”:

Impressão terceirizada	R\$ 20,00
Comissão Mídia em Movimento	20%
Comissão do vendedor	2%
Impostos para ambos	3%
Total	R\$ 20,00 + 25%

Elaborado por Denis C. Vieira Castro e Napoleão A. Filho

Obs.:

Custos fixos divididos da seguinte forma:

- 80% para vidros	- R\$ 5.200,00
- 20% para portas	- R\$ 1.300,00

A terceirização do serviço de produção dos adesivos não terá custo fixo para “pagar”, tendo apenas que cobrir seus custos variáveis e compor o lucro.

PARTE I - Vidros**A) Preço de Venda² / Veiculação**

$$RT = CF + CV + L$$

$$Pv.Q = CF + CV + L$$

$$Pv.115 = 5200 + 70(115) + 0,08(RT) + 0,15(RT)$$

$$115Pv = 5200 + 8050 + 9,2Pv + 17,25Pv$$

$$88,55Pv = 13250$$

² Legendas: RT (receita total), CF (custo fixo), CV (custo variável), Ip (impostos), L (lucro), Pv (preço de venda), Q (quantidade)

$P_v = 149,64$

Para todos os fins, o valor de venda da veiculação do vidro é de R\$ 150,00

B) Preço de Venda / Produção

Custos: R\$ 146,00 + 15%

$$\begin{array}{rcl} 146,00 & \text{-----} & 85\% \\ X & \text{-----} & 100\% \end{array}$$

$X = 171,77$

Para todos os fins, o valor de venda da produção do adesivo é de R\$ 175,00

C) Ponto de Equilíbrio / Veiculação

$$RT = CF + CV$$

$$P_v.Q = CF + CV$$

$$150.Q = 5200 + 70(Q) + 0,08(RT)$$

$$150Q = 5200 + 70Q + 12Q$$

$$68Q = 5200$$

$Q = 76,48$

Para todos os fins, o ponto de equilíbrio para veiculação de vidro são 77 unidades

D) Margem de contribuição no ponto de equilíbrio / Veiculação

$$Cmg = RT - CV$$

$$Cmg = (P_v.Q) - 70Q - 0,08(P_v.Q)$$

$$Cmg = (150.77) - 70(77) - 0,08(150.77)$$

$$Cmg = 11550 - 5390 - 924$$

$Cmg = 5236,00$

**Para todos os fins, a contribuição marginal total no ponto de equilíbrio é de
R\$ 5.236,00**

Sendo, portanto, a contribuição marginal unitária no ponto de equilíbrio de R\$ 68,00

E) Receita Total / Veiculação**- No ponto de equilíbrio**

$$RT = CF + CV$$

$$RT = 5200 + 70(Q) + 0,08(RT)$$

$$RT = 5200 + 70(77) + 0,08RT$$

$$0,92RT = 5200 + 5390$$

$$\underline{\underline{RT = 11.510,87}}$$

Para todos os fins, a receita total da veiculação do vidro no ponto de equilíbrio é de

R\$ 11.511,00

- Com lucro de 15%

$$RT = CF + CV + L$$

$$RT = 5200 + 70(Q) + 0,08(RT) + 0,15(RT)$$

$$RT = 5200 + 70(115) + 0,08RT + 0,15RT$$

$$0,77RT = 13250$$

$$\underline{\underline{RT = 17.207,80}}$$

Para todos os fins, a receita total da veiculação do vidro, tendo lucro de 15%, é de

R\$ 17.208,00

F) Lucro (15% da RT)

Lucro = R\$ 2.582,00

G) Hipótese

Caso, em algum mês, não seja comercializada nenhuma veiculação de porta, quantos vidros precisamos comercializar para atingir o ponto de equilíbrio? E para ter o lucro de 15%?

Para o P.E.:

$$RT = CF + CV$$

$$150Q = 6500 + 70Q + 12Q$$

$$68Q = 6500$$

$$\underline{\underline{Q = 95,59}}$$

Nesta hipótese teriam que ser negociadas 96 unidades

Para lucro de 15%:

$$RT = CF + CV + L$$

$$150Q = 6500 + 70Q + 12Q + 0,15(RT)$$

$$68Q = 6500 + 22,5Q$$

$$45,5Q = 6500$$

$$\mathbf{Q = 142,86}$$

Nesta hipótese teriam que ser negociadas 143 unidades

PARTE II - Portas**A) Preço de Venda / Veiculação**

$$RT = CF + CV + L$$

$$Pv.Q = 13000 + 35(Q) + 0,13(RT) + 0,15(RT)$$

$$40Pv = 1300 + 1400 + 5,2Pv + 6Pv$$

$$28,8Pv = 2700$$

$$\mathbf{Pv = 93,75}$$

Para todos os fins, o valor de venda da veiculação da porta é de R\$ 94,00

B) Preço de Venda / Produção

Custos: R\$ 20,00 + 25%

$$20,00 \text{ ----- } 75\%$$

$$X \text{ ----- } 100\%$$

$$\mathbf{X = 26,66}$$

Para todos os fins, o valor de venda da produção do adesivo é de R\$ 27,00

C) Ponto de Equilíbrio / Veiculação

$$RT = CF + CV$$

$$Pv.Q = 1300 + 35(Q) + 0,13(RT)$$

$$94Q = 1300 + 35Q + 12,22Q$$

$$46,78Q = 1300$$

$$\mathbf{Q = 27,79}$$

Para todos os fins, o ponto de equilíbrio para veiculação da porta são 28 unidades

D) Margem de contribuição no ponto de equilíbrio / Veiculação

$$Cmg = RT - CV$$

$$Cmg = (Pv.Q) - CV$$

$$Cmg = (94.28) - 35(28) - 0,13(94.28)$$

$$Cmg = 2632 - 980 - 342,28$$

$$\underline{\underline{Cmg = 1309,84}}$$

Para todos os fins, a contribuição marginal total no ponto de equilíbrio é de

R\$ 1.310,00

Sendo, portanto, a contribuição marginal unitária no ponto de equilíbrio de R\$ 47,00

E) Receita Total / Veiculação

- No ponto de equilíbrio

$$RT = CF + CV$$

$$RT = 1300 + 35(Q) + 0,13(RT)$$

$$0,87RT = 2280$$

$$\underline{\underline{RT = 2.620,69}}$$

Para todos os fins, a receita total da veiculação da porta no ponto de equilíbrio é de

R\$ 2.621,00

- Com lucro de 15%

$$RT = CF + CV + L$$

$$RT = 1300 + 35(Q) + 0,13(RT) + 0,15(RT)$$

$$0,72RT = 2700$$

$$\underline{\underline{RT = 3.750,00}}$$

Para todos os fins, a receita total da veiculação da porta, tendo lucro de 15%, é de R\$ 3.750,00

F) Lucro (15% da RT)

Lucro = R\$ 475,05