

MARCOS ADLICH DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIRECIONADOR
DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO EM UM FUNDO DE
PENSÃO**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA em Marketing for Business Advancement, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2008

AGRADECIMENTOS

À Deus, por tudo que me têm concedido. À minha esposa Silvana pelo apoio, dedicação, amor, carinho e especial estímulo para o desenvolvimento deste estudo e à minha filha Isabel por entender minha ausência neste período. Aos meus pais pela intensa dedicação à minha formação. Ao meu irmão que, apesar das distâncias, manifestou-se presente. Ao professor Cleverson Cunha pela orientação deste projeto e paciência demonstrada. Agradecimento especial ao grupo de profissionais da Fundação ITAIPU-BR pela oportunidade de compartilharmos o crescimento desta entidade.

“Arrume tempo para pensar.
A rapidez das mudanças não deve servir de
desculpa para falta de estratégia.”

Michael Porter

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Balanced Scorecard Como Estrutura Para Ação Estratégica	17
Figura 2 – O Planejamento Estratégico de Marketing em Seis Passos	26
Figura 3 – Matriz SWOT	29
Figura 4 – Matriz de Oportunidades.....	30
Figura 5 – Matriz de Ameaças	31
Figura 6 – Estratégias Genéricas de Porter	33
Figura 7 – A Cadeia de Valor de Porter	34
Figura 8 – Postura Estratégica – Análise da Matriz SWOT	35
Figura 9 – Integração da Comunicação de Marketing com a Construção do Brand Equity	38
Figura 10 – Organograma da FIBRA	47
Figura 11 – Modelo Mental de Atribuições da Comunicação Social da FIBRA.....	48
Figura 12 – Exemplo de Informativo da Área de TI da FIBRA	57
Figura 13 – Notícias da FIBRA – Antigo Periódico Interno do Fundo	60
Figura 14 – FIBI – Atual Periódico Interno do Fundo	61
Figura 15 – Selo Comemorativo dos 20 Anos da FIBRA	62
Figura 16 – Curva de Crescimento de Acessos ao Ambiente WEB.....	63
Figura 17 – Formulário de Pesquisa WEB	64
Figura 18 – Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Aparência Geral”	65
Figura 19 – Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Facilidade de Navegação”	65
Figura 20 – Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Qualidade das Informações” .	66
Figura 21 – Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Linguagem Utilizada”	66
Figura 22 – Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Abrangência dos Serviços”	66
Figura 23 – Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Frequência de Atualização” ...	67
Figura 24 – Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Velocidade de Acesso /Res- posta”	67
Figura 25 – Cenário do Ambiente WEB da FIBRA.....	69
Figura 26 – Etapa da Campanha de Modernização dos Elevadores	71
Figura 27 – Plano de Exposição	74
Figura 28 – Cronograma de Publicações.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAPP	Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar
AOM	Análise de Oportunidades de Mercado
BD	Benefício Definido
BPD	Benefício Proporcional Diferido
BR	Brasil
BSC	Balanced Scorecard
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EFPC	Entidades Fechadas de Previdência Complementar
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FIBI	FIBRA Boletim Interno
FIBRA	Fundação ITAIPU-BR de Previdência e Assistência Social
GPD	Gestão Pelas Diretrizes
ICSS	Instituto Cultural de Seguridade Social
JIE	Jornal Eletrônico de ITAIPU
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
PAMHO	Plano de Atendimento Médico, Hospitalar e Odontológico
PEM	Planejamento Estratégico de Marketing
PIB	Produto Interno Bruto
RAI	Relatório Anual de Informações
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SINDAPP	Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
SOX	Sarbanes Oxley
SPC	Secretaria de Previdência Complementar
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS.....	9
1.1.1 Objetivo Geral.....	9
1.1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.1.1 BSC – Balanced Scorecard	14
2.2 MARKETING ESTRATÉGICO	17
2.2.1 Vantagem Competitiva.....	21
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING (PEM)	25
2.3.1 PEM – Passo 1: visão, valores, políticas, missão e definição do negócio	26
2.3.2 PEM – Passo 2: fatores críticos de sucesso e análise de cenários	27
2.3.3 PEM – Passo 3: identificando oportunidades de mercado.....	28
2.3.4 PEM – Passo 4: arquitetura estratégica.....	31
2.3.5 PEM – Passo 5: programa de ações e implementação	36
2.3.6 PEM – Passo 6: feedback e controle	36
2.4 COMUNICAÇÃO DE MARKETING	37
2.5 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA.....	39
3 METODOLOGIA	42
3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO DE CASO	42
3.2 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	43
4 CENÁRIO DE ESTUDO	45
4.1 FUNDOS DE PENSÃO.....	45
4.2 FUNDAÇÃO ITAIPU-BR DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL – FIBRA.....	46
5 DIAGNÓSTICO	50
5.1 A COMUNICAÇÃO NOS FUNDOS DE PENSÃO.....	50
5.2 O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NA FIBRA	52
5.3 A COMUNICAÇÃO NA FIBRA.....	56
5.3.1 Informativos das Áreas	57
5.3.2 Periódicos Externos	57

5.3.3 Periódicos Internos	59
5.3.4 Comunicação Interna e Externa.....	61
5.3.5 Ambiente WEB.....	62
5.3.6 Endomarketing.....	70
5.3.7 Demais Atribuições da Comunicação da FIBRA.....	72
6 ANÁLISE	75
6.1 O AMBIENTE DA FIBRA	76
7 RECOMENDAÇÕES	80
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
APÊNDICE	84
APÊNDICE 1 – Direcionamento Estratégico da FIBRA	85
APÊNDICE 2 – Mapa Estratégico da FIBRA	86
REFERÊNCIAS	87

1 APRESENTAÇÃO

Foram diversas as mudanças ocorridas nos últimos anos na legislação de Previdência Complementar brasileira. As entidades (fundos de pensão) e empresas patrocinadoras estão sendo mais exigidas por conta da necessidade de tratamento acurado das informações para diversos públicos e de elaboração de um planejamento de comunicação efetivo.

O amadurecimento gradativo dos planos traz uma nova realidade: o participante agora é, de fato, um elemento atuante junto ao plano de previdência privada e à entidade, compartilhando responsabilidades e riscos. Este novo modelo de relacionamento entre participante e fundos de pensão funciona quando se tem organização, transparência e respeito (princípios de governança corporativa).

As entidades devem identificar internamente suas reais necessidades de divulgação e seus desafios junto aos participantes e assistidos. Para que sejam bem sucedidas em suas ações de comunicação, é fundamental que estabeleçam, e sigam, um planejamento estratégico. Organizar a comunicação a partir de um planejamento, por mais simples que seja inicialmente, traz à entidade maior segurança e clareza na determinação de prioridades. Conhecer a opinião de participantes sobre os diversos aspectos relacionados ao plano de previdência, por exemplo, ajuda a entidade a direcionar seus esforços e realinhar o planejamento de sua comunicação.

O obstáculo resume-se na ausência de instrumentos que suportem este movimento. Além disso, a cultura das entidades não favorece tal preocupação, já que a estrutura não orienta e facilita o desenvolvimento de processos com este fim. Fato também, em função da natureza deste segmento, é que o entendimento das ações de marketing resume-se a esforços de vendas. Portanto, a disciplina de marketing torna-se, na maioria das vezes, pouco aderente aos fundos de pensão, que é o tema deste estudo.

Normalmente, nas entidades de pequeno e médio porte, com um patrimônio de até R\$ 5 bilhões, a responsabilidade de ações de marketing (comunicação corporativa, endomarketing, manutenção dos veículos de comunicação, promoção, inteligência competitiva) é inexistente, realizada com terceiros ou por empregados com outras habilidades e conhecimentos não tão amplos.

Desta forma, o resultado observado é mínimo para um grande esforço: falta um direcionamento claro, um caminho a ser seguido e uma visão mais esclarecedora do público formado pelos participantes do fundo.

A proposta deste estudo é a de proporcionar uma alternativa de alinhamento de esforços, com a estruturação de ações, provenientes da análise ambiental e conhecimento dos participantes, promovendo melhorias no processo de comunicação de um fundo de pensão, orientado pelo desenvolvimento do planejamento estratégico, ferramenta pouco ou incorretamente utilizada pelos fundos de pensão.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um estudo de caso em um fundo de pensão (Fundação ITAIPU-BR de Previdência e Assistência Social – FIBRA), que demonstre o diagnóstico, análise e recomendações, influenciados pelo uso do planejamento estratégico como ferramenta direcionadora das ações de comunicação da entidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o cenário atual dos processos de comunicação interna e externa, para os diversos públicos de um fundo de pensão;
- Realizar a análise do cenário observado;
- Desenvolver recomendações, integrando o uso do planejamento estratégico.

1.2 JUSTIFICATIVA

As exigências de governança em fundos de pensão ampliam a necessidade de integração entre a comunicação interna e externa. Esta articulação evita que seus posicionamentos e relacionamentos sejam fragmentados ou incoerentes, criando, conseqüentemente, condições para a percepção de conjunto pelos atores sociais. Além disso, esse alinhamento é fundamental para a construção de sentido e condicionante da validação pública da empresa. Ainda, observando as diversas ferramentas de *compliance*, na gestão de riscos de um fundo de pensão, é imprescindível que na perspectiva do tratamento processual requerida pela

dimensão estratégica, a comunicação interna seja estruturada e conduzida de forma integrada com a comunicação externa, alinhando as diferentes ações e meios, assegurando a coerência e visão de conjunto às políticas, estratégias e ações organizacionais. A comunicação, diante deste contexto, assume papel de grande valor na empresa, exigindo uma visão sistêmica e integrada dos processos existentes.

Além disso, a necessidade de diferenciação e manutenção do nível de consciência, atitudes e uso que causem o favorecimento da marca (fundo de pensão) e de seus produtos e serviços (planos e benefícios) são fatores cada vez mais relevantes na continuidade da organização, seja em função da crescente preocupação com a redução de custos do programa administrativo das entidades (despesas operacionais, pessoal, infra-estrutura, outros), seja pelo custo de manutenção da operação de determinados planos para as empresas patrocinadoras do fundo e da própria formação do programa administrativo do mesmo, já que não é objetivo, para as EFPC – Entidades Fechadas de Previdência Complementar, gerar lucro, necessitando da contribuição de sua empresa patrocinadora.

Desta forma, observa-se como imprescindível, para uma comunicação eficiente e, certamente para uma gestão assertiva e sobrevivência do negócio, determinadas capacidades, como entender o valor para o cliente, criar valor para o cliente, entregar valor para o cliente e sustentar o valor para o cliente. Tudo isso requer atividades (de marketing) diferentes. Estas capacidades serão geradas por um instrumento central direcionador e coordenador do esforço de entendimento do público-alvo (mercado-alvo) e a proposta de valor que será oferecida, com base nos diagnósticos interno e externo. Este instrumento é o planejamento estratégico.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos que fundamentam o estudo. Além destes aspectos também serão considerados os diversos pressupostos presentes nas teorias que fundamentam o diagnóstico e a avaliação realizada.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O esforço de pensamento que resulta na elaboração de um plano ou roteiro desenvolvido com objetivos claros para o alcance de determinados resultados, traduz-se no planejamento.

Planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, antes da tomada de decisão. É um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo antes que se requeira uma ação. O planejamento se preocupa tanto em evitar ações incorretas, quanto em reduzir a freqüência dos fracassos ao se explorar oportunidades (ACKOFF, 1982).

A necessidade do planejamento advém do fato das atividades humanas exigirem a utilização de recursos, tecnologia, processos e pessoas, coordenados de forma única, para que se atinjam resultados previamente definidos.

Segundo DRUCKER (1962) o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Desta forma, justifica-se como um exercício sistemático e constante, o qual tende a reduzir a incerteza do processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2004).

Para que o planejamento traga os resultados e produtos esperados durante sua implementação, OLIVEIRA (2004) destaca quatro princípios gerais, a saber: (1) o princípio da contribuição aos objetivos, no qual o planejamento deve ter em vista os objetivos máximos da empresa; (2) o princípio da precedência do planejamento, o qual corresponde a hierarquia de funções, com funções predecessoras e antecessoras; (3) o princípio da maior penetração e abrangência, o qual considera as modificações de características e estrutura da empresa provocadas pelo planejamento; e (4) o princípio de maior eficiência, eficácia e

efetividade, o qual orienta à maximização de resultados e minimização de deficiências, almejadas pelo planejamento.

Desta forma, como observado em LUZIO (2003), é extremamente arriscado – e provavelmente pouco rentável – querer ser tudo para todos. O direcionamento de esforços é primordial para a garantia do atendimento aos princípios gerais do planejamento. Assim, o pensamento estratégico vem à tona.

A estratégia é entendida como a definição de um conjunto integrado de escolhas e não escolhas bem definidas e implantadas, considerando a mobilização de todos os recursos da empresa, no âmbito global, visando atingir objetivos definidos previamente (LUZIO, 2003). Para ANSOFF (1990) a estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma empresa.

Conjugando-se o planejamento e a estratégia, surge o planejamento estratégico, o qual é definido como o método pelo qual a empresa enuncia a direcionamento de seus recursos para alcançar os objetivos propostos a curto, médio e longo prazo. OLIVEIRA (2004) apresenta o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo, o qual procura responder a questões básicas, como: o motivo da existência da empresa, o que e como a empresa faz e onde pretende chegar.

Para COBRA (1989), na prática, isso significa planejar de modo que a empresa descubra e aproveite as oportunidades da forma mais inteligente e compatível com seus recursos, estabelecendo objetivos e estratégias (como alcançar os objetivos) factíveis.

Independente do porte da empresa é imprescindível estabelecer alguns parâmetros: o importante é construir um guia que irá orientar as ações do presente como meio de alcançar as metas traçadas para o futuro. Do planejamento estratégico resulta um plano estratégico, ou seja, um conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional, tal como uma bússola para os membros de uma empresa.

Desenvolver o planejamento alinhando-o aos objetivos organizacionais é o grande desafio enfrentado pelos administradores (DRUCKER, 1998). No entanto, o mais importante é gerar o comprometimento das pessoas, principalmente, os envolvidos na direção do negócio. SENGE (2006) salienta que a

mudança organizacional exige alinhamento, situação em que todos os membros da empresa têm propósitos comuns, visão compartilhada e compreensão de como suas funções pessoais suportam a estratégia. Para DAFT *apud* HALL (1984), ambiente organizacional são todos os fenômenos ou elementos que são externos à empresa e que a influenciam potencialmente ou raramente. Como consequência direta da implantação do planejamento estratégico:

destaca-se a gestão estratégica assumindo a responsabilidade de articular os interesses da empresa, estimular o espírito de equipe, motivar o comprometimento das pessoas e viabilizar ajustes e alterações no plano, de acordo com os ambientes interno e externo (consulta ao site do SEBRAE Paraíba - www.sebraepb.com.br – realizada em março de 2008).

Uma estrutura estratégica tem conteúdo lógico e sólido para disciplinar o crescimento da empresa e executar uma transição ordenada do presente para o futuro. O planejamento estratégico fornece uma consolidada integração de informações, o que cria uma formidável sistemática de comunicação na empresa (consulta ao site do SEBRAE Paraíba - www.sebraepb.com.br – realizada em março de 2008).

Para o desenvolvimento de um planejamento apropriado, é fundamental que se tenham informações válidas, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo. A construção de um sistema de informações adequado que suporte o planejamento e clarifique os objetivos organizacionais, deve ser cultura da empresa e a gestão deste conhecimento deverá ser contínua. Como destacado por TEIXEIRA FILHO (2000):

a relação entre estratégia e gestão do conhecimento é profunda e pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da empresa.

O planejamento estratégico é eminentemente flexível e oferece alternativas de substituição de objetivos no caso de alterações dos ambientes. Com sua implementação é possível monitorar o comportamento do ambiente externo e adequar as estruturas e recursos internos da empresa para poder identificar novas oportunidades e enfrentar as ameaças que dele se originam.

2.1.1 BSC – Balanced Scorecard

Contudo, o sucesso de todo esse processo está na implementação adequada das estratégias, utilizando o instrumento certo que permitirá à empresa poder gerenciar e tomar as decisões. Nesse sentido, o Balanced Scorecard¹ se apresenta como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard preserva as medidas financeiras tradicionais e as complementa com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Seus objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa.

Para um Balanced Scorecard estar bem estruturado não basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas. É necessário que haja a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas, possibilitando a comunicação da estratégia criando um modelo holístico.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. A estratégia da empresa é avaliada segundo quatro perspectivas sugeridas por KAPLAN e NORTON (2004): (1) perspectiva financeira, (2) perspectiva do cliente, (3) perspectiva de processos internos e (3) perspectiva de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas, segundo os autores, revelam-se adequadas em diversos tipos de empresas. Porém, devem ser consideradas como um modelo, cuja definição cabe a empresa, sendo também um dos atributos de grande flexibilidade deste modelo em função do segmento de atuação da empresa ou outros interesses de influência do mercado em que estiver inserida.

Cabe ressaltar que o Balanced Scorecard não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia aos observadores possibilitando, também, a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o Balanced Scorecard consegue traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

¹ Outras metodologias de implementação da estratégia poderiam ser citadas neste estudo; contudo, o interesse na escolha do BSC foi motivado por seu uso no fundo de pensão em análise. Destaca-se ainda que o Sistema de Previdência Complementar utiliza a metodologia de Gestão Pelas Diretrizes (GPD), tendo em vista sua facilidade de uso. Apesar deste critério orientar para a GPD, esta metodologia não proporciona o mesmo alcance e visão holística que o BSC.

Para LINGLE e SCHIEMANN (1996):

projetar um bom sistema de mensuração deveria promover o equilíbrio entre o estabelecimento da estratégia e uma comunicação clara a todos os envolvidos sobre os objetivos da empresa, enfoque e esforços de alinhamento, além de uma cultura organizacional adequada.

O Balanced Scorecard permite esse equilíbrio, promovendo, inclusive, iniciativas de administração de desempenho, os quais incluem o desenvolvimento de indicadores chaves de desempenho focados na satisfação do cliente.

Existem três princípios que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho de um Balanced Scorecard: (1) da relação de causa e efeito, (2) dos resultados e vetores de desempenho e (3) da relação com os fatores financeiros.

Para o princípio da relação de causa e efeito, segundo KAPLAN e NORTON (1997):

a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados, considerando todas as perspectivas que compõem o scorecard. Toda medida selecionada para um Balanced Scorecard deve ser um elemento de estratégia da unidade de negócios à organização, ou seja, a relação de causa e efeito está diretamente ligada às perspectivas definidas para o Balanced Scorecard.

Assim, um Balanced Scorecard bem elaborado conta a história da estratégia, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e vetores de desempenho desses resultados. Todas as medidas identificadas devem estar relacionadas a uma causa que conduz ao efeito desejado.

As medidas de resultado, segundo KAPLAN e NORTON (1997), refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes

entre setores e empresas. Os vetores de desempenho, por sua vez, são indicadores de tendências geralmente específicos para uma determinada unidade de negócios, como, por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir. Deve haver uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho para o sucesso do Balanced Scorecard.

As medidas de resultados geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência, que são comuns a diversos tipos de empresas em diferentes setores e mercados, tais como: lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários.

Os vetores de desempenho identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido. Assim, esses vetores são traduzidos em indicadores específicos para cada tipo de empresa ou até para seus setores. Os indicadores de tendências não medem as causas que afetam os indicadores de resultados.

É importante ressaltar a diferença entre os indicadores apresentados e os indicadores de diagnóstico. Os indicadores de diagnóstico, segundo KAPLAN e NORTON (1997) são aquelas medidas que monitoram se a empresa continua no controle da situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata. Essas medidas ou indicadores de diagnósticos alertam a empresa para a ocorrência de algum desvio que porventura poderia estar acontecendo e que poderia afetar os resultados desejados.

Muitas iniciativas adotadas por empresas, tais como a implementação de programas de qualidade, reengenharia, *benchmarking*, geralmente não são associadas a indicadores financeiros, dificultando a justificativa para a sua realização, pois, tradicionalmente, os resultados devem estar vinculados a tais indicadores. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao Scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas. Deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da empresa. Deve também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os

acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.

Os principais objetivos de um Balanced Scorecard são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, conforme observado na Figura 1. De acordo com esta figura, o processo de construção do Balanced Scorecard tem início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia; após, os objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a empresa. Em seguida a comunicação à organização, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, finalizando, busca-se o *feedback* e aprendizado estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo da empresa como um todo.

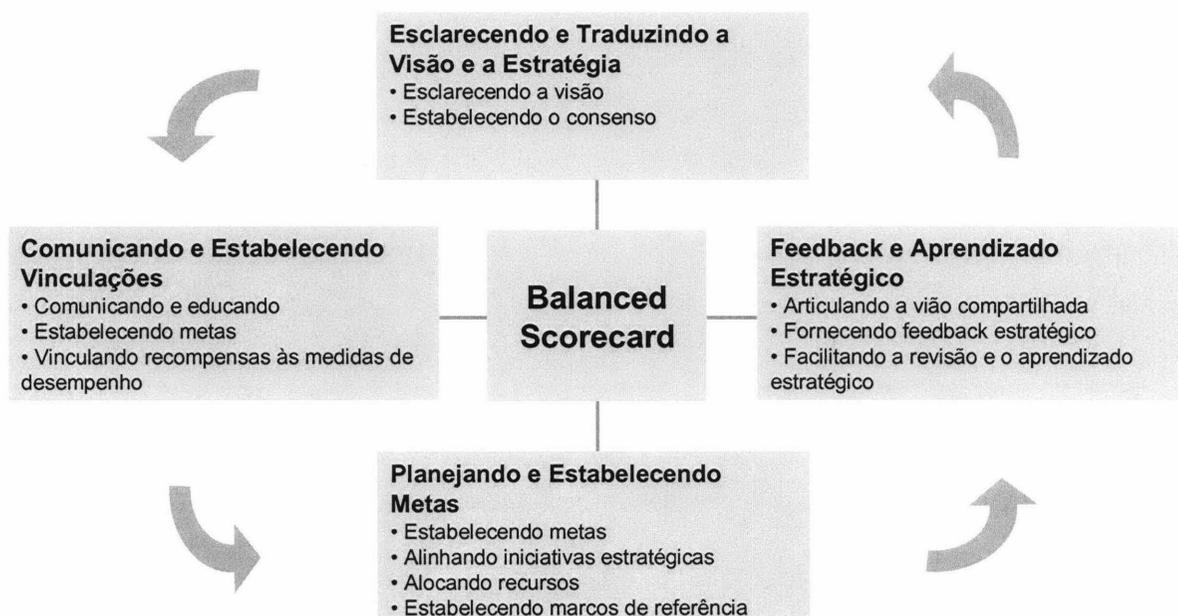


Figura 1: O Balanced Scorecard Como Estrutura Para Ação Estratégica.
Fonte: adaptado de KAPLAN e NORTON (1997).

2.2 MARKETING ESTRATÉGICO

O marketing, segundo ROMÁN (1996), surgiu no início do século como área econômica e social, analisando a produção, distribuição e processos de definição de preços de produtos agrícolas. O início de seu desenvolvimento foi

considerado como disciplina administrativa independente, em 1948, quando a Associação de Marketing Americana definiu: marketing é o desempenho de atividades de negócios, dirigidas para incidentes sobre o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário.

Como área empresarial, o marketing teve uma consolidação rápida contribuindo para o melhor desempenho do fluxo produtor-consumidor. A partir da administração de vendas, iniciaram-se progressivamente o planejamento e o desenvolvimento de produtos, promoção, distribuição e a pesquisa de mercado. Ao buscar um maior rigor em suas análises, incorporou técnicas comportamentais e quantitativas (estatística e matemática).

DRUCKER (1962) considerou o marketing como a principal função empresarial, já que a criação de consumidores satisfeitos é o único objetivo válido para qualquer negócio. LEVITT (1980) descreveu em seu artigo que a empresa precisa aprender a considerar sua função na produção de bens e serviços, além da sua aquisição pelos clientes.

O marketing desempenha o papel essencial de direcionar a empresa para a geração de satisfação no maior número possível de consumidores. O marketing também avança o campo específico dos negócios, observado por KOTLER e KELLER (2006) como o conjunto das atividades humanas que têm por objetivo facilitar e consumar as relações de troca. Segundo esta definição, o marketing é aplicável a todos os tipos de trocas, entendida como troca de valor entre, pelo menos, duas partes. Desta forma, o marketing passa a ser objeto de interesse não somente das empresas com fins lucrativos, como também daquelas não lucrativas, para alcançar as relações com todos os públicos.

No campo empresarial, o marketing consolida-se principalmente nas grandes empresas, no desempenho de dois papéis fundamentais. Por um lado, o desenvolvimento de uma maior compreensão do mercado, de forma a garantir a produção de bens e serviços realmente demandados pelos consumidores e, por outro, ajustando o *mix* (praça, promoção, preço e produto) para que os negócios ocorram segundo o planejado. Isto pressupõe duas dimensões distintas para o campo de atuação do marketing: a análise e a ação (VALDÉZ, 2003).

A função essencial do marketing operacional, segundo LAMBIN (1989), é gerar vendas, utilizando os meios mais eficazes com o menor custo possível. Respondendo pelas ações necessárias para que o produto seja atrativo,

tendo um preço aceitável, estando disponível nos pontos de distribuição adequados, ou seja, apoiados por ações promocionais que o façam conhecido e destaquem suas qualidades.

O papel do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades de mercado mais bem adaptadas aos seus recursos e às suas habilidades, buscando um potencial adequado de crescimento e rentabilidade, atingindo os seguintes objetivos básicos: identificar opções estratégicas sólidas e claramente definidas; desenvolver sistemas para o acompanhamento do meio ambiente e da competência; reforçar a capacidade de adaptação da empresa às mudanças ambientais e prever a renovação da carteira de produtos da empresa.

A eficácia do marketing estratégico ficou evidenciada por diferentes autores e pesquisadores, com destaque a COOPER (1978). Um estudo desenvolvido pelo autor analisando as condições de êxito de 200 produtos industriais novos identificou três fatores-chave, dos quais dois estavam relacionados com marketing estratégico: a presença de características diferenciais no produto e a compreensão do mercado.

Nos anos 80, a dinâmica da globalização dos mercados estimulou o surgimento de novas formas de estruturação, enfatizando a parceria entre as empresas, formação de equipes, delegação e novas formas de controle mais flexíveis. Segundo MILES e SNOW (1986), as empresas necessárias para responder rapidamente às constantes mudanças em tecnologia, competência e preferências dos consumidores são as redes flexíveis de especialistas, formadas por múltiplas alianças, com ênfase na administração de relacionamentos e não de intercâmbios individuais.

Em empresas deste tipo, o marketing assumiu maior importância, passando a ser responsável por manter os parceiros interessados no mesmo consumidor, informados sobre os movimentos dos concorrentes, mudanças nas necessidades e expectativas do mercado. O foco de sua atuação situa-se no estabelecimento de relações de longo prazo com os consumidores, a formação e administração de alianças estratégicas com todos os públicos envolvidos na operação da empresa. Em vez de analisar produtos e clientes, passou a estudar pessoas, empresas e processos sociais que mantinham juntos os atores da empresa.

Para WEBSTER (1992), o marketing na nova realidade das empresas contribui para as decisões, tanto no nível corporativo quanto nos de unidades de negócios e operacionais. Envolvendo tanto a dimensão cultural quanto a estratégica e a tática. No nível corporativo, a principal questão é: em que negócio deve-se estar? O marketing contribui para responder à pergunta, definindo a atratividade dos mercados, promovendo na empresa a orientação para o consumidor e desenvolvendo propostas de valor para a empresa. No nível de unidades de negócios, a questão principal é como devemos competir nos negócios escolhidos? Neste caso, o marketing tem a responsabilidade de decidir quais funções e atividades devem ser compradas no mercado, quais serão desempenhadas pelos parceiros e quais serão desempenhadas internamente. No nível operacional, o marketing procura os recursos humanos, financeiros e produtivos necessários para viabilizar a implantação das estratégias corporativas e das unidades de negócios.

DAY (1990) introduziu o conceito de empresa “dirigida pelo mercado” (*market-driven*) ampliando os tradicionais enfoques de empresa orientada para o mercado (*market oriented*). As empresas dirigidas pelo mercado se preparam melhor para responder às suas exigências e antecipar suas mudanças, enquanto as empresas orientadas para o mercado procuram proximidade ao mercado e consideram seu principal objetivo criar e reter consumidores satisfeitos.

As empresas dirigidas pelo mercado apresentam habilidades essenciais para entender e satisfazer os consumidores. Suas principais características são (WEBSTER, 1992): um conjunto de crenças que colocam o interesse do consumidor em primeiro lugar; habilidades para gerar, disseminar e utilizar informações privilegiadas sobre os consumidores e concorrentes; e aplicação coordenada de recursos interfuncionais para a criação de um valor superior para o consumidor.

Além disso, como visto em DAY (1990), as empresas dirigidas pelo mercado têm orientação tanto para os clientes quanto para os concorrentes. Elas competem com um serviço superior e com características inovadoras e mantêm os custos sob controle. Pesquisam também todos os tipos de informações para determinar suas fontes de vantagens competitivas e adotam estratégias gerais para o mercado, fixando medidas para segmentos específicos.

Ainda, segundo DAY (1990), a abordagem das capacidades combinada com um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) oferece um rico

conjunto de formas para projetar programas destinados a aumentar a característica “*market-driven*” das empresas. A empresa guiada pelo mercado terá capacidades superiores de sensibilidade do mercado, vínculos com os clientes, estruturação de canais e monitoramento tecnológico. Os processos subjacentes a estas capacidades, de fora para dentro, são bem entendidos, efetivamente administrados e geram informações precisas para guiar as capacidades, de dentro para fora, e integradoras. Todos os processos assim terão orientação externa.

A sensibilidade de mercado é a habilidade da empresa em estar informada sobre seus consumidores, seus concorrentes e os elementos do canal de distribuição, de forma a atuar continuamente em relação aos eventos e tendências dos mercados atuais e potenciais. Os processos que o sustentam são a geração de inteligência de marketing para toda a empresa, a disseminação desta inteligência entre os departamentos e a responsabilidade de sua direção.

As empresas dirigidas pelo mercado distinguem-se pela habilidade em identificar eventos e tendências de seus mercados antes dos concorrentes, porque são superiores na forma como buscam informações, na ampla distribuição e valorização que dão às mesmas, no uso de cenários e modelos baseados nestas e também na forma como as informações são guardadas e acessadas por todos os integrantes da empresa.

A ligação com os consumidores consiste na criação e administração de relações de proximidade com estes. As empresas dirigidas pelo mercado devem estar preparadas para desenvolver equipes conjuntas com seus clientes, por meio das quais se produzam trocas de informações sobre suas necessidades e problemas, existindo a possibilidade da participação destes nos processos de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Neste contexto, o pessoal de vendas será responsável pela coordenação das demais funções, antecipação de necessidades, demonstração de responsabilidade e construção de credibilidade e confiança.

2.2.1 Vantagem Competitiva

Observou-se nas últimas décadas um esforço acadêmico crescente para desenvolver novos instrumentos de análises estratégicas, buscando contribuir para os processos de tomada de decisão da empresa. Neste contexto, o processo

estratégico de marketing repousou sobre vários conceitos inter-relacionados, cuja base era o desenvolvimento de instrumentos que permitam à empresa a configuração e a manutenção de vantagem competitiva.

A identificação de vantagens competitivas pode realizar-se dentro da empresa e em seu meio ambiente:

a base fundamental do desempenho empresarial em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável, onde a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquele que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior origina-se da oferta de preços mais baixo que os preços da concorrência por benefícios equivalentes ou por prover benefícios singulares que compensem um preço alto (PORTER, 1989).

Para PORTER (1989) existem dois tipos básicos de vantagens competitivas: liderança em custos e diferenciação.

Desta forma, o conceito de cadeia de valor, introduzido por PORTER (1989), como instrumento básico de análise para a competitividade, o qual baseava-se na análise de todas as atividades da empresa, no modo como elas interagem e na determinação daquelas que podiam gerar valor para o cliente. Esta análise é vital para o estudo das fontes de vantagens competitivas. PORTER (1989) definiu:

que as atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, por meio das quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

Para OHMAE (1985) a estratégia é:

o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor as necessidades dos clientes. Terá sucesso a estratégia que conseguir posicionar os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes, num equilíbrio superior ao que a concorrência tem conseguido.

DAY (1990) ressaltou que as duas características mais importantes de um mercado competitivo são os clientes e os concorrentes, pois constituem as

duas dimensões ao longo das quais se podem obter vantagens competitivas. As empresas centradas em seus concorrentes tendem a adotar estratégias de custos e as empresas centradas em seus clientes tendem a adotar estratégias de diferenciação.

PORTER (1989) atribui maior peso à obtenção de vantagens competitivas a partir da avaliação do ambiente e do ajuste da cadeia de valor da empresa a este.

Com referência ao ambiente externo, a empresa deve se empenhar em procurar formas de diferenciar sua oferta às de seus concorrentes, em termos de linhas de produtos, serviços, recursos humanos e imagem.

A diferenciação refere-se à ação de delinear um conjunto de qualidades significativas de modo a distinguir inequivocamente a oferta da empresa às de seus concorrentes, enquanto o posicionamento é o ato de projetar a oferta da empresa para que ela ocupe um lugar distinto nas mentes dos compradores do segmento-alvo.

WIND (1982) considerou que:

a diferenciação de um produto um conceito significativo na medida em que se baseava nas diferenças e semelhanças de percepção dos consumidores, entre produtos e marcas concorrentes. O posicionamento não deve ser concebido tomando por base somente a semelhança percebida e as percepções genéricas dos consumidores, mas deve considerar o conjunto de suas preferências gerais e específicas, que são o resultado de suas necessidades e atitudes. O comportamento do consumidor é, portanto, uma função tanto da percepção quanto da preferência, podendo ser diferenciado com base em ambas dimensões.

LAMBIN (1989), diferente desta visão, destacou:

a importância dos aspectos internos da empresa. Segundo esta idéia, a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao competidor melhor posicionado no produto-mercado no segmento e pode ser derivada de fatores internos ou externos à empresa.

A vantagem competitiva será externa se estiver baseada em qualidades diferenciadas do produto, que representam valor para o consumidor, seja pela diminuição dos custos, seja pelo aumento de seu desempenho na atenção às

necessidades do segmento-alvo. Uma vantagem competitiva externa da empresa proporciona um poder de mercado efetivo, permitindo impor um preço superior ao do principal concorrente. Uma estratégia baseada neste tipo de vantagem será uma estratégia de diferenciação, utilizando a capacidade da empresa de desenvolver marketing para atender às necessidades dos clientes não cobertas pelos produtos existentes.

A vantagem competitiva será interna se repousar em uma superioridade da empresa baseada nos custos de fabricação, administração ou gestão do produto, proporcionando um custo inferior ao do principal concorrente. Esta vantagem resulta em uma melhor produtividade e facilita uma melhor rentabilidade à empresa ou uma maior capacidade de resistência a uma baixa de preços imposta pelo mercado ou pela concorrência. Uma estratégia competitiva baseada neste tipo de vantagem será uma estratégia de custos e utiliza principalmente a capacidade organizacional e tecnológica da empresa.

Explorando com maior profundidade a contribuição dos fatores internos à empresa para a obtenção de um desempenho superior, vários autores apresentaram um novo modelo, mais adequado aos ambientes competitivos e cada vez mais dinâmicos.

Desta forma, HAMEL e PRAHALAD (1990) introduziram o conceito de competências essenciais (*core competences*), definido como o conhecimento coletivo de uma empresa, especialmente das formas de coordenar diversas habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes e tecnologias.

Outros autores ampliaram este enfoque, introduzindo o conceito de competência em capacidades (*capabilities*), definindo que as competências e capacidades representam duas dimensões diferentes, mas complementares ao paradigma emergente para uma estratégia corporativa.

Ambos os conceitos enfatizam os aspectos comportamentais da estratégia em contraste com o tradicional modelo estrutural. Mas quando as competências essenciais enfatizam o conhecimento tecnológico e de produção em pontos específicos da cadeia de valor, as capacidades têm uma base mais ampla envolvendo toda a cadeia de valor. As capacidades são visíveis para o consumidor de uma forma que as competências essenciais raramente são (STALK, EVANS e SHULMAN, 1992).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING (PEM)

Ao agregarmos os conceitos de marketing estratégico e vantagem competitiva ao planejamento estratégico, ampliamos grandemente seu escopo. Como resultado temos a orientação da empresa para o mercado, o que a torna mais competitiva. Portanto, cada vez mais, sua relevância é imensa, determinando, inclusive, sua sobrevivência (SILVA *et al*, 2004).

Em pleno século XXI, temos que desenvolver o planejamento estratégico fazendo com que este seja dinâmico, sintonizado com a agilidade do mercado e antecipador de mudanças. Desta forma, como em SILVA *et al* (2004):

o planejamento estratégico de marketing passa a ser ferramenta fundamental na gestão empresarial, pois transforma as atividades da empresa em estratégias claras, servindo, ainda, como uma excelente forma de se conquistar e manter clientes e mercados.

Como observado em KOTLER e KELLER (2006) o planejamento estratégico de marketing inicia pela conceituação básica de uma empresa, com a construção de sua visão, valores empresariais, políticas adotadas, missão e a própria definição do negócio. A segunda etapa considera os fatores críticos de sucesso e avalia os possíveis cenários de negócio. Tal análise é finalizada no terceiro passo, no qual há a identificação de oportunidades de mercado. Este passo refere-se à análise do ambiente de negócios. Estes três primeiros passos não são seqüenciais, sendo realizados concomitantemente, pois há a influência de resultados em cada passo que conduzem a necessidade de interação entre o desenvolvimento de suas análises. O próximo passo é caracterizado pela estruturação de uma arquitetura estratégica que permite à empresa aproveitar as oportunidades mapeadas de forma mais organizada, com a clara definição de seus objetivos e estratégias empresariais. Como define SILVA *et al* (2004) esta etapa é a mais complexa do planejamento estratégico de marketing, pois exige demasiada capacidade analítica, aliada à intuição e à tomada de decisões dos planejadores. No próximo passo, tem-se a orientação do que fazer para a implementação do planejamento estratégico de marketing, definindo-se uma roteirização de ações as quais serão realizadas para implantar as estratégias e atingir os objetivos propostos. O próximo passo é formado pela realimentação deste processo e seu controle. A resposta do mercado permite que se faça uma reavaliação de todas as etapas,

formando um processo de melhoria contínua. Este passo não caracteriza o final, pois o planejamento estratégico de marketing não se encerra, caracterizando-se como um ciclo de crescimento e aprendizagem organizacional.

Na Figura 2 podemos observar os passos descritos anteriormente.

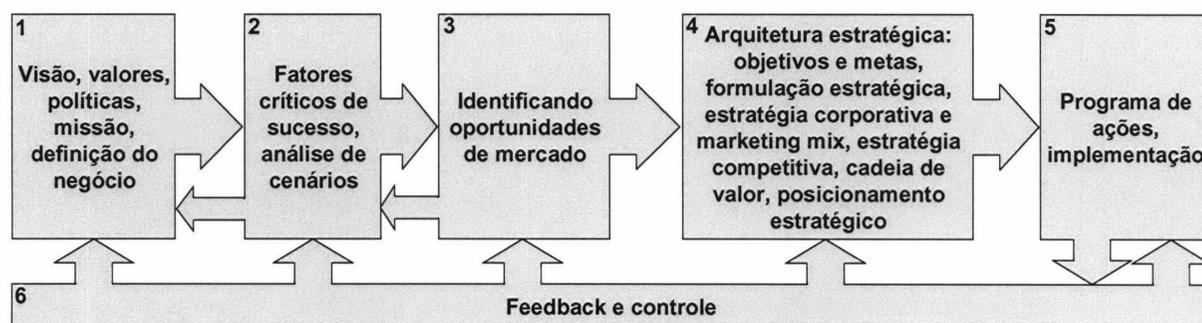


Figura 2: O Planejamento Estratégico de Marketing em Seis Passos.
Fonte: Adaptado de SILVA *et al* (2004).

2.3.1 PEM – Passo 1: visão, valores, políticas, missão e definição do negócio

As empresas são criadas e existem para um determinado fim. Quando um negócio é iniciado, os fundadores têm uma visão de futuro e valores pessoais bem definidos, mesmo não formalizados. Para orientar e alinhar toda a empresa na direção de todos os que possuem interesse em seu sucesso, torna-se necessário que sejam formalizadas as declarações de visão, de políticas e dos valores da empresa (ANSOFF, 1990).

A declaração de visão é o que se idealiza para a empresa e deve ser redigida de forma ampla, para canalizar positivamente todos os anseios coletivos da empresa em direção àquele objetivo que é quase impossível de alcançar: a empresa dos nossos sonhos (ARMSTRONG, 1993).

Segundo JOYCE (1999), por valores são entendidas as crenças básicas, os ideais e ética que são levados em consideração por ocasião da tomada de decisão da empresa.

Políticas são as formas pelas quais as empresas se relacionam com seus *stakeholders* – aqueles que têm interesse no sucesso da empresa: acionistas, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, administradores, clientes, governo e a comunidade em geral (ANSOFF, 1990) – ditando os seus escopos de atuação competitiva. Segundo KOTLER e KELLER (2006), a definição de políticas e

sua formalização parametrizam os limites da ação individual e servem de referência para decisões.

FERREIRA (1986) define missão como a função ou poder que se confere a alguém para fazer algo, como um encargo, uma incumbência, uma obrigação, um compromisso ou um dever a cumprir. Para Kotler e Keller (2006), a declaração de missão deve ser para os colaboradores um guia motivador e precisa estar fortemente vinculada às competências da empresa.

Como em SILVA *et al* (2004) as empresas costumavam definir seu negócios a partir de suas capacidades produtivas ou de seus produtos, esquecendo os fatores externos. Como os negócios da empresa poderão mudar, as oportunidades geradas pelo mercado devem ter uma posição de destaque. Assim, as necessidades e desejos dos consumidores atuais e potenciais deverão servir como base para uma definição mais adequada (KOTLER e KELLER, 2006). Desta forma, SILVA *et al* (2004) traduz a definição do negócio como o conjunto de necessidades básicas do mercado que a empresa visa atender de forma superior e sustentável.

2.3.2 PEM – Passo 2: fatores críticos de sucesso e análise de cenários

Existem fatores que contribuem mais que outros para o sucesso de uma empresa. Por meio da mensuração desses fatores, poderemos avaliar desempenhos, acumulando informações que serão úteis na seleção de estratégias a serem adotadas no presente e no futuro, permitindo à empresa prosperar mesmo em mercados altamente competitivos (SILVA *et al*, 2004). Para que uma empresa alcance seus objetivos, é necessário que o seu desempenho na gestão desses fatores considerados mais importantes – chamados fatores críticos de sucesso (FCS) (THOMPSON, 2000) – seja excelente, considerando as dificuldades surgidas em função das alterações do ambiente de negócios. O ponto inicial para uma relação de FCS é a identificação dos fatores decisivos para o sucesso da empresa em longo prazo. Em uma empresa existem muitos FCS possíveis (THOMPSON, 2000); como exemplo: reputação de solidez financeira, qualificação da administração, conhecimento do mercado, imagem com os *stakeholders*, equipamentos disponíveis e tecnologia empregada, relacionamento com fornecedores, expertise no controle de custos, localização, linhas de produtos e

serviços, expertise nos canais de distribuição e logística, expertise em campanhas promocionais, entre outros.

O mercado é constituído por consumidores e possíveis consumidores, num ambiente muito vulnerável às condições temporais de economia, política e inúmeros aspectos comportamentais. Devido a esta complexidade de influenciadores e incertezas, é necessário que se criem e se analisem os diversos cenários e suas tendências. FERREIRA (1986) define cenário como um conjunto dos diversos materiais que servem para criar a ação. Assim, esta etapa deve possibilitar a compreensão dos aspectos favoráveis e não-favoráveis à introdução ou manutenção de um produto ou serviço num determinado macroambiente, criando consciência na empresa sobre os aspectos macroambientais desfavoráveis, imutáveis, bem como sobre aqueles onde a empresa poderá atuar, modificando-os. Segundo HAMEL e PRAHALAD (1997) não basta a percepção ótima do produto; é preciso entendê-lo no seu macroambiente presente e em relação às principais tendências futuras; é preciso ver o futuro antes que ele chegue.

2.3.3 PEM – Passo 3: identificando oportunidades de mercado

Em mercados altamente competitivos, além das pesquisas tradicionais é preciso fazer análises, com metodologia que auxilie na percepção e nas decisões de marketing. A corrida é acelerada e confusa. Há empresas que preferem estar de motoristas, ou seja, condutores do mercado. Há empresas que acham mais fácil ir de carona e deixar que os concorrentes determinem os caminhos que vão trilhar (HAMEL e PRAHALAD, 1997).

Usualmente, as melhores metodologias de análise de mercado são demonstradas em matrizes, pois possuem um grande conjunto de vantagens: agilidade na confecção, valorização da análise, possibilitam o cruzamento de informações, são mais convincentes que as mesmas informações redigidas, evitam escrever muito para explicar uma conclusão, agilizam o entendimento para quem as lê, entre outros. As matrizes mais utilizadas são: SWOT, BCG, análise de forças competitivas, avaliação de entrantes potenciais, CVA, matriz de Ansoff e política direcional/GE.

A matriz mais simples é a SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), a qual é um demonstrativo qualitativo de aspectos positivos

e aspectos negativos de seu produto. Pelo poder de síntese, o SWOT auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis e incontroláveis, facilitando sua análise (KOTLER e KELLER, 2006). Sua construção se dá em quadrantes (Figura 3).

Pontos Fortes <i>Strengths</i>	Pontos Fracos <i>Weaknesses</i>
Oportunidades <i>Opportunities</i>	Ameaças <i>Threats</i>

Figura 3: Matriz SWOT.

Fonte: adaptado de KOTLER e KELLER (2006).

Cada quadrante representa um dos pontos de análise, a saber:

- **Pontos Fortes (*strengths*):** para DAYCHOUM (2007), os pontos fortes correspondem aos recursos e capacidades da empresa que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores, ou seja, vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes. Algumas sugestões de análise: competências essenciais da empresa, capacidade para inovações, participação no mercado, competências operacionais, competência em logística e distribuição, entre outras.

- **Pontos Fracos (*weaknesses*):** como definido por DAYCHOUM (2007), são os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação aos mesmos pontos dos competidores atuais ou em potencial, ou seja, desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes. Algumas sugestões de análise: dificuldades financeiras para novos projetos, equipe de vendas insuficiente, pouca flexibilidade operacional para crescer, marca a ser consolidada, gerência despreparada, entre outras.

▪ Oportunidades (*opportunities*): segundo KOTLER e KELLER (2006) uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado: oferecer algo cuja oferta seja escassa, oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior e oferecer ao mercado um produto ou serviço totalmente novo. Algumas sugestões de análise: mercado aguardando o produto ou serviço, aumento significativo nas vendas, maior concorrente deixou o mercado, apoio do governo para desenvolvimento, exportação viável, distribuição onde a concorrência não atua, entre outras. A Figura 4 ilustra a matriz de oportunidades que deve ser gerada para o assertivo direcionamento de esforços, considerando a atratividade e probabilidade de sucesso de cada oportunidade identificada, onde: as melhores oportunidades de marketing estão na célula 1, na célula 4 as oportunidades são muito pequenas para serem levadas em consideração e para as células 2 e 3 as oportunidades devem ser monitoradas caso a atratividade e probabilidade de sucesso melhorem.

		Probabilidade de Sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 4: Matriz de Oportunidades.
 Fonte: Adaptado de KOTLER e KELLER (2006).

As empresas podem usar a análise de oportunidades de mercado (AOM) (KOTLER e KELLER, 2006) para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de uma oportunidade:

- os benefícios envolvidos na oportunidade podem ser articulados convincentemente para um ou mais mercados-alvo definidos?
- é possível identificar e alcançar o(s) mercado(s)-alvo por meio de mídia e canais de comercialização eficientes em termos de custo?
- a empresa possui ou tem acesso a capacidades e recursos fundamentais necessários para proporcionar os benefícios ao cliente?

▫ a empresa consegue proporcionar esses benefícios melhor do que qualquer um de seus concorrentes atuais ou potenciais?

▫ a taxa de retorno sobre o investimento será igual ou superior ao percentual estipulado pela empresa?

▪ Ameaças (*threats*): para KOTLER e KELLER (2006) uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing, a deterioração das vendas ou dos lucros. Algumas sugestões de análise: modificação da lei tributária, elevação da inflação com queda do consumo, qualidade desejada não alcançada, o diferencial competitivo não é entendido rapidamente, crise econômica afetando o custo de matérias-primas, entre outras. A Figura 5 ilustra a matriz de ameaças que deve ser gerada para a minimização de esforços, considerando a gravidade e probabilidade de ocorrência de cada ameaça identificada, onde: as ameaças localizadas na célula 1 são importantes para empresa, as ameaças da célula 4 são muito pequenas e podem ser ignoradas e as ameaças das células 2 e 3 requerem monitoramento para o caso de se tornarem mais graves.

		Probabilidade de Ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 5: Matriz de Ameaças.
Fonte: adaptado de KOTLER e KELLER (2006).

2.3.4 PEM – Passo 4: arquitetura estratégica

O planejamento estratégico de marketing é uma ferramenta para atingir objetivos traçados para a empresa. Segundo SILVA *et al* (2004), um objetivo pode ser entendido como a descrição de um estado futuro a ser alcançado. Um objetivo deve responder à seguinte questão: o que e quando se deseja alcançar. Na formulação de objetivos KOTLER e KELLER (2006) destacam que os objetivos selecionados devem ser traduzidos em metas atingíveis, consistentes, definíveis, quantificáveis, realistas, relevantes e temporais.

Para permitir o controle e o acompanhamento do planejamento estratégico de marketing é preciso que se estabeleçam metas, ou seja, diferentes pontos intermediários que se almejam atingir no caminho em direção aos objetivos, que são definidos de forma específica e mensurável (SILVA *et al*, 2004).

Definindo-se os objetivos e metas, há o desenvolvimento da formulação estratégica. Segundo PORTER (1989), as primeiras literaturas sobre estratégia afirmam que uma formulação estratégica de sucesso deve possuir três condições essenciais: (1) a empresa deve desenvolver e implementar um conjunto de objetivos e políticas funcionais que definem sua posição de mercado, (2) esses objetivos e políticas devem estar alinhados à análise ambiental realizada – estratégia é o ato de alinhar a empresa ao seu ambiente (PORTER, 1989) – e (3) avaliar os recursos específicos existentes dentro da empresa, para a criação e exploração de competências distintas. A formulação estratégica orientará a estratégia corporativa e as estratégias vinculadas às atividades de marketing.

Para SILVA *et al* (2004) estratégia corporativa é um direcionamento geral que irá envolver a dirigir todas as atividades da empresa. No contexto empresarial, a formulação estratégica clássica envolve três características: (1) levantar oportunidades e ameaças do meio ambiente onde a empresa se encontra, (2) levantar pontos fortes e pontos fracos referentes à empresa e (3) cruzar pontos fortes e pontos fracos com ameaças e oportunidades criando um caminho para se atingir os objetivos organizacionais.

Segundo KOTLER e KELLER (2006) as estratégias vinculadas ao marketing mix são direcionamentos específicos e vinculados a cada atividade da empresa. Este conjunto dá forma e corpo à estratégia corporativa de uma empresa e, para KOTLER e KELLER (2006), deve estar alinhado à sua estratégia corporativa. KOTLER (2003) observa que é preciso gerenciar o marketing mix de forma integrada para que as atividades de marketing funcionem. Nesta visão, torna-se imprescindível o desenvolvimento de estratégias que possibilitem esta integração.

Nesta formulação estratégica deve-se considerar o posicionamento competitivo da empresa, o qual orientará suas ações frente ao mercado. PORTER (1989) estrutura sua análise sobre estratégia competitiva levando em consideração três formulações principais para a estratégia corporativa: (1) liderança no custo, (2) diferenciação e (3) enfoque. Essas opções estratégicas são conhecidas como estratégias genéricas de Porter (Figura 6). Na liderança em custo a empresa se

esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado. Na diferenciação o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. No foco o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. Ainda, segundo KOTLER e KELLER (2006), muitas empresas estão descobrindo que precisam de parceiros estratégicos para tornarem-se efetivas, sugerindo, desta forma, outra opção estratégica: as alianças estratégicas; as quais podem ser divididas em quatro categorias principais: (1) alianças de produtos ou serviços, (2) alianças promocionais, (3) alianças de logística e (4) colaboração em preços. A intenção é complementar as forças da empresa e compensar suas fraquezas com o desenvolvimento de ações conjuntas com parceiros de negócios.

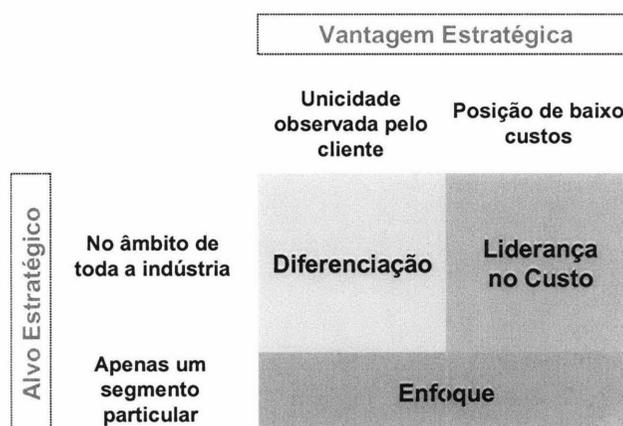


Figura 6: Estratégias Genéricas de Porter.
 Fonte: Adaptado de SILVA *et al* (2004).

É fundamental considerar na estratégia desenvolvida como a empresa pode agregar valor para seu mercado. PORTER (1989) propôs uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente, como observado na Figura 7. De acordo com este modelo toda a empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto ou serviço. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em determinado negócio. Estas atividades são classificadas em dois grupos: atividades principais – aquelas diretamente relacionadas ao sistema produtivo; e as atividades

de apoio – aquelas que oferecem suporte a todas as demais atividades, permeando toda a empresa.

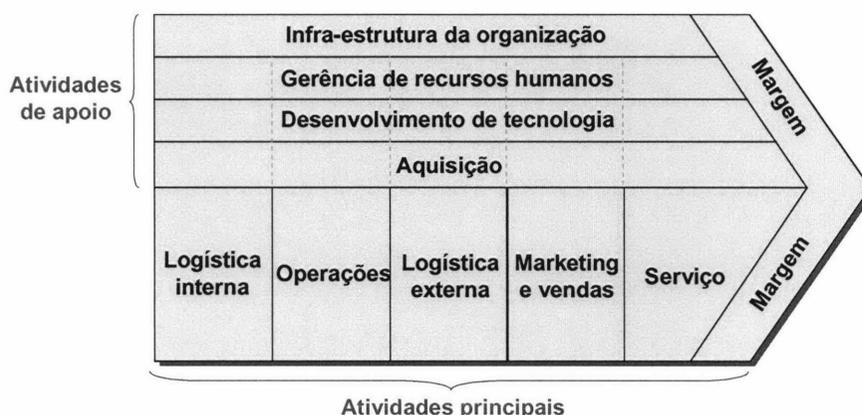


Figura 7: A Cadeia de Valor de Porter.
 Fonte: adaptado de KOTLER e KELLER (2006).

As empresas sabem que não podem atingir todos os consumidores da mesma forma. Assim, é preciso segmentar o mercado e posicionar seus produtos e serviços para obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes, nos segmentos-alvo de maior potencial e oportunidade para a empresa. Quando define-se um posicionamento, define-se, na realidade, o desejo de que o produto, serviço, empresa ou a marca sejam percebidos (SILVA *et al*, 2004). Segundo PORTER (1989), estratégia é a criação de uma posição única de valor envolvendo um conjunto de atividades diferentes daquelas dos seus concorrentes, ou das mesmas atividades dos concorrentes, só que realizadas de forma diferente. PORTER (1989), alerta ainda para a necessidade de um posicionamento sustentável e único, porque uma estratégia visando apenas “ser superior” tem sido superada pelo trabalho de *benchmarking* dos concorrentes. O posicionamento estratégico consiste em selecionar as vantagens competitivas que deverão ser realçadas para construir uma posição, uma proposta única de valor a ser comunicada ao mercado-alvo, para obter sua preferência, ou melhor, a sua fidelidade (SILVA *et al*, 2004). Para construção do posicionamento é preciso considerar alguns aspectos (KOTLER e KELLER, 2006): a percepção dos benefícios pelo público-alvo é mais importante do que os atributos do produto ou do serviço em si; a marca e o produto ou serviço com seus benefícios vão interagir numa ligação estratégica, fixando as características e vantagens; uma empresa tem de criar uma posição que considere não apenas os pontos fortes e

fracos próprios, mas também dos concorrentes; e a maioria dos autores concorda que um posicionamento com apenas um diferencial é mais funcional.

Outra análise advém da análise do cruzamento entre os quatro quadrantes da matriz SWOT, a qual provê uma moldura onde a empresa poderá desenvolver melhor suas vantagens competitivas (DAYCHOUM, 2007) – Figura 8.



Figura 8: Postura Estratégica – Análise da Matriz SWOT.
Fonte: adaptado de DAYCHOUM (2007).

Este cruzamento usualmente é chamado por muitos autores por postura estratégica. Na correlação entre o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) identificam-se quatro tipos de postura da empresa:

- postura de desenvolvimento: análise entre oportunidades e pontos fortes – quando oportunidades encontram um conjunto de pontos fortes para proveitos;
- postura de crescimento: análise entre oportunidades e pontos fracos – quando oportunidades não podem ser aproveitadas pela empresa devido a seus pontos fracos;
- postura de manutenção: análise entre ameaças e pontos fortes – quando existem ameaças mas a empresa possui pontos fortes para neutralizá-las;
- postura de sobrevivência: análise entre ameaças e pontos fracos – quando as ameaças do ambiente tornam a empresa mais vulnerável devido a seus pontos fracos.

2.3.5 PEM – Passo 5: programa de ações e implementação

Para desenvolver as estratégias anteriormente apresentadas devemos analisar como a empresa funciona e seus recursos, decidindo como implementá-las. KOTLER e KELLER (2006) definem a implementação de marketing como um processo que transforma os planos de marketing em ações específicas e assegura a execução dessas ações, realizando os objetivos estabelecidos pelos planos. Para isso é primordial que todas as áreas da empresa estejam alinhadas e conscientes de seu papel dentro do contexto da implementação.

A chave do relacionamento entre a estratégia de marketing e a implementação pode ser expressa por meio da seguinte proposição: a estratégia afeta a ação e a ação afeta a estratégia (SILVA *et al*, 2004).

A efetiva implementação de uma estratégia decorre da estrutura interna da empresa, suas políticas, procedimentos e recursos. Estas variáveis devem estar de acordo com as exigências da estratégia a ser implementada. Durante todo o processo de implementação, outras variáveis, internas ou externas à empresa, poderão surgir, influenciando o resultado final e desviando dos objetivos propostos. O desafio da empresa é antecipá-las e criar caminhos contingenciais para superá-las (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.3.6 PEM – Passo 6: feedback e controle

ARMSTRONG e KOTLER (1993) recomendam que seja considerado no desenvolvimento do planejamento a maneira que se dará o *feedback* e o controle do que foi planejado e quem será responsável pela avaliação e acompanhamento.

O sistema de controle e acompanhamento atua sobre as pessoas responsáveis na realização das ações previstas no planejamento estratégico de marketing. O nível de qualidade da atividade de controle e acompanhamento da implementação do planejamento estratégico de marketing faz diferença no resultado da empresa.

Na implementação de um planejamento estratégico de marketing ocorrem muitos imprevistos. Para assegurar que os objetivos serão alcançados é preciso um controle contínuo de todas as atividades (KOTLER e KELLER, 2006). Os planos de contingência auxiliam a administração na tomada de decisões, pois descrevem quais ações devem ser desencadeadas em caso de adversidade.

2.4 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Segundo KOTLER (2003) entre as habilidades mais importantes em marketing está a comunicação. Comunicação é o termo mais amplo e ocorre com e sem planejamento.

Para KOTLER e KELLER (2006) a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos, serviços e marcas que comercializam.

A comunicação de marketing permite às empresas conectar suas marcas a pessoas, lugares, eventos, experiências, sensações e objetos. Posicionando a marca na memória e criando uma imagem de marca, a comunicação de marketing pode contribuir para a formação do *brand equity* ou o patrimônio de marca – o valor agregado atribuído a produtos e serviços, reflexo do modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação a marca (KOTLER e KELLER, 2006).

Existem seis formas essenciais de comunicação, o chamado mix de comunicação de marketing; o qual, inclusive, é fator relevante no que se refere à construção do *brand equity* (KOTLER e KELLER, 2006):

- propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de idéias, produtos ou serviços, realizada por um anunciante identificado;
- promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a aquisição de um produto ou serviço;
- eventos de experiência: atividades e programas patrocinados pela empresa e desenvolvidos para criar interações relacionadas à marca;
- relações públicas e assessoria de imprensa: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem da empresa ou de seus produtos ou serviços;
- marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta;
- vendas pessoais: interação pessoal (presencial) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e atender a pedidos.

A Figura 9 apresenta as atividades de comunicação de marketing que contribuem para o *brand equity* de diversas maneiras: criando conscientização da marca; vinculando as associações corretas à imagem da marca na memória dos consumidores; despertando opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca, e/ou facilitando uma conexão mais forte entre consumidor e marca (KOTLER e KELLER, 2006).

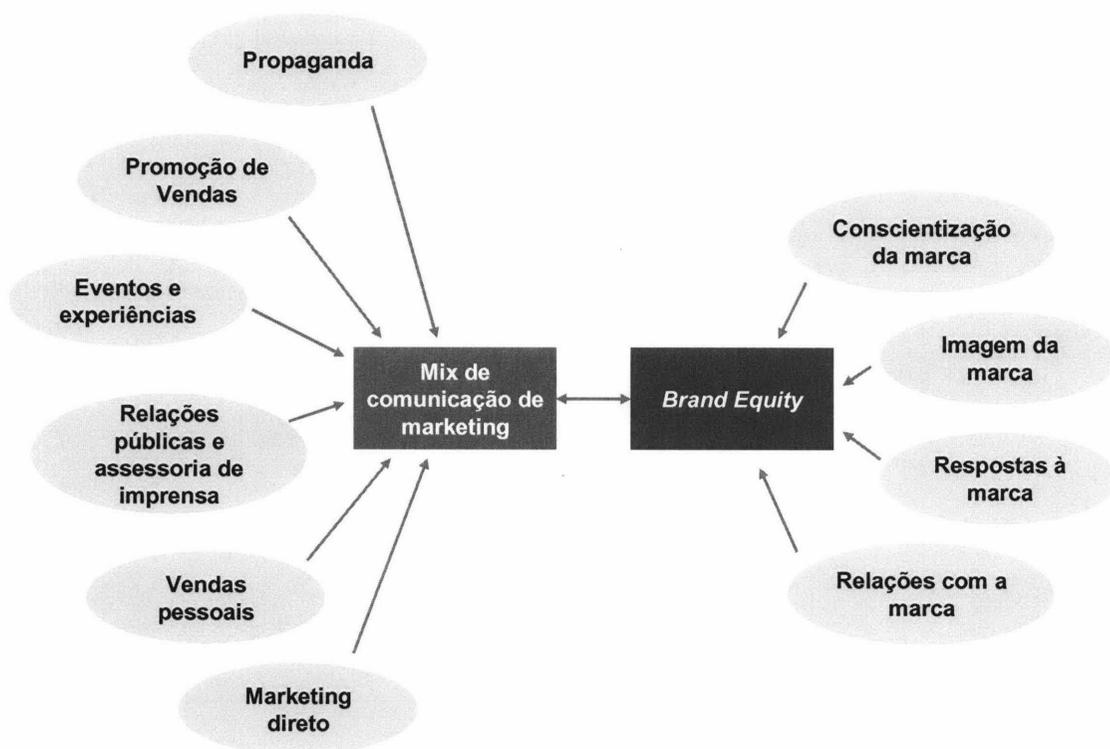


Figura 9: Integração da Comunicação de Marketing com a Construção do *Brand Equity*.
Fonte: adaptado de KOTLER e KELLER (2006).

Outra preocupação está na harmonização de um conjunto consistente de impressões geradas por seu pessoal, instalações e ações, que transmita aos vários públicos o significado e a promessa da marca organizacional que as empresas devem buscar (KOTLER, 2003). Advém desta preocupação o interesse crescente por comunicação integrada de marketing (CIM). O principal objetivo é criar o programa de comunicação mais eficaz e eficiente. Seis critérios podem ser utilizados para auxiliar na determinação da condição de integridade da comunicação (KOTLER e KELLER, 2006):

- cobertura: proporção do público atingida em cada opção de comunicação empregada;

- contribuição: capacidade que cada comunicação de marketing tem de gerar a resposta do consumidor aos efeitos desejados na ausência de exposição a qualquer outra opção de comunicação;

- compartilhamento: grau em que as associações comuns são reforçadas pelas opções de comunicação, ou seja, até que ponto as informações transmitidas por diferentes opções de comunicação compartilham o mesmo significado;

- complementaridade: relaciona o grau em que associações e vínculos diferentes são enfatizados pelas opções de comunicação;

- versatilidade: significa até que ponto uma opção de comunicação de marketing é forte e funcionará para diferentes grupos de consumidores;

- custo: avaliação do custo da opção de marketing utilizada e os critérios apresentados para alcance de eficiência e eficácia.

Além disso, como observado por ARGENTI (2006), a existência de consumidores melhor informados significa que as equipes de comunicação de marketing devem garantir que a promoção de produtos e marcas estejam enviando as mensagens certas.

2.5 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Este quadro evidencia a grande mudança ocorrida no universo empresarial que trouxe como consequência a necessidade de uma comunicação muito mais ampla, planejada e estratégica. Segundo ARGENTI (2006) o sucesso da estratégia de comunicação depende muito do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia corporativa.

As iniciativas de comunicação – que há até pouco tempo tinham o objetivo único de divulgar informações – precisam, a partir de agora, estar alinhadas à estratégia negocial e passarem a ser vistas como ferramentas de gestão.

O bom desenvolvimento de ações de comunicação causa impacto direto na imagem da empresa junto à opinião pública e a seus públicos estratégicos, tornando-se um diferencial competitivo. Afinal, a comunicação clara, objetiva e transparente gera confiança e credibilidade: os pilares básicos de tudo (OLIVEIRA e PAULA, 2007).

Através da comunicação, pode-se racionalizar o esforço para o estabelecimento e manutenção de relações entre a empresa e seus públicos-alvo. As pessoas não agem, não pensam e não sentem da mesma forma. Daí, a importância de adequar a mensagem a cada segmento de público e lembrar que comunicar não é apenas aquilo que se diz, pois comunicar é exatamente aquilo que o interlocutor entende, aquilo que ele compreende (OLIVEIRA e PAULA, 2007).

Desta forma a comunicação corporativa ou comunicação empresarial ganha espaço como responsável pelo equilíbrio entre a estratégia corporativa e a de comunicação, possuindo, como observado em ARGENTI (2006), algumas funções importantes:

- gerenciamento de reputação: é a parte crucial de qualquer função de comunicação, realizando a gestão da identidade e imagem corporativa, determinando, inclusive, como uma empresa deseja ser percebida junto aos diferentes públicos;

- propaganda corporativa: tem como preocupação a melhora ou modificação da imagem de uma empresa, como na propaganda de um produto, porém, considerando a própria empresa como tal;

- relações com a mídia: é a porta-voz da empresa na mídia, estabelecendo a pauta de discussão da empresa com a mídia;

- comunicação de marketing: responsável pelas ações de comunicação e atividades de relacionamento com os clientes da empresa;

- comunicação interna: estabelece a forma de comunicação com os funcionários mantendo o pensamento estratégico e uma força de trabalho satisfeita;

- relações com os investidores: administra o relacionamento com investidores, realizando a comunicação adequada aos diversos públicos de interesse;

- responsabilidade social corporativa: responsável pelo relacionamento com a comunidade, questões filantrópicas e voluntárias, além da preocupação com o aspecto ambiental;

- relações com o governo: gestão do relacionamento com legisladores em nível local e nacional;

- gerenciamento de crise: tem como objetivo desenvolver o papel de porta-voz da empresa em contato direto com o público quando na administração de eventos de crise.

Além destas funções, segundo BEKIN (2004), é importante destacar o endomarketing, presente na comunicação corporativa e responsável pela promoção da integração entre setores em função do objetivo final da empresa, disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica na valorização do funcionário e de sua pessoa.

A comunicação corporativa deixou, há muito, de existir somente em empresas que visam lucro, passando também a ocupar posição de destaque em empresas sem fins lucrativos. Este é o caso dos fundos de pensão. Mesmo os menores já encontram argumentos suficientes para a criação desta área, muitas vezes, ocupada por uma única pessoa.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO DE CASO

Segundo GIL (2007) uma das características principais de um estudo de caso refere-se à falta de rigor metodológico, pois não são exigidos procedimentos metodológicos rígidos nesta modalidade de pesquisa. Por esta razão, muitas vezes, há uma tendência de viés em seu desenvolvimento, o qual acarreta comprometimento da qualidade de seus resultados.

Optou-se por esta modalidade de pesquisa em função de seu propósito mais amplo de explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrevendo a situação do contexto do diagnóstico e possibilitando, inclusive, o desenvolvimento de uma avaliação crítica com a apresentação de alternativas de melhoria. Desta forma, do ponto de vista de sua natureza, esta é uma pesquisa aplicada, a qual objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

Pelo envolvimento do autor com as ações e também com a resolução do problema da entidade em análise, há o reconhecimento do uso do modelo de pesquisa-ação, a qual segundo GIL (2007), é concebida e realizada em estreita associação com uma ação e no qual o pesquisador da situação está envolvido de modo cooperativo ou participativo.

Outra perspectiva interessante e enriquecedora do processo é o fato de que, em muitos momentos, a análise e o desenvolvimento de melhorias foram implementados no cotidiano do fundo de pensão, observando-se resultados, sem consonância, portanto, com os tempos observados de geração da apresentação do diagnóstico, de sua análise, na proposição de melhorias e, é claro, na geração do relatório. Assim, com o propósito de verificação da existência de relações entre variáveis, como em GIL (2007), este tipo de pesquisa, chamada *ex-post facto* – a partir do fato passado – orienta que o estudo foi realizado após a ocorrência de variações na variável dependente no curso natural dos acontecimentos.

Assim, busca-se a formação de um conteúdo rico em observações empregando-se modalidades de pesquisa diferenciadas sob a orientação única do estudo de caso.

A partir do desenvolvimento de pesquisa bibliográfica, houve o início do estudo de caso, com um referencial teórico acerca do cenário apresentado.

Como observado em GIL (2007) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Observa-se que a principal vantagem dessa pesquisa é a facilidade que ela oferece para a coleta de um grande número de informações, possibilitando seu uso, inclusive, como um instrumento de subsídio à elaboração do protocolo do estudo de caso.

3.2 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

GIL (2007) orienta sobre a importância da elaboração do protocolo do estudo de caso, o qual se resume no documento que define a conduta a ser adotada para a aplicação dos procedimentos de desenvolvimento do estudo.

As seguintes seções serão observadas neste estudo:

- visão global do projeto: estabelecidos os objetivos e gerada a argumentação, evidenciando os propósitos do estudo de caso, será apresentada a informação acerca do cenário no qual há o desenvolvimento do estudo de caso, formando-se a visão global do projeto. O cenário partirá do geral, o sistema de previdência complementar, alcançando a entidade em análise;

- diagnóstico: em primeiro instante um diagnóstico do sistema de previdência complementar será conduzido para orientação ao diagnóstico específico e formação de uma visão mais clara do segmento. Orientando, também, o diagnóstico específico, será apresentado o direcionamento estratégico do fundo e sua preocupação com a comunicação. No diagnóstico específico, serão detalhadas as atribuições da área de comunicação do fundo, similar às funções da comunicação corporativa, com uma visão temporal das atribuições, em momento passado e no presente.

- análise: para a construção da análise será referenciado o detalhamento desenvolvido durante o diagnóstico, em conformidade com a estrutura conceitual da comunicação da FIBRA, vinculando à crítica da condição de integridade da comunicação e às seis formas essenciais de comunicação; com a preocupação de estabelecer, também, o alcance do *brand equity* (conscientização, imagem, respostas e relação com a marca).

- recomendações: serão realizadas num formato mais amplo, observando a necessidade de melhorias no processo de planejamento estratégico.

Desta forma, procura-se apresentar a caracterização da condição atual das ações de comunicação da Fundação ITAIPU-BR e oportunidades de desenvolvimento orientadas à implementação de um planejamento estratégico melhor elaborado.

4 CENÁRIO DE ESTUDO

4.1 FUNDOS DE PENSÃO

Segundo a ABRAPP – Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar – enquanto a previdência social é o primeiro pilar do tripé que visa dar segurança aos trabalhadores, os fundos de pensão representam o segundo eixo, uma vez que dão acesso a planos de capitalização através dos quais as reservas garantidoras da aposentadoria já estarão constituídas quando chegar o momento da aposentadoria. A terceira coluna é a poupança individual acumulada por decisão pessoal (consulta ao site da ABRAPP – www.abrapp.org.br – realizada em março de 2008).

Diferentemente da previdência social, que atua nos regimes de repartição ou caixa, pelos quais os atuais aposentados ficam na dependência da contribuição de quem se encontra hoje no mercado de trabalho, os fundos de pensão operam sob o regime de capitalização, no qual cada um forma a poupança que vai garantir a sua aposentadoria no futuro, isso significa que não há transferência de encargos entre as gerações (GÓES, 2007). Cada participante e sua empresa constituem reservas de longo prazo, para assegurar o benefício futuro.

Assim é a previdência complementar, cuja missão é complementar os benefícios previdenciários proporcionados pelo Estado, visando preservar integralmente, ou até ampliar, na aposentadoria e nas adversidades, a promoção social obtida pelos indivíduos durante o período de sua atividade profissional (GÓES, 2005).

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) são o mecanismo institucional da previdência complementar, formada em conjunto pelas empresas e suas categorias profissionais. Nesse sentido, os planos de previdência complementar derivam das políticas de recursos humanos, representando estágios avançados da relação de trabalho. A EFPC é uma entidade de direito privado formada por pacto entre as empresas patrocinadoras e seus empregados, ou entre sindicatos, associações e trabalhadores (GÓES, 2005).

Os fundos de pensão são entidades de caráter social, estando legalmente descritos o seu alcance, os deveres e benefícios existentes na sua relação com o poder público. Uma das maiores vantagens dos fundos de pensão é exatamente a sua flexibilidade, sua extraordinária adaptabilidade, a capacidade de

desenvolverem-se planos ajustados à cultura das empresas e ao nível de benefício que a empresa deseja oferecer, bem longe de um produto de prateleira e muito perto de uma roupa feita sob medida (GÓES, 2007). Está na essência dos fundos de pensão o seu caráter dinâmico, aberto a um constante aperfeiçoamento em todos os seus aspectos e dimensões.

A previdência complementar no Brasil conta, hoje, com cerca de 369 fundos de pensão, perfazendo um total de R\$ 436 bilhões correspondentes a mais de 17% do Produto Interno Bruto brasileiro – PIB (consulta ao site da SPC – Secretaria de Previdência Complementar: www.mps.gov.br – realizada em março de 2008).

Nesse universo existem 1.950.923 participantes ativos, 4.282.598 dependentes e 463.787 participantes assistidos (aposentados), alcançando um total de 6.697.308 pessoas cobertas pela previdência complementar (consulta ao site da SPC – Secretaria de Previdência Complementar: www.mps.gov.br – realizada em março de 2008).

4.2 FUNDAÇÃO ITAIPU-BR DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL – FIBRA

A Fundação ITAIPU-BR de Previdência e Assistência Social – FIBRA, é uma entidade fechada de previdência privada (fundo de pensão), sem fins lucrativos.

Tem suas ações regulamentadas pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC) do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS).

Autorizada a funcionar pela Portaria Ministerial MPAS nº 4.367, de 30 de novembro de 1988, com início das atividades em 1º de abril de 1988, tem por objetivo complementar os benefícios concedidos pela previdência social aos empregados do lado brasileiro da ITAIPU e aos seus próprios empregados.

Tem sua origem na constatação de que a quase totalidade das empresas do setor energético brasileiro, à época, já mantinham, por meio de fundações, planos de um sistema complementar de seguro social.

Instituída dentro da modalidade de benefício definido (BD) e, atendendo à natureza jurídica internacional da ITAIPU, observa, tanto para a filiação do empregado como para a concessão dos benefícios, condições equivalentes e parâmetros básicos uniformes para a administração do sistema, em conformidade

com a sua congênere paraguaia, a *Caja Paraguaya de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la ITAIPÚ BINACIONAL* (www.cajubi.org.py).

Possui sede em Curitiba e filial em Foz do Iguaçu, ambas no estado do Paraná. Seu quadro é bastante reduzido, contando atualmente com 38 funcionários, 3 diretores e 2 empregados da patrocinadora ITAIPU a disposição da FIBRA para a gestão do PAMHO – Plano de Atendimento Médico, Hospitalar e Odontológico – relacionado aos participantes assistidos. O PAMHO é administrado pela patrocinadora. A estrutura organizacional da FIBRA é apresentada na Figura 10.

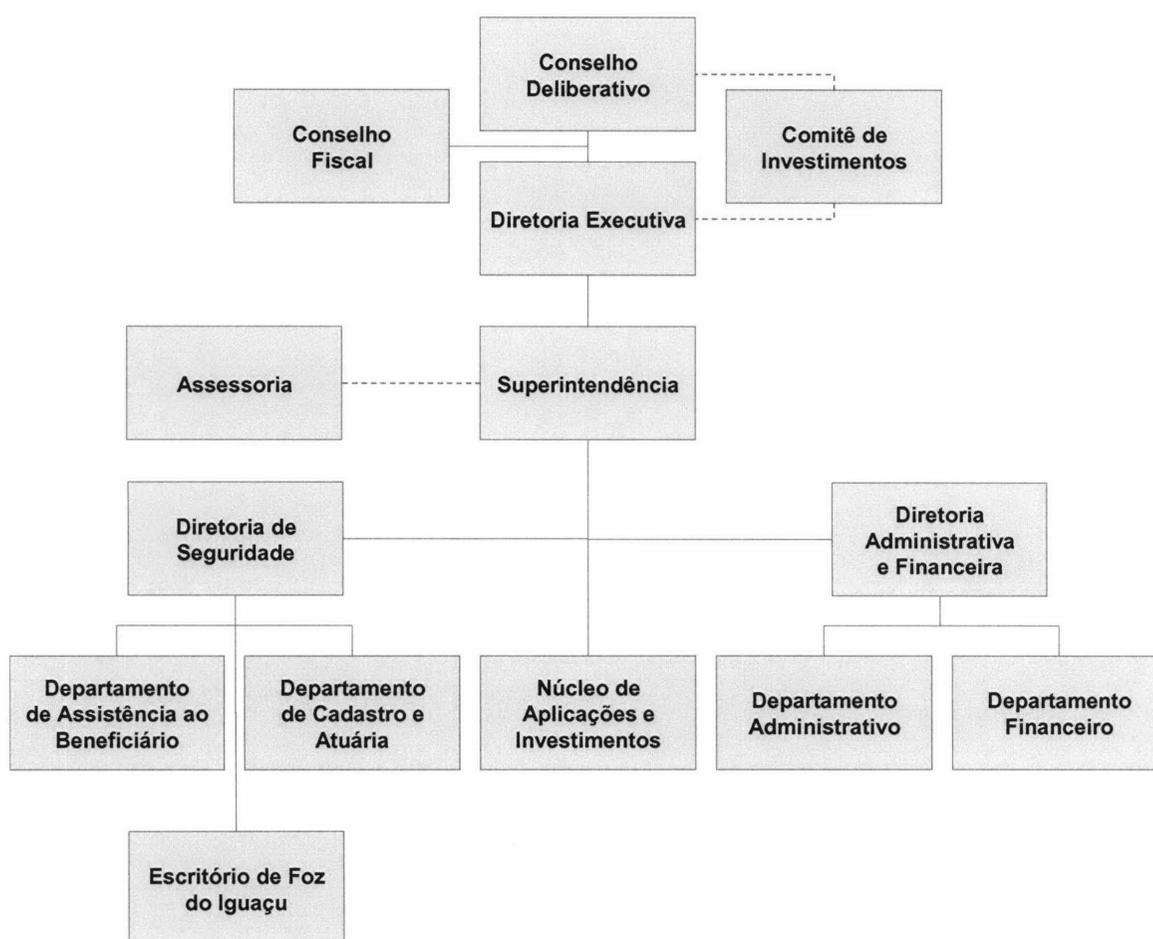


Figura 10: Organograma da FIBRA.

Fonte: adaptado do site www.fundacaoitaipu.com.br, consultado em março de 2008.

Em sua estrutura de governança possui três colegiados estatutários (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva) e um colegiado de assessoramento técnico (Comitê de Investimentos). Exceto a Diretoria Executiva, os demais colegiados possuem em sua composição representantes da patrocinadora, dos participantes ativos e dos participantes assistidos.

A área de Assessoria, ligada à Superintendência, possui diversas atribuições: governança corporativa, gestão de riscos, planejamento estratégico, gestão administrativa de processos jurídicos, assessoramento à Diretoria Executiva, secretariado do Conselho Deliberativo, sistema de gestão da qualidade e, o foco de nosso estudo, a comunicação social. A área de Comunicação Social possui dois recursos exclusivos: um jornalista e um estagiário, o qual está finalizando a graduação em marketing; e, conta também, com a coordenação e apoio da estrutura da Assessoria, da área de Tecnologia da Informação e com representantes das demais áreas, que fomentam ações de comunicação. A Figura 11 apresenta um modelo mental das responsabilidades de comunicação social.



Figura 11: Modelo Mental de Atribuições da Comunicação Social da FIBRA.
 Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

A FIBRA, segundo seu Relatório Anual de Informações, ocupa a 33ª posição no *ranking* da ABRAPP no item investimentos, com um patrimônio superior a R\$ 1,5 bilhão e superávit próximo aos R\$ 300 milhões (consulta ao site da FIBRA: www.fundacaoitaipu.com.br – realizada em março de 2008).

Atualmente a Fundação ITAIPU possui excelência em seu modelo operacional, reconhecida por outros fundos e proporcionada pelos seguintes instrumentos, técnicas e estruturas de gestão:

- Sistema de Gestão da Qualidade: desde o ano de 1999 possui certificação ISO 9000, contando com um sistema bastante maduro de gestão de seus processos;

- Planejamento Estratégico: passou da implementação com o uso da metodologia de Gestão Pelas Diretrizes para o Balanced Scorecard;

- Gestão de Riscos: possui um forte sistema de *compliance*, atendimento à Sarbanes Oxley (SOX) e avaliação de riscos financeiros;

- Governança Corporativa: implementa uma série de práticas de governança alinhadas às orientações de mercado e de seu segmento, suportadas por um moderno código de conduta.

O direcionamento estratégico da FIBRA é apresentado a seguir:

- Missão: contribuir para uma aposentadoria digna, assegurando, através do tempo, o pagamento dos benefícios do plano previdenciário a seus participantes e beneficiários, bem como a prestação dos serviços associados;

- Visão: ser reconhecida pela excelência em produtos e serviços previdenciários, por seus participantes, beneficiários, patrocinadora e pelo segmento onde atua;

- Valores: integridade, respeito às pessoas, ética, justiça nas decisões e prudência;

- Política da Qualidade: assegurar aos participantes o pagamento dos benefícios previstos em seu plano previdenciário, cumprindo a legislação vigente e os termos dos seus estatutos, políticas e normas.

5 DIAGNÓSTICO

5.1 A COMUNICAÇÃO NOS FUNDOS DE PENSÃO

A imagem forte que os fundos de pensão vêm obtendo nos últimos anos é o resultado do apoio institucional do governo, do movimento de profissionalização de seus dirigentes e da percepção que a sociedade passou a ter deste segmento como instrumento de justiça social e participante expressivo do desenvolvimento do país.

Esta imagem é também responsabilidade, cada vez maior, da assertiva comunicação realizada pelos fundos de pensão. Este movimento, ainda muito primitivo, ganha, a cada dia, entendimento dos dirigentes dos fundos de pensão da sua importância e necessidade.

Com o objetivo de identificar a percepção dos dirigentes de fundos de pensão com relação as práticas de comunicação adotadas pelos fundos, a consultoria Towers Perrin realizou uma pesquisa neste segmento, no ano de 2.006, com 84 fundos de pensão respondentes (consulta ao site da Towers Perrin: www.towersperrin.com – realizada em janeiro de 2008).

Dentre os aspectos abordados estão os considerados a seguir, com os respectivos resultados relevantes para este estudo:

- conhecimento, valorização e satisfação com o plano de previdência:

- 92% dos administradores das entidades conhecem bem ou razoavelmente bem as regras do plano de previdência, mas apenas 10% do participantes teriam o mesmo nível de conhecimento;

- 95% dos fundos de pensão e 94% das empresas patrocinadoras consideram importante ou muito importante o plano de previdência que têm;

- 40% das entidades nunca realizaram uma pesquisa para avaliar o grau de satisfação dos participantes com o plano.

- informações divulgadas aos participantes, meios de comunicação e ferramentas utilizadas:

- 98% dos fundos afirmou divulgar aos seus participantes as informações pertinentes ao plano de previdência exigidas por lei;

- 51% das entidades divulga informações adicionais, ou seja, além da exigência legal, como por exemplo relatórios gerenciais periódicos, boletins informativos, entre outros;

- 97% das entidades julgam importante a comunicação regular periódica com os participantes;

- 48% das entidades desconhecem a opinião de seus participantes sobre a comunicação do plano;

- 27% das entidades reconhecem que ainda não fornecem aos seus participantes as ferramentas e informações necessárias para o planejamento para a aposentadoria;

- 35% dos fundos de pensão desenvolvem com os próprios recursos internos as ações e materiais de comunicação;

- 52% das entidades relaciona uma grande dificuldade de comunicação em função da distribuição geográfica de seus participantes;

- os meios de comunicação impressos mais utilizados junto aos participantes ativos são os extratos dos saldos de conta (73%), livretos e manuais explicativos (68%), jornal interno (54%) e relatório gerencial (42%);

- para a comunicação direcionada aos participantes assistidos, os materiais que podem ser enviados pelos Correios predominam: livretos e manuais explicativos (45%), mala-direta (44%), extratos dos saldos de conta (42%) e jornal interno (32%);

- 42% dos fundos de pensão utilizam um portal na Internet para se comunicar com seus participantes ativos;

- 76% dos fundos utilizam e-mail para comunicação com seus participantes ativos e 42% com seus participantes assistidos;

- 64% dos fundos utilizam palestras para comunicar regras e novidades do plano e 50% possuem uma central de atendimento telefônico;

- para os participantes assistidos (aposentados) o canal mais utilizado, com 37% das respostas, é a central de atendimento telefônico.

- a importância do planejamento estratégico de comunicação:

- 54% dos fundos de pensão desenvolvem algum processo de planejamento de comunicação.

Caracteriza-se, desta forma, uma dificuldade muito visível no entendimento e na prática de ações assertivas de comunicação nos fundos de

pensão. Para isso, são necessários maior conhecimento dos participantes (público-alvo) e o adequado formato de comunicação para a manutenção da satisfação e entendimento da importância deste inter-relacionamento, fundo de pensão e participantes, no processo de manutenção do fundo e de seu compromisso ao longo do tempo, pois, os relacionamentos perduram, usualmente, por mais de 60 anos.

5.2 O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NA FIBRA

Durante o exame do direcionamento estratégico da FIBRA, chamado de pensamento estratégico, o qual foi realizado em meados de 2007, observou-se um forte movimento de refinamento do diagnóstico ambiental comparado à 2006. O objetivo foi de gerar maior entendimento dos fatores críticos de sucesso, relacionados ao ambiente interno, e das forças competitivas, relacionadas ao ambiente externo. Assim, a linha de desenvolvimento da análise ambiental foi dividida em diversos temas, a saber:

- análise do ambiente externo:
 - informações do setor e tendências: dados históricos, barreiras para a entrada de concorrentes, diferenciação de planos, política governamental, custos, produtos substitutos, poder dos participantes, concorrência no segmento, patrocinador, influência do governo e política setorial;
 - informações do cenário financeiro: política macro-econômica, política de investimentos, custodiante, sistema de informações, análise de tendências de mercado, influência de variações na carteira de investimentos e análise de cenários (alternativas de investimentos);
 - informações de aspectos regulatórios: ambiente regulatório, legislação tributária, legislação fiscal e legislação trabalhista;
 - informações de aspectos sociais: aspectos culturais (modismos e comportamentos quanto à previdência complementar), responsabilidade social, meio-ambiente, expectativa de vida da população, comunicação social, estilo de vida, composição familiar, distribuição etária da população e tendências e emprego.
- análise do ambiente interno:
 - informações de excelência operacional: dispositivos para garantir continuidade na gestão, influência na indicação de dirigentes, riscos relacionados ao resultado de decisões judiciais envolvendo interesses da entidade, sistema de

gestão da qualidade, gestão de riscos, colegiados, tecnologia da informação (recursos e processos), gestão financeira, influência do patrocinador e gestão de fornecedores;

- apresentação da pesquisa de satisfação: resultados, tendências, sugestão de movimentos de mudança, características essenciais do produto/serviço, aplicabilidade no planejamento estratégico e visão do patrocinador no fundo;

- apresentação do registro / tratamento de reclamações e CRM (*Customer Relationship Management*): histórico de reclamações e tratamentos, modas, tendência e identificação de correlações nos registros de reclamações;

- recursos humanos: tendência de gestão de pessoas, principais observações do público interno, críticas atuais, gestão de recursos humanos, treinamentos e qualificação de pessoal (políticas de seleção para capacitação), comunicação interna (endomarketing), integração e envolvimento do grupo, políticas atuais da organização, influência do patrocinado e influência dos sindicatos.

Como subsídios produzidos pela própria FIBRA, para consolidar o diagnóstico ambiental, foram utilizados as seguintes fontes de informação:

- *benchmarking* do setor elétrico: foi o primeiro estudo consolidando informações de fundos do setor elétrico, orientado não somente às questões econômicas e financeiras, mas também considerando serviços adicionais, estruturas de gestão e atendimento, ferramentas de comunicação e outros;

- *benchmarking* de fundos de mesmo porte: anualmente é realizado um estudo comparativo entre fundos de pensão, de situação patrimonial e número de participantes, com características similares as da FIBRA. Este estudo basicamente consolida uma visão econômica e financeira;

- CRM: desenvolvido com recursos próprios, ainda num modelo e uso muito restritos, é utilizado para o registro do relacionamento, presencial ou telefônico (0800) com participantes e com a patrocinadora;

- pesquisa de satisfação: realizada anualmente, sempre no segundo semestre, fornece uma orientação crítica importante da percepção do plano por seus clientes em diversos aspectos de interesse.

Finalizando o diagnóstico ambiental foram gerados, com a devida discussão e consenso, a formação da matriz SWOT, considerando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Para isso, houve um detalhamento de cada

ponto observado, como no exemplo a seguir para um dos pontos fracos identificados:

- fator crítico de sucesso: colaboradores;
- fator: gestão dos recursos humanos deficiente;
- explicação: existe uma deficiência no que se refere à gestão de recursos, ocasionando uma excessiva dependência do corpo funcional em relação ao corpo gerencial/diretivo, principalmente em atividades que não dependem de uma ação direta dos mesmos. O estudo de dimensionamento quali-quantitativo apontou também casos de falta de conhecimento técnico específico para o exercício da atividade e da falta de comprometimento.

Desta forma, durante o pensamento estratégico, foi criado um quadro de referência com o detalhamento de todos os fatores observados, orientados pela matriz SWOT.

Neste quadro foi gerada uma análise de intensidade, resultando na indicação dos fatores mais relevantes à FIBRA, os quais, sofreram nova análise em função do grau de impacto no negócio, gerando a postura estratégica da FIBRA. A postura identificada foi a de manutenção: os objetivos estratégicos devem estar voltados para a manutenção – esta situação é marcada pela precaução da organização frente ao ambiente externo onde predominam ameaças, sendo necessário canalizar suas fortalezas para defender-se adequadamente.

Desta forma, as opções estratégicas foram consolidadas, os fatores críticos de sucesso identificados e a proposição de valor da FIBRA definida. No Apêndice 1 observa-se um modelo conceitual consolidando o direcionamento estratégico da FIBRA.

Assim, o mapa estratégico foi desenhado, considerando os objetivos estratégicos da FIBRA e as perspectivas de interesse (Apêndice 2). Este mapa foi construído de forma a possibilitar, na perspectiva de processos internos, um tripé composto pela excelência de gestão, competitividade do plano e sintonia com os clientes. No tema estratégico da sintonia com os clientes, uma das bases deste tripé, encontra-se o objetivo estratégico P10: garantir uma comunicação eficaz com os participantes e com a ITAIPU.

Este objetivo está diretamente relacionado com a comunicação, tendo o seguinte escopo: manter e monitorar canais de comunicação com os participantes e com a ITAIPU, prestando as informações que decorrem de

exigências legais e outras que se fizerem necessárias, de forma clara e transparente. Outros objetivos necessitam das ações de comunicação para seu cumprimento. Contudo, este, em específico, foi contemplado com duas intervenções estratégicas, cuja responsabilidade de implementação está com a área de Comunicação Social.

A primeira intervenção foi denominada de “criação do planejamento estratégico de comunicação”, tendo como escopo o estabelecimento de um plano de comunicação eficaz com os participantes e patrocinadora, visando aprimorar a política de transparência da FIBRA, por meio da integração de estruturas de comunicação eletrônica, impressa e palestras.

Esta intervenção possui os seguintes resultados e produtos esperados:

- intensificação e aprimoramento da comunicação eletrônica por meio da internet e intranet;
- adoção de um sistema de comunicação com os colegiados (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos) por meio do envio de notícias sobre o sistema de previdência complementar;
- implantação de ações que visam uma maior interação com os participantes;
- plano de comunicação aprovado e disseminado;
- participante satisfeito e confiante com a FIBRA;
- política de comunicação que estabeleça e dissemine diretrizes de comunicação;
- clipping eletrônico para os participantes com *link* no site da FIBRA;
- adoção da política de endomarketing.

Como indicadores e metas desta primeira intervenção, foram estabelecidos, com segue:

- índice de acessos ao *site* da FIBRA: superar, em 2008, o número de acessos total ao *site* da FIBRA (internet) de 2007, em 10% (6.713 acessos);
- índice de conformidade de comunicação: cumprir o plano de exposição e o cronograma de publicações de 2008;
- índice de prontidão do portfólio de comunicação: desenvolver a política de comunicação (finalização), o manual de identidade visual e o plano de comunicação 2.009, devidamente validados pela Diretoria Executiva.

A segunda intervenção foi denominada de “ações de comunicação de posicionamento do plano”, tendo como escopo capitalizar o potencial competitivo frente aos demais planos, desenvolvendo um programa de conscientização junto a patrocinadora e participantes com destaque aos diferenciais do plano da FIBRA sobre os demais planos do segmento elétrico.

Esta intervenção possui como resultados e produtos esperados, os seguintes:

- identificação do diferencial competitivo da FIBRA perante a patrocinadora e participantes;
- conscientização dos participantes quanto aos diferenciais do plano;
- esclarecimentos junto a patrocinadora das vantagens competitivas da FIBRA.

Como indicadores e metas desta segunda intervenção, foram estabelecidos os seguintes:

- índice de confiança do plano de aposentadoria oferecido: manter o índice de confiança do plano de aposentadoria oferecido superior a 90%, identificado na pesquisa de satisfação;

- índice de reconhecimento da vantagem em ser participante da FIBRA: manter o índice de reconhecimento da vantagem em ser participante da FIBRA superior a 93%, identificado na pesquisa de satisfação.

Observa-se, portanto, que o direcionamento estratégico da FIBRA contempla suas ações de comunicação, orientando esforços em função da definição da importância estratégica dos resultados e produtos esperados em cada intervenção, de envolvimento direto da área de Comunicação Social e, também, às demais observadas no mapa estratégico.

5.3 A COMUNICAÇÃO NA FIBRA

Para melhor entendimento da situação atual, realizou-se o desenvolvimento da caracterização da comunicação da FIBRA, por meio da análise das atribuições da área de Comunicação Social, como apresentadas no modelo mental proposto na Figura 11, do item 4.2.

5.3.1 Informativos das Áreas

Informativos das áreas são os boletins internos, cujo conteúdo é de responsabilidade de cada área, com matérias de interesse aos colaboradores.

Os temas de interesse das áreas eram divulgados por elas próprias, sem a existência do envolvimento da comunicação corporativa, com pouca ou nenhuma preocupação com o equilíbrio da linguagem utilizada, inexistência da criação de metáforas de comunicação, ausência de elementos visuais de estímulo, ruptura do reforço e fixação de relacionamento com a marca. Era comum em nada vincular ao fundo. Seu formato básico resumia-se a um texto pouco desenvolvido. Este cenário foi alterado preservando uma identidade personalizada criada para cada área, com metáforas discutidas e desenvolvidas em equilíbrio com o texto, o qual recebeu um forte trabalho de harmonia em todos os veículos de comunicação e mídias utilizadas; porém, disseminada de forma controlada pela área de comunicação, como um único canal de divulgação. A Figura 12 apresenta um dos resultados recente deste movimento.

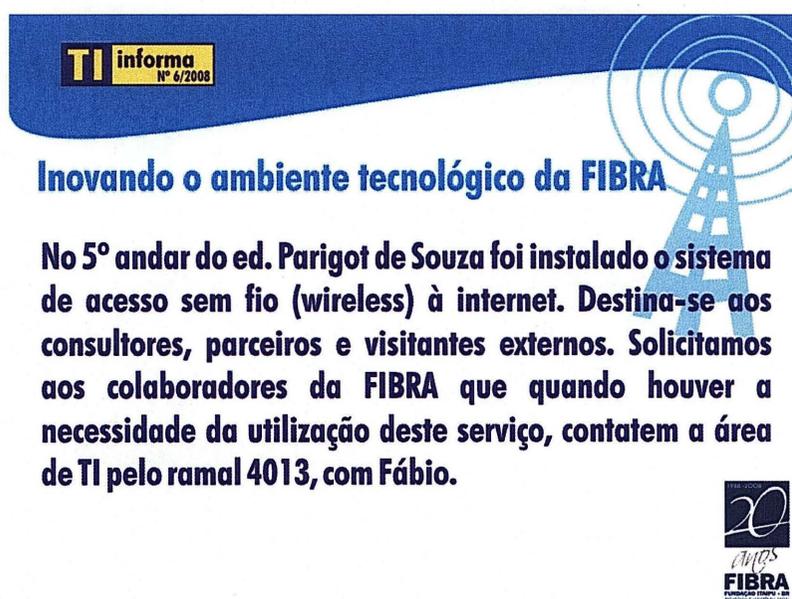


Figura 12: Exemplo de Informativo da Área de TI da FIBRA.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

5.3.2 Periódicos Externos

Periódicos externos são as publicações com periodicidade diária, mensal ou anual, realizadas pela FIBRA, direcionadas ao público em geral:

colaboradores, participantes ativos e assistidos, outros fundos de pensão e demais públicos externos.

Os principais periódicos externos são apresentados a seguir:

- FIBRANotícias: publicação mensal cuja função é informar com a máxima transparência e objetividade a gestão da FIBRA, com matérias sobre vários temas e interesses, posição de investimentos e entrevistas com participantes do plano. A íntegra desta publicação também é disponibilizada no ambiente WEB;

- Clipping de Notícias: publicação diária, enviada nos dias úteis, contendo um resumo das principais notícias sobre o sistema de previdência complementar, previdência social ou temas de interesse aos fundos de pensão. Este periódico também pode ser acessado pelo ambiente WEB;

- Integração: publicação quinzenal com o objetivo de divulgar informações diversas não relacionadas, diretamente, com fundos de pensão, tratando sobre variedades, tecnologia, saúde, literatura e investimentos pessoais;

- Relatório Anual: publicação anual que relata as principais atividades realizadas no exercício anterior, o balanço, posição patrimonial e informações de gestão. Seu formato e conteúdo são desenvolvidos para atendimento a legislação atual. O Relatório Anual está disponível no ambiente WEB.

O FIBRANotícias possuía um conteúdo demasiado técnico o que dificultava sua aceitação, além da ausência de matérias gerais de estímulo à leitura. Houve a revisão de sua comunicação, existindo um *briefing* prévio de seu conteúdo com a discussão dos objetivos da mensagem em cada matéria, direcionando a um estilo mais jornalístico e menos técnico. Com a inclusão de matérias orientadas ao entretenimento e cultura, além de notas rápidas, proporcionando o “prazer na leitura”, gerando um maior interesse pelo periódico e vinculando, desta forma, ações de fortalecimento da marca e comunicação estratégica. Na última pesquisa de satisfação, realizada ao final de 2007, foram obtidos alguns resultados interessantes: 59% dos entrevistados declararam ler algumas matérias e 33% integralmente o FIBRANotícias; 93% consideraram a qualidade da comunicação visual ótima ou boa e 90% consideraram ótimo ou bom o teor do conteúdo publicado. Os assuntos de maior interesse do público estão relacionados com investimentos e aposentadoria.

O Clipping de Notícias proporciona a formação do elo diário de manutenção de estímulos de relacionamento com o fundo. Distribuído em formato puramente eletrônico, é originado na ABRAPP e, simplesmente, divulgado pela

FIBRA. Sua distribuição não usava um canal corporativo, fragilizando o vínculo com a marca. Assim, atualmente, após a criação de um selo de identificação da área de Comunicação Social, vinculado à imagem do fundo, foi criado um *e-mail* próprio, pelo qual, também, este veículo é divulgado.

O Integração é um periódico muito recente, tendo sua primeira edição em maio, o qual busca uma aproximação com o público que, interessando em assuntos diversos, não possui identificação com o FIBRANotícias e com o Clipping de Notícias. Esta aproximação reforça a presença da marca e o conhecimento do fundo. As primeiras percepções forma muito positivas, inclusive com a participação de leitores na sugestão de matérias.

O Relatório Anual de Informações (RAI), em atendimento a legislação vigente, possui temas muito técnicos, tais como a apresentação de balanços e posição patrimonial do fundo. Por outro lado, é uma excelente ferramenta para aproximar o cotidiano do fundo com os demais públicos, apresentando, de forma breve, aspectos de gestão e fatos relevantes do ano. Cada vez mais há o entendimento de sua importância para a comunicação estratégica, para potencializar a percepção do desempenho do fundo, gerar fidelidade e conhecimento da marca.

5.3.3 Periódicos Internos

Periódicos internos são as publicações com periodicidade mensal, realizadas pela FIBRA, direcionadas a seus colaboradores e membros de seus colegiados (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Comitê de Investimentos). Atualmente existe um único periódico interno.

Em seu início possuía a denominação de Notícias da FIBRA e sua formatação não convidava à leitura, seja pela comunicação visual pobre ou pelo conteúdo entendido como muito pesado para este veículo – textos complexos em função da orientação técnica e, muitas vezes, longos. Somado a estas condições, não havia nenhuma diferenciação com outros veículos que gerasse sensação de identificação por seu público-alvo. Ainda, era pouco explorado como veículo de comunicação corporativa e de alinhamento do pensamento estratégico. A Figura 13 apresenta esta versão antiga.

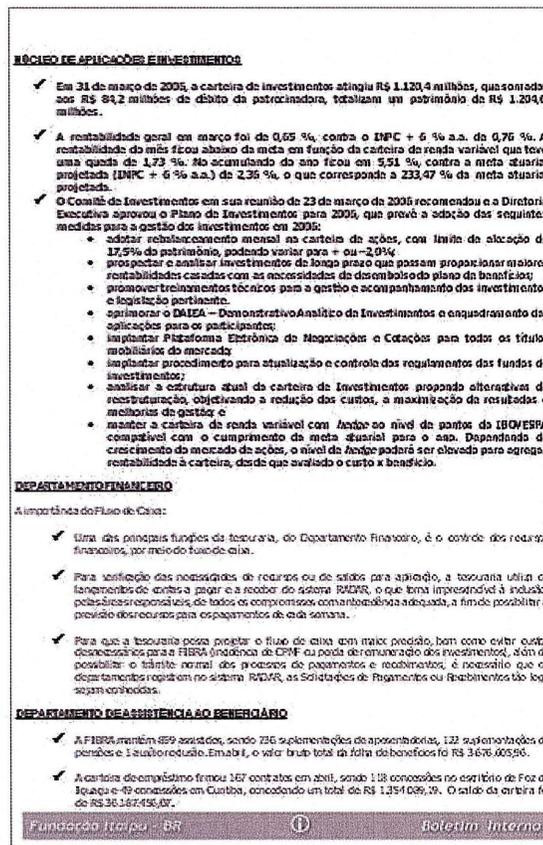
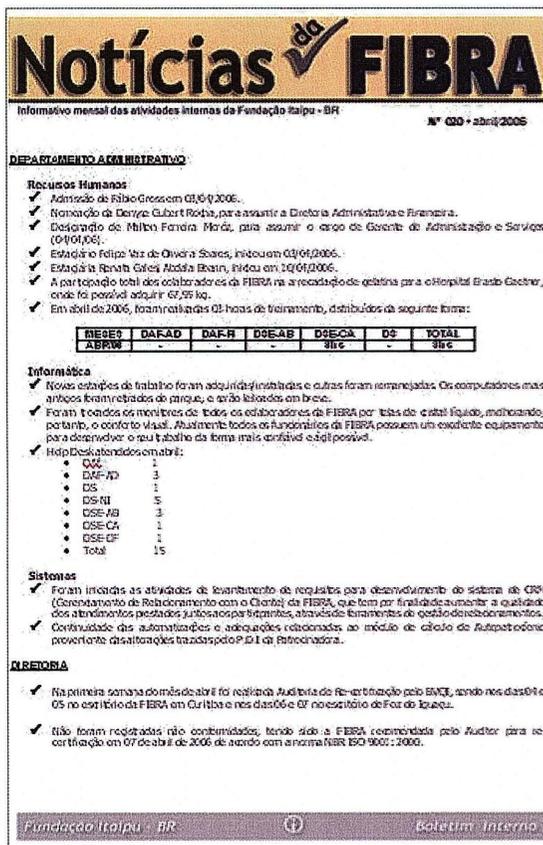


Figura 13: Notícias da FIBRA – Antigo Periódico Interno do Fundo.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

Um forte esforço de mudança foi implementado. Seu nome foi alterado para FIBI – FIBRA Boletim Interno, ganhando um novo formato, imagem e conteúdo. As notícias do cotidiano ganharam maior agilidade e linguagem dialógica. A comunicação corporativa e estratégica foi destacada num formato suave e claro, possibilitando um entendimento único, equilibrando o direcionamento estratégico do fundo a todos. Houve um movimento de integração com a participação de todas as áreas no desenvolvimento deste periódico, causando maior identificação e eficácia da comunicação. Assuntos, antes esquecidos ou não considerados, ganharam espaço, principalmente, por sugestão dos próprios colaboradores. As áreas iniciaram a utilização de mais este espaço para promover suas ações e atividades relevantes. Alguns colaboradores mantêm colunas no periódico e casos do dia-a-dia são comentados. A distribuição deixou de ser impressa e, atualmente, é realizada em formato eletrônico, por *e-mail* e intranet. A Figura 14 demonstra o novo produto revitalizado.

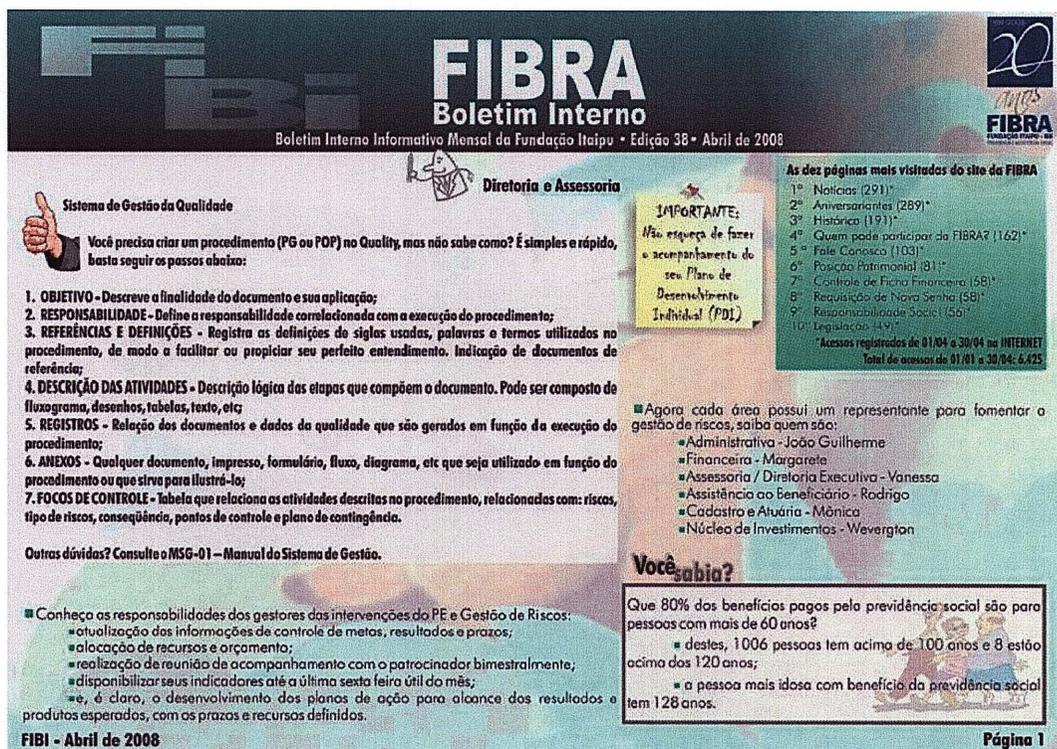


Figura 14: FIBRA – Atual Periódico Interno do Fundo.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em abril de 2008.

5.3.4 Comunicação Interna e Externa

Entende-se por Comunicação Interna e Externa um conjunto de responsabilidades da comunicação corporativa, a saber: propaganda corporativa, relações com a mídia, comunicação de marketing, comunicação interna e as ações de comunicação relacionadas com a responsabilidade social corporativa.

Observa-se, entretanto, que mesmo estabelecendo esta identificação, na prática, o escopo é muito mais limitado, tendo em vista a amplitude de cada uma das atribuições da comunicação corporativa e os recursos reduzidos da área de Comunicação Social da FIBRA.

A propaganda corporativa, a comunicação de marketing e as ações de comunicação relacionadas com a responsabilidade social corporativa ocorrem por iniciativa da Diretoria Executiva e não por ações planejadas da área de comunicação ou pela existência de monitoração do ambiente. A atuação da FIBRA nestas atividades é quase inexistente.

Na comunicação interna há uma preocupação muito visível com a assertividade deste processo. Neste sentido, procura-se uma discussão mais ampla,

antecedendo qualquer ação, com grande envolvimento da Diretoria Executiva. A condição de manutenção do público interno satisfeito é imprescindível. Assim, algumas vezes, fortalecendo o pensamento estratégico, abrem-se canais diretos com a diretoria, onde esta transmite a mensagem e interage, imediatamente, com o público interno, eliminando ruídos e equilibrando o entendimento geral.

As relações com a mídia são muito fortes, não só pela imagem relevante que a FIBRA mantém no segmento, mas pelo posicionamento dos veículos de divulgação, mais acessíveis que em outros segmentos; resultando em um saudável aproveitamento desta oportunidade adicional de posicionamento.

A FIBRA possui um veículo de comunicação interna e externa:

- FIBRA Informa: periódico dirigido aos participantes ativos e assistidos do plano, com conteúdo gerado pelas áreas com interesse na divulgação de assuntos de grande importância, relacionados com o Regulamento, Estatuto, Normas do Plano ou legislação corrente.

Uma importante ação de comunicação interna e externa desenvolvida no início de 2008 foi a criação do selo comemorativo aos 20 anos da FIBRA. Este selo vem sendo utilizado em todos os veículos de comunicação, documentos internos e externos, além do importante fator de estímulo à reação emocional dos participantes com a marca relacionado com o compromisso através do tempo que a FIBRA mantém. A Figura 15 apresenta o selo comemorativo.



Figura 15: Selo Comemorativo dos 20 Anos da FIBRA.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

5.3.5 Ambiente WEB

Há uma grande inércia por parte dos participantes assistidos para o uso do ambiente WEB. A grande maioria deste público possui idade avançada,

superior a 58 anos, impondo condições culturais que validam, muitas vezes, esta barreira.

Além desta barreira, o ambiente WEB não era atrativo, com atualização muito pouco freqüente de seu conteúdo, uma identidade visual pobre, sem reforço da marca e estímulo de relacionamento. Não havia elementos de pesquisa de conteúdo no próprio *site*, a condição de busca de informações era precária com uma estrutura de hierárquica muito grande e, principalmente, sem referência de acessos das páginas publicadas (métricas de acesso). Sequer existiam serviços mais refinados para utilização dos participantes e possibilidade de interação com a entidade.

Um grande esforço foi realizado para implementação de melhorias neste ambiente, desde a mudança do domínio – de www.itaipu.gov.br/fibra para www.fundacaoitaipu.com.br – com a finalidade de destacar a marca, criando maior visibilidade e conhecimento, passando pela reformulação de seu conteúdo, otimização da árvore de navegação, inserção de elementos de busca, publicação de conteúdos antigos para a formação de memória, alcançando o desenvolvimento de uma série de serviços exclusivos, como o empréstimo realizado totalmente pela WEB.

Adicionalmente iniciou-se a monitoração deste ambiente, possibilitando informações de acesso das mais variadas, tais como: número de visitantes, tempos de permanência, páginas mais acessadas, origem dos acessos, entre outras. Assim, para o ano de 2007 estipulou-se a meta de 6.103 acessos, tendo em vista o pouco histórico existente. Em maio de 2008 esta meta estava ultrapassada, existindo o registro de mais de 8.000 acessos. A Figura 16 apresenta o crescimento do número de acessos entre julho de 2007 e maio de 2008.

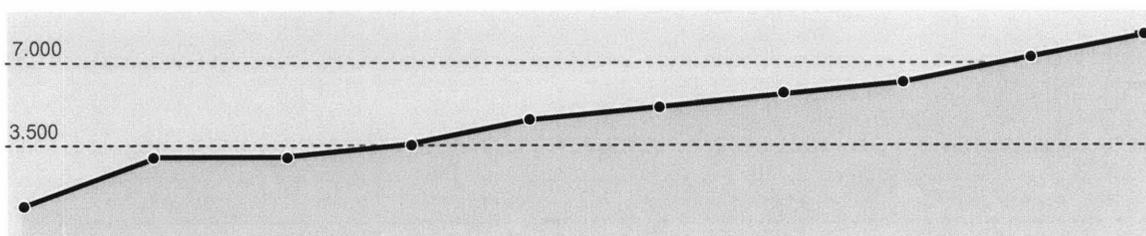


Figura 16: Curva de Crescimento de Acessos ao Ambiente WEB.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em maio de 2008.

Outro subsídio importante foi proporcionado pela aplicação de uma pesquisa rápida, no próprio ambiente WEB, denominada “ajude-nos a melhorar nosso site”, com os seguintes objetivos: identificar os atributos relevantes para os diferentes públicos em cada ambiente (intranet e internet); entender a necessidade dos públicos usuários; direcionar esforços de desenvolvimento nos ambientes de acordo com seu público; direcionar esforços de comunicação; desenvolver o hábito de participação em pesquisa via WEB nos públicos de alcance; e estimular os participantes nos processos de melhoria da FIBRA.

A Figura 17 apresenta o formulário de resposta disponibilizado para os participantes, na coleta de dados da pesquisa, na área restrita do ambiente. Assim, quando o participante buscasse uma informação ou serviço, teria acesso ao formulário.

Ajude-nos a melhorar nosso site!

Participe desta pesquisa que visa melhorar cada vez mais nosso site e nossos serviços. Caso queira registrar seu e-mail ou tenha outras considerações, utilize o Fale Conosco.

Aparência Geral	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> Muito Ruim
Facilidade de Navegação	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> Muito Ruim
Qualidade das Informações	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> Muito Ruim
Linguagem Utilizada	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> Muito Ruim
Abrangência dos Serviços (Área do Participante)	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> Muito Ruim
Frequência de Atualização	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> Muito Ruim
Velocidade de Acesso/Resposta	<input type="radio"/> Muito Bom	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> Muito Ruim

Que outras informações você acha que ficaram faltando ou que deveriam ser mais aprofundadas?

Para você, qual a vantagem em ser Participante da FIBRA?

Que nota, de 1 a 10, você daria para este site de uma maneira geral? 10

Figura 17: Formulário de Pesquisa WEB.
 Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

O formulário foi criado com sete atributos de múltipla escolha, variando de muito bom a muito ruim, relacionados com a percepção do ambiente WEB. Duas questões abertas foram realizadas: a primeira relacionada ao *site* e a

segunda relacionada com a imagem da marca. Uma última questão foi realizada para uma avaliação geral do ambiente. O tempo máximo de preenchimento do formulário foi próximo há dois minutos e alcançou-se a seguinte amostra: 198 participantes no ambiente da intranet (participantes ativos) – representando 13,84% da população; e 51 participantes no ambiente da internet (participantes assistidos) – representando 5,32% da população. Observa-se pela diminuta participação, uma amostra pouco significativa, gerando uma margem de erro elevada.

Os resultados obtidos das questões de múltipla escolha são apresentados nas figuras a seguir (Figura 18 à Figura 24):

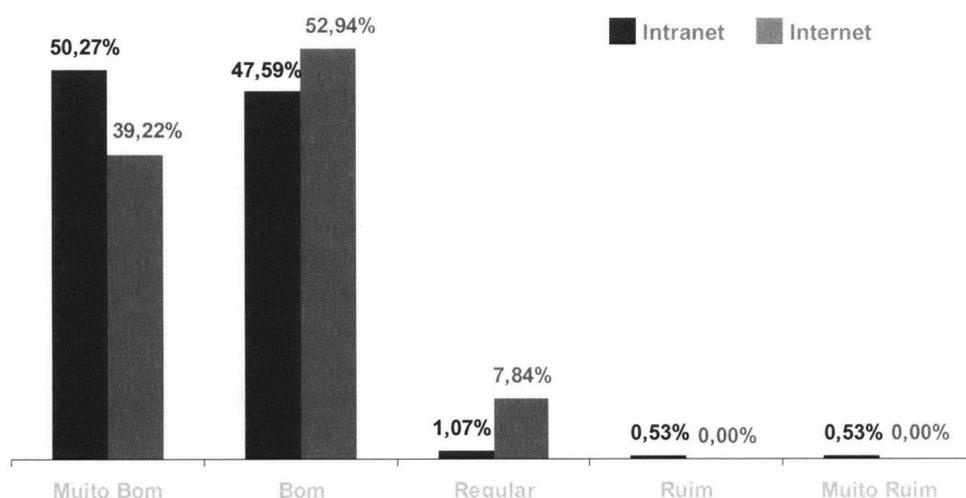


Figura 18: Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Aparência Geral”.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

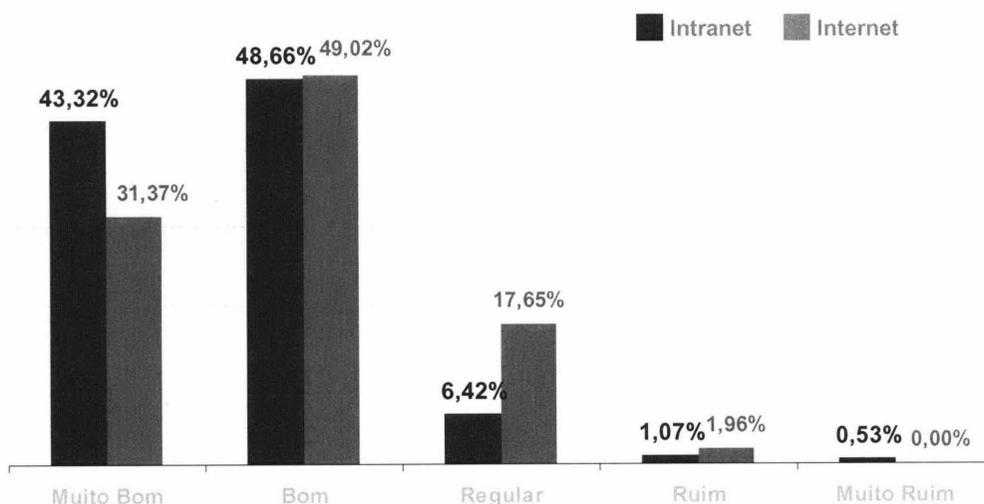


Figura 19: Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Facilidade de Navegação”.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

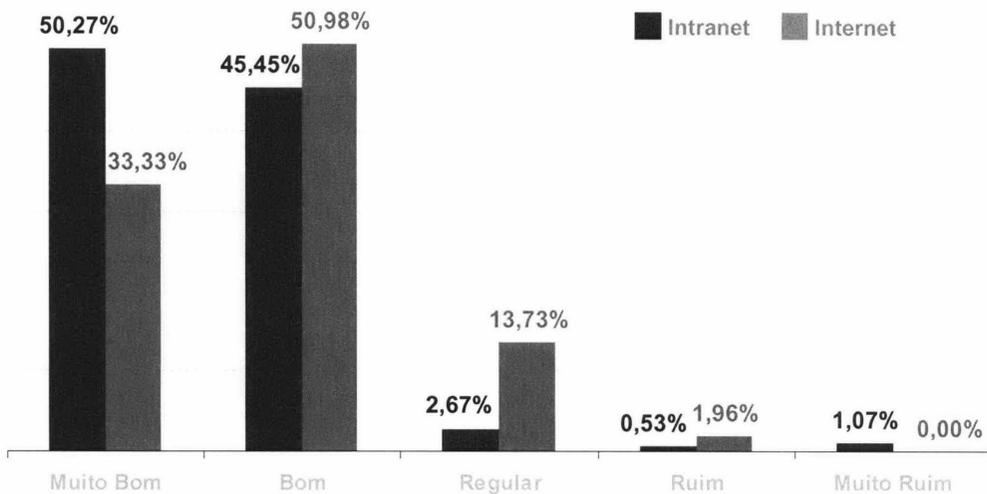


Figura 20: Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Qualidade das Informações”.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

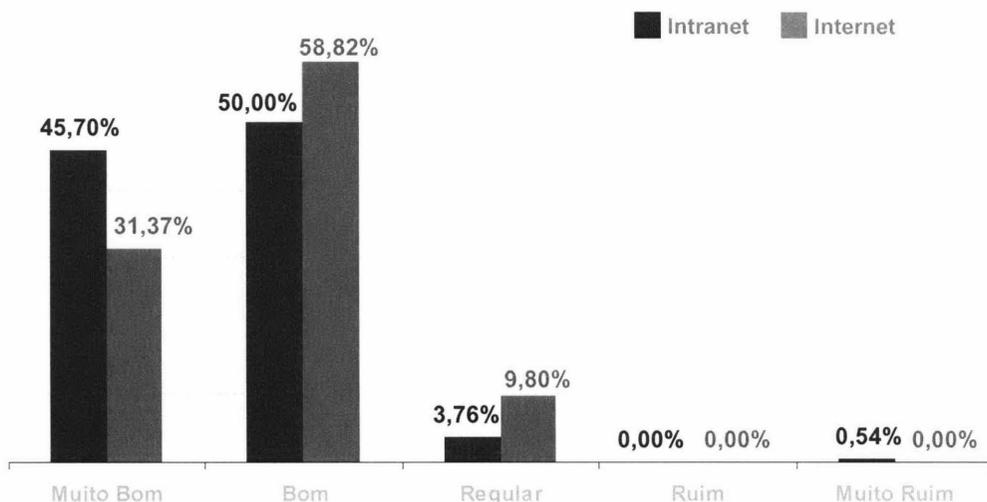


Figura 21: Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Linguagem Utilizada”.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

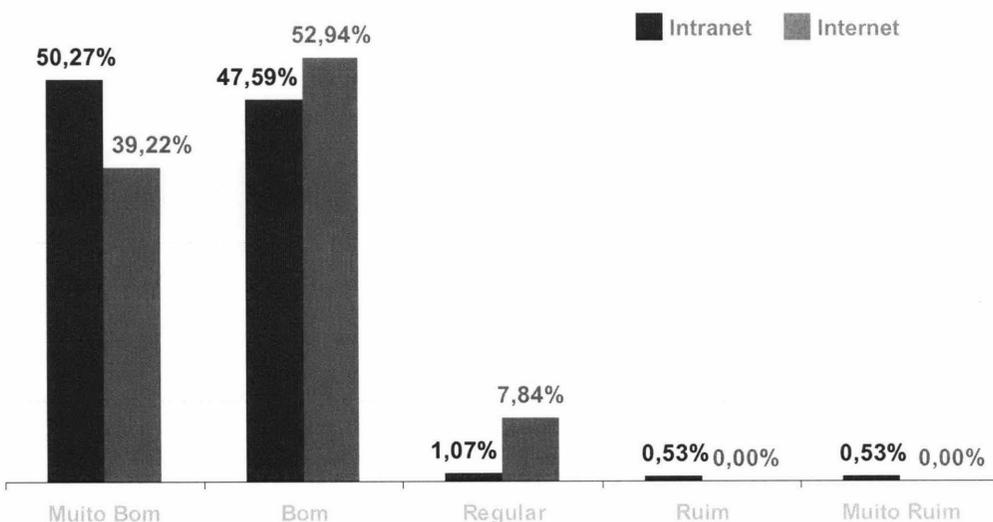


Figura 22: Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Abrangência dos Serviços”.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

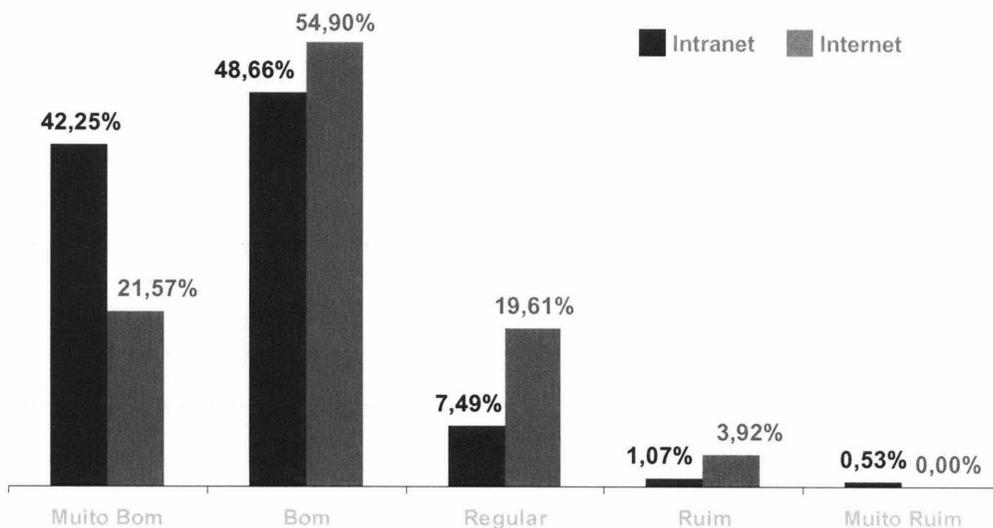


Figura 23: Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Frequência de Atualização”.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

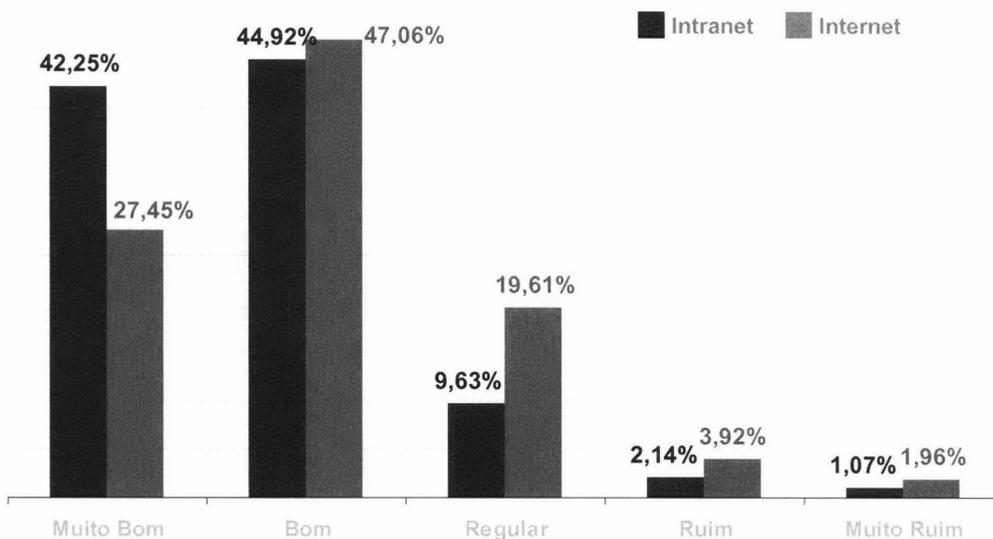


Figura 24: Resultado da Pesquisa WEB – Atributo “Velocidade de Acesso/Resposta”.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

Os participantes do ambiente intranet (participantes ativos) geraram uma avaliação geral com pontuação de 8,74 e os participantes do ambiente internet (participantes assistidos) geraram uma avaliação geral com pontuação de 9,31.

Algumas respostas destacadas na questão “*que outras informações você acha que ficaram faltando ou que deveriam ser mais aprofundadas?*”:

- “na área do participante deveria ter o quanto de juros é cobrado no empréstimo e deveria ter uma simulação de empréstimo”;
- “esclarecimentos aos novos funcionários da importância de um plano de previdência”;

- “não se consegue saber o saldo nem tirar extrato para um futuro empréstimo via Net”;

- “abrir um link com dicas. Por exemplo: reembolso só pode ser obtido assim, assado e cozido. Sem precisar ler o catatau do acordo coletivo. Empréstimos: pense duas vezes antes de pedir. O desconto vai reduzir teu salário”.

Algumas respostas destacadas na questão “*para você, qual a vantagem em ser Participante da FIBRA?*”:

- “garantia de uma aposentadoria segura e tranqüila”;
- “tranqüilidade em relação ao futuro”;
- “ter a certeza de estar participando de uma fundação 100% confiável”;

- “segurança, confiabilidade, conforto e bem estar para a família”;
- “transparência”.

Desta pesquisa, surgem algumas conclusões:

- o público que utiliza o veículo internet é mais crítico que o público que utiliza a intranet, observando a freqüência do resultado dos itens avaliados com a mesma opção para o mesmo respondente, além da amplitude maior da nota geral;

- o público da internet, o qual sugere-se ser mais crítico, atribuiu uma nota geral maior que o público da intranet;

- o público que utiliza a internet desenvolveu suas sugestões de forma mais rica que o público da intranet; o que sugere também um tempo maior de permanência neste ambiente;

- na avaliação da intranet observou-se uma correlação forte entre as menores notas gerais (1 a 10) e o resultado dos itens “Facilidade de Navegação” e “Freqüência de Atualização”;

- na avaliação da intranet observou-se uma correlação forte entre as maiores notas gerais (1 a 10) e o resultados dos itens “Abrangência dos Serviços” e “Qualidade das Informações”;

- na avaliação da internet observou-se uma correlação forte entre as menores notas gerais (1 a 10) e o resultado dos itens “Facilidade de Navegação”, “Velocidade de Acesso” e “Freqüência de Atualização”;

- na avaliação da internet observou-se uma correlação forte entre as maiores notas gerais (1 a 10) e o resultados dos itens “Abrangência dos Serviços” e “Aparência Geral”;

- o público da internet (assistidos) possui considerável desconhecimento das facilidades e funcionalidades disponíveis neste ambiente;
- como vantagem em ser participante da FIBRA, os atributos de maior frequência foi segurança e tranquilidade.

Atualmente existem quatro ambientes distintos: a internet – de acesso aberto (público); a intranet para os colaboradores – de acesso restrito aos colaboradores da Fundação; a intranet para os participantes ativos – de acesso aos colaboradores e participantes ativos do fundo; e a área restrita aos participantes do plano, com uma série de serviços e informações. Como a infra-estrutura de Tecnologia da Informação (TI) é compartilhada com a patrocinadora ITAIPU, seus funcionários (participantes ativos), utilizam o ambiente da intranet. A Figura 25 descreve esta situação. Contudo, foram implementadas restrições para limitar a visão em aspectos de relevância somente aos colaboradores da FIBRA.

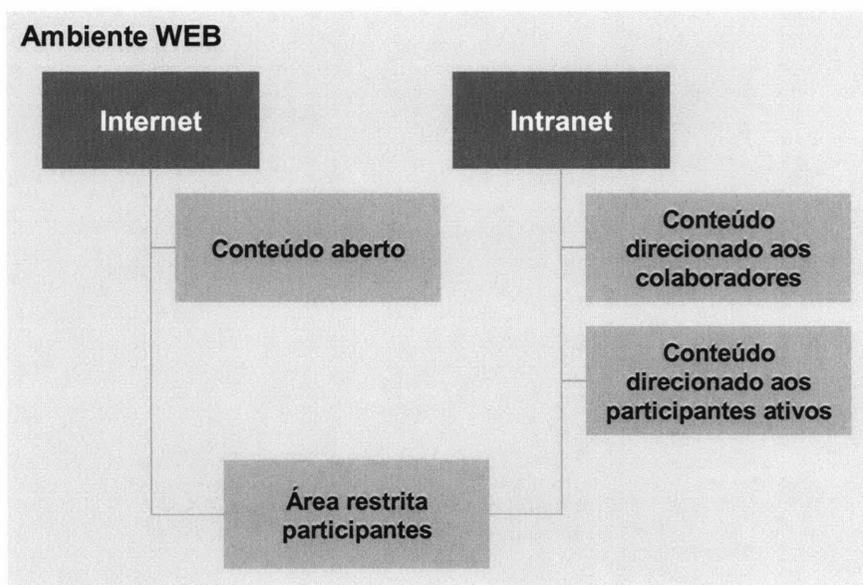


Figura 25: Cenário do Ambiente WEB da FIBRA.
 Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

Há um estudo em desenvolvimento pela área de TI para conduzir à limitação do acesso à intranet, distinguindo os ambientes e orientando aos públicos-alvo. Este estudo conta com a participação da área de Comunicação Social e também de um grupo de fomento, formado por representantes das demais áreas, com o objetivo de desenvolver conteúdos direcionados à nova proposta de acesso à intranet: uso direcionado aos colaboradores somente. Ainda, uma análise de linguagem dialógica, comunicação visual diferenciada com elementos lúdicos,

reforço da marca e valores da empresa estão sendo desenvolvidos para o novo ambiente.

5.3.6 Endomarketing

Esta atividade era, até pouco tempo, inexistente. Sua importância e possibilidades não eram conhecidas.

A primeira oportunidade da prática do endomarketing surgiu em meados de 2.007, quando houve a necessidade de modernização da estrutura de elevadores do edifício ocupado pela FIBRA e ITAIPU. A grande preocupação concentrava-se em como criar condições adequadas de paralisação de elevadores, sem a geração de insatisfação do público usuário. A resposta estava numa campanha de orientação que explorou os benefícios desta mudança. Um plano da campanha foi desenvolvido, inclusive com a criação de personagens. Diversas mídias foram utilizadas, as mensagens foram renovadas em várias etapas distintas e a metáfora foi elaborada com o conceito de divertir para conscientizar. Como resultado, as reclamações foram mínimas, a campanha foi muito bem recebida e o apoio às atividades de manutenção foi elevado. A seguir parte do conteúdo original da campanha (consulta à área de Assessoria da FIBRA – realizada em março de 2.008):

- Objetivo – comunicar aos empregados da ITAIPU, da FIBRA, aos visitantes e fornecedores sobre as etapas de trabalho no processo de modernização dos elevadores do edifício Parigot de Souza. De acordo com o cronograma estabelecido pelo Departamento Administrativo da FIBRA, os serviços terão início no dia 29 de agosto de 2.007 e serão concluídos em 22 de janeiro de 2.008. Durante este longo período, o fluxo de pessoas em trânsito pelo prédio será feito por apenas dois elevadores, uma vez que um dos equipamentos estará em reforma;

- Mídia – a campanha de divulgação terá início no dia 1º de agosto – conforme cronograma. Serão utilizadas como mídias as páginas da internet e intranet da FIBRA, o informativo FIBRANotícias, comunicação interna e externa, o JIE (Jornal Eletrônico de ITAIPU), mural de entrada do edifício Parigot de Souza, portas de acesso à escadaria, além do mural interno dos próprios elevadores;

- Linguagem – a campanha terá como linguagem o humor. As peças principais para a divulgação serão os pôsteres, com ilustrações, afixados no mural

de entrada do edifício, dentro dos elevadores, na escadaria, além dos meios eletrônicos internet e intranet, inclusive o JIE. Os detalhes da operação serão divulgados com maior frequência pelo JIE e de acordo com a necessidade das informações, uma vez que os empregados da ITAIPU e FIBRA acessam esses meios diariamente. Na segunda etapa da campanha, o mote será a exaltação do exercício físico, aconselhando e incentivando os empregados a "andar pela escada", comemorando cada elevador pronto.

Para cada etapa da campanha foram desenvolvidos, no plano, o período de exposição da peça, a ação de divulgação proposta, o objetivo de cada etapa, produtos gerados para a etapa, resultados esperados da ação de comunicação, responsáveis e demais envolvidos na etapa. A Figura 26 apresenta o plano de uma das etapas desta campanha.

DATA	AÇÃO	OBJETIVO	PRODUTOS DA AÇÃO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSÁVEIS -Inter-relacionados
1º de agosto de 2007	Fixação de cartazes nos murais dos elevadores e publicação de nota explicativa no JIE.	Conscientizar os usuários dos elevadores da necessidade de melhoria nas condições de uso dos equipamentos.	Cartazes e notas no JIE e FibrNoticias.	Uma comunicação eficaz que, além de conscientizar os usuários, cria um clima favorável para o período de reforma.	Produção de Cartazes: Fábio Marcelino (Estagiário de comunicação/FIBRA). Ilustração e texto. Impressão colorida em papel A3 na impressora HP da Fibra. (Auxílio: Taiter Tullio) Fixação no elevador e publicação no JIE: (Comunicação Social da Itaipu) Produção de Notas: René Fuschel Fábio Marcelino

Figura 26: Etapa da Campanha de Modernização dos Elevadores.
Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

Outras ações de endomarketing estão sendo realizadas de forma tímida, como por exemplo, a comunicação motivacional e alinhada ao negócio em datas comemorativas, as quais, mesmo sem o adequado compromisso de implementação, tem gerado um bom resultado.

5.3.7 Demais Atribuições da Comunicação da FIBRA

Além das atribuições detalhadas anteriormente, segundo o modelo mental construído, outras atribuições são igualmente importantes no processo de comunicação da FIBRA, sendo destacadas:

- Política de Comunicação: possui como objetivo estabelecer parâmetros e diretrizes para a comunicação institucional da FIBRA, a fim de consolidar uma imagem corporativa em consonância com sua missão principal que é “assegurar aos participantes o pagamento dos benefícios previstos em seu plano previdenciário”. A Política de Comunicação está em desenvolvimento e considera-se, no Sistema de Gestão da Qualidade, a necessidade de sua melhoria permanente. Nas ações previstas nesta política, estão considerados os seguintes públicos:

- Colaboradores: empregados da FIBRA ou cedidos pela patrocinadora ITAIPU e estagiários que compõe o quadro técnico da Fundação;

- Colegiados: componentes dos Conselhos Deliberativos, Fiscal, Comitê de Investimentos e Grupo de Trabalho para Discussão do Plano de Benefícios;

- Patrocinador: diretores, superintendentes, gerentes de áreas e componentes do Conselho de Administração da ITAIPU;

- Imprensa: meios de comunicação como jornais, revistas, televisão, rádio e internet da grande imprensa, além daqueles especializados no sistema de previdência complementar;

- Público Externo: órgãos públicos, especialmente a Secretaria de Previdência Complementar (SPC); entidades classistas do sistema, notadamente a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP); Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (SINDAPP) e Instituto Cultural de Seguridade Social (ICSS); bancos, empresas de consultoria e auditoria, sindicatos e fundos de pensão congêneres;

▫ Público Interno: participantes assistidos e ativos das patrocinadoras ITAIPU e FIBRA, em *vesting* ou Benefício Proporcional Diferido (BPD), pensionistas, autopatrocinados e empregados.

▪ Norma de Identidade Visual: documento em desenvolvimento que busca a unicidade da imagem da entidade, preocupando-se, inclusive com o entendimento e reação à imagem que se pretende transmitir, com a clareza e consistência da forma de comunicação. Contém as regras básicas de utilização do logotipo da FIBRA, seu detalhamento e estilo gráfico – comunicação visual, de todos os registros produzidos pela FIBRA;

▪ Plano de Comunicação: o plano de comunicação contempla todas as atividades da área e ações de comunicação previstas, seus objetivos e recursos envolvidos. Infelizmente é um plano que ainda permeia grandes barreiras para sua realização, em função da pouca experiência de planejamento de comunicação dos recursos diretamente responsáveis, da condição limitada dos recursos frente ao volume de atividades e da conseqüente necessidade de priorização das ações de comunicação;

▪ Plano de Exposição: desenvolvido ao final de 2.007 com o objetivo de inserir matérias em alguns veículos do segmento de previdência complementar previamente escolhidos. A intenção, desde o início, foi aprimorar seu relacionamento com a mídia e buscar maior proeminência da marca, causando seu fortalecimento, em algumas publicações técnicas de grande credibilidade, e a ressonância da marca. A Figura 27 apresenta este modelo simples do Plano de Exposição implementado. Neste plano, cada cor representa um veículo escolhido e, em períodos definidos, há o número de inserções e ou exposições pretendidas;

▪ Cronograma de Publicações: também desenvolvido ao final de 2.007 com o objetivo de orientar os esforços de criação, atualização e divulgação dos principais veículos de comunicação da FIBRA. Dentro do calendário da FIBRA, foram alocados três veículos principais – FIBRANotícias, WEB e FIBI – referenciados por cores distintas, como observado na Figura 28, indicando a data limite de divulgação e atualização de cada veículo.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
AssPrevisite	2			2		5				2		2	13
Diário dos Fundos de Pensão	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	27
Revista Fundos de Pensão				1						1			2
Revista Investidor Institucional		1			1			1			1		4
JIE - Eletrônico	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	28
													Total
													74

AssPrevisite Clipping de notícias sobre o segmento de Previdência veiculadas nos principais jornais do país. Distribuição diária via e-mail.	Objetivo de Exposição Reforço da marca.
Diário dos Fundos de Pensão Clipping de notícias sobre o segmento de Previdência dos associados da ABRAPP. Distribuição diária via e-mail.	Objetivo de Exposição Aumento de mindshare nos associados.
Revista Fundos de Pensão Revista da ABRAPP com o objetivo de aprofundar o debate ds questões do segmento dos Fundos de Pensão. Distribuição mensal. Revista impressa.	Objetivo de Exposição Demonstração de solidez, gestão, confiabilidade e capacitação do Fundo.
Revista Investidor Institucional Revista sobre Previdência Privada e finanças profissionais. Distribuição mensal. Revista impressa.	Objetivo de Exposição Demonstração de solidez, gestão, confiabilidade e capacitação do Fundo.
JIE - Eletrônico Jornal de IB com assuntos diversos, atingindo todo o público de participantes. Distribuição on line.	Objetivo de Exposição Imagem, lembrança e aproximação com participantes.

Figura 27: Plano de Exposição.
 Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

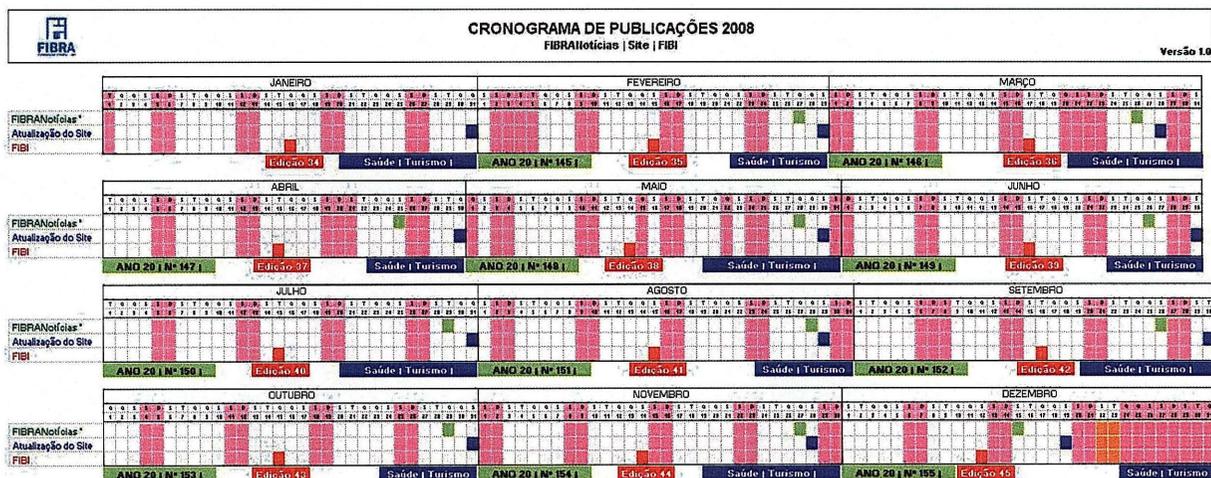


Figura 28: Cronograma de Publicações.
 Fonte: Assessoria da FIBRA, consultada em março de 2008.

6 ANÁLISE

Na pesquisa desenvolvida pela consultoria Towers Perrin fica evidenciada a necessidade urgente de uma comunicação mais efetiva das entidades com seus participantes.

Muitas vezes, pequenas adaptações no desenho dos planos de previdência, sem qualquer impacto financeiro, os tornam mais atraentes e valorizados pelos empregados. Em outras situações, o desenho do plano é apropriado, mas a falta de uma boa comunicação influi negativamente na percepção e satisfação do participante.

Há diversas características de um plano que podem ser divulgadas de forma atraente pelas empresas a seus empregados, como a flexibilidade no gerenciamento, na definição das contribuições e na forma de recebimento dos benefícios, a facilidade do processo de empréstimo, indicação de beneficiários, redução de tributos, possibilidades de resgate, portabilidade e autopatrocínio, entre outras.

Observa-se que os fundos de pensão estão atentos, quando divulgam informações adicionais àquelas exigidas por lei a seus participantes, ao passo seguinte: planejar uma comunicação bem estruturada e transparente, visando a educação dos participantes para o desenvolvimento de uma cultura previdenciária, para a valorização do planejamento financeiro tributário, da qualidade de vida e da preparação para a aposentadoria.

Apesar das dificuldades, há uma tendência dos fundos de pensão em buscar investir mais na comunicação com seus participantes, seja por meio de ferramentas eletrônicas, por canais impressos ou com uma estrutura presencial. A adoção de *sítes* na internet tem se mostrado uma ferramenta interessante para os fundos de pensão, pois é capaz de atingir com velocidade e a qualquer momento todos os públicos, entre dependentes, participantes ativos, participantes assistidos, vinculados e aguardando benefício proporcional diferido. A comunicação com participantes assistidos também é bastante eficaz nas atividades que envolvem o contato pessoal, possivelmente por permitir ao público maior interação.

Além disso, outro importante público também recebeu atenção, concluindo-se que quanto melhor é a comunicação com os empregados, maiores

são os ganhos da empresa em credibilidade e retenção de talentos comprometidos e bem informados.

O resultado demonstra, definitivamente, a importância de um adequado processo de comunicação, interno e externo, que garantirá resultados se em sintonia com o direcionamento estratégico do fundo.

6.1 O AMBIENTE DA FIBRA

O destaque causado pelo planejamento estratégico foi oportuno para a realização de movimentos relevantes na comunicação da FIBRA. O entendimento de ações com maior planejamento foi primordial para o alcance de alguns resultados demonstrados no capítulo anterior. O planejamento causa um equilíbrio de esforços direcionados a um objetivo comum. Os produtos e resultados advindos das intervenções diretamente relacionadas à comunicação causaram uma ruptura em alguns processos obsoletos de comunicação, ainda em uso. Esta renovação proporcionou preocupação com valores importantes e não reconhecidos. O intangível ganhou forma: a força da marca. O que antes era uma ferramenta – planejamento estratégico – muito pouco utilizada para orientar as ações de comunicação, recebeu novo enfoque.

No último ano houve um movimento muito forte e perceptível de reorientação da comunicação da FIBRA. As mudanças são observadas em várias ferramentas e veículos, nos procedimentos internos e na atitude da comunicação. A preocupação com a comunicação corporativa e estratégica foi evidenciada. O mix de comunicação de marketing começou, mesmo sem referência direta, a ser desenvolvido.

Falar sobre o mix de comunicação de marketing em um fundo de pensão é algo pouco provável atualmente. O entendimento amplo do marketing é um conhecimento muito distante da maioria dos dirigentes, participantes e da patrocinadora. Os envolvidos diretamente neste processo, em sua maioria, são oriundos do jornalismo e pouco contato tiveram com a preocupação e o alcance do marketing e, até mesmo, do planejamento estratégico. Contudo, é importante destacarmos as ferramentas do mix de comunicação de marketing que devem ser mais bem exploradas pelos fundos.

Há um espaço muito amplo para o desenvolvimento da propaganda nos fundos de pensão. Certamente, descartam-se movimentos como anúncios em televisão – a primeira imagem que se forma. Mas, discute-se sua essência, para uso no desenvolvimento de uma imagem duradoura para o fundo, por meio do uso artístico da impressão, do som e da cor, pouco explorados neste segmento, sendo a oportunidade para colocar em cena seus atributos e diferenciais.

A promoção, além dos eventos de experiência, também deve ser estimulada para atrair de forma mais intensa e rápida a atenção dos participantes. É uma ferramenta, inclusive, para obter respostas a estímulos e chamar a atenção para atributos específicos do plano, promovendo um envolvimento mais ágil.

O uso de relações públicas e assessoria de imprensa devem considerar um plano adequado, considerado no planejamento estratégico e no orçamento do fundo. Um plano bem elaborado pode ser eficaz e proporcionar grande credibilidade, pois matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os participantes.

O marketing direto é muito pouco explorado, porém, com o uso da tecnologia disponível, torna-se barato e com grande probabilidade de êxito, aumentando a presença da marca junto ao participante.

Estas ferramentas – do mix de comunicação de marketing – são imprescindíveis para criar a diferenciação da marca da FIBRA. A construção da conscientização, imagem, respostas e relacionamento com a marca somente serão possíveis com sua aplicação. E esta implementação somente resultará em um saldo positivo se houver o alinhamento estratégico. Assim, novamente, há a necessidade de contemplar as ações de comunicação no planejamento estratégico do fundo.

Há muito ainda para alcançar a gestão do valor do cliente. A FIBRA deu o primeiro passo implementando seu CRM. Mas, está considerando o CRM como uma ferramenta de eficiência e não como uma ferramenta de melhoria de atendimento. Mesmo assim, ainda possui dificuldades de entender seus participantes e até em reunir informações sobre estes. A comunicação não comunica aos públicos-alvos. Normalmente, seu esforço é amplo, com uma mensagem geral.

A FIBRA, sem intenção, desenvolve uma cobertura adequada em suas opções de comunicação empregadas. É visível o alcance de uma mesma ação, com linguagem e metáforas abrangentes, resultar eficaz a diversos públicos. A grande variável a ser transformada é a mídia eletrônica, pois, como observado,

principalmente o público de participantes assistidos possui uma barreira cultural de acesso a este meio. Além disso, o cadastro de e-mails deste público é pobre, não somente pela quantidade diminuta de endereços de usuários cadastrados, mas pela ausência de uma gestão de manutenção atualizada desta pequena base. Esta fragilidade gera um menor alcance numa mídia que, comparada às demais, exige menor esforço.

Também, sem nenhuma intenção, de forma totalmente despropositada, observa-se a grande influência provocada pelas ações de comunicação, internas e externas, no processo de conscientização da marca, de seus diferenciais e valorização de sua imagem. Mesmo com pouca utilização, ao público externo, de ferramentas e técnicas de comunicação corporativa estratégica, há um nível de consciência bastante interessante, talvez muito mais existente em função da proximidade de relacionamento entre o fundo e sua patrocinadora, e por consequência seu público-alvo, do que por força de sua comunicação assertiva.

Destaca-se que, em muitos momentos, a coerência e a coesão da imagem da marca não são valorizadas, surgindo uma lacuna que produz, por sorte, resultado pouco desconfortável e, usualmente, sequer percebida. O compartilhamento do mesmo significado, por opções de comunicação diferentes, é mais bem observado entre o veículo FIBRANotícias e o ambiente WEB. Para os demais esta orientação é desprovida de maior esforço.

Não há a visibilidade de complementaridade nas ações de comunicação. Contudo, somente foi percebido este atributo – muito bem trabalhado e orientado – na campanha de modernização dos elevadores. A utilização de seqüências de comunicação, nas diversas opções de veículos e mídias, é pouco aproveitada.

Por outro lado, as ações de comunicação são versáteis, talvez pela característica, em sua maioria, de conteúdo técnico e de recursos simples de comunicação visual, que consegue traduzir de uma forma mais rápida e clara as diversas mensagens a públicos-alvos, de níveis diferentes, com contato anterior ou não com outras comunicações.

Infelizmente a preocupação com o custo dos esforços de comunicação é muito recente. Aliada a ausência de métricas mais apuradas de validação do resultado de cada ação de comunicação, cria-se um cenário complexo

de gestão que possibilite um acompanhamento orientado ao desenvolvimento contínuo.

Os resultados e produtos esperados, definidos no escopo das intervenções estratégicas iniciadas para condução de mudanças da comunicação, muito contribuíram para o alinhamento de esforços e evolução da comunicação da FIBRA. O planejamento estratégico foi o direcionador destes resultados. Contudo, certamente durante sua discussão – o pensamento estratégico – a alta administração inseriu a preocupação da comunicação. O que deve ser mantido. É fato que a lacuna ainda é muito grande, surgindo uma oportunidade de melhoria bastante significativa, a qual deverá ter sua continuidade norteadas pelo planejamento estratégico.

7 RECOMENDAÇÕES

Como observamos há um déficit na comunicação com os participantes: o conhecimento do plano é muito inconsistente. A melhor alternativa para aumentar o nível de conhecimento destes sobre seus planos é reforçar periodicamente a comunicação, enfatizando as regras e vantagens do plano e da previdência em geral.

A comunicação com os participantes pode e deve ir além: a FIBRA deve buscar apoio também dos níveis gerenciais e formadores de opinião para melhorar o entendimento das questões relacionadas ao benefício de previdência. A formação de pessoas-chave para fomentar as informações do plano é essencial. Assim, em seu cotidiano estarão ampliando o conhecimento dos demais sobre o plano de benefícios e fortalecendo a imagem do fundo. Além disso, a elaboração de treinamentos e materiais de comunicação específicos para esses grupos – níveis gerenciais e formadores de opinião – podem trazer maior valorização do tema e engajamento dos participantes.

A FIBRA deve identificar internamente suas reais necessidades de divulgação e seus desafios junto aos participantes ativos e assistidos. É nítido o pouco conhecimento ou sua aplicação ineficiente nas ações de comunicação. Um formato bastante poderoso para conhecer melhor os participantes são os *focus groups*, além das tradicionais pesquisas. Os *focus groups* podem ser organizados por interesses diversos: localização geográfica, nível funcional, faixa de benefício, faixa etária, tempo de benefício, entre outros. Também o aproveitamento dos contatos presenciais são momentos de ouro para o levantamento de informações; portanto, devem ser mais bem aproveitados.

Mas, além do conhecimento dos participantes, é fundamental aplicá-lo corretamente. As ações de comunicação devem ser direcionadas aos públicos-alvos, com a linguagem própria de cada grupo, comunicação visual e metáforas. O generalismo é pouco eficaz na formação de consciência da marca, da valorização de seus diferenciais e da potencialização da boa imagem.

Adicionalmente, uma equipe multidisciplinar deve ser formada para desenvolver as responsabilidades da comunicação. Profissionais com maior experiência e proximidade com o marketing, além de profissionais com vivência na

mídia WEB e publicidade. Somente da geração de conteúdos não se constrói um bom alicerce de comunicação.

O aproveitamento do ambiente WEB deve ser maior. Seu potencial é ilimitado e deve ser explorado a altura. Os estímulos deste ambiente devem ser diferentes dos estímulos da mídia impressa, bem como seu conteúdo possui formato próprio, muito diferente daquele da mídia impressa também. Essa questão básica não é considerada, provocando uma ruptura e deslocamento do público desta mídia.

Outro fator importante é o primeiro contato, como na máxima “a primeira imagem é a que fica”. Isto é fato. Quando no primeiro contato dos clientes para uma possível adesão ao plano, devem existir materiais de divulgação e orientação que despertem o interesse e esclareçam dúvidas, orientando, inconscientemente sua decisão. O marketing direto deve ser praticado de forma saudável e em proveito da entidade.

Com relevância também está a questão da comunicação de crise. Esta responsabilidade deve ser desenvolvida e praticada, para que, em situações reais possa gerar o efeito esperado. O planejamento deve considerar as situações onde esta comunicação deverá ser acionada e as atitudes esperadas.

Para que sejam bem sucedidos em suas ações de comunicação, é fundamental que os fundos estabeleçam, e sigam, um planejamento estratégico. Organizar a comunicação a partir de um planejamento, por mais simples que seja inicialmente, traz à entidade maior segurança e clareza na determinação de prioridades, facilitando, inclusive, a previsão de orçamento para viabilizar as ações de comunicação.

Mais ainda, é complementar o planejamento estratégico tradicional com os interesses de marketing, formando o planejamento estratégico de marketing, como visto neste estudo. Isto possibilita uma das melhores abordagens para se analisar o ambiente, estabelecer objetivos consistentes, estratégias competitivas bem formuladas e implementar ações. Com o grande trunfo: sem esquecer das ações de comunicação; destacando as atividades de marketing.

Para gestão de todo este processo e das ações de comunicação é fundamental estabelecer métricas e metas factíveis de cumprimento. Somente com o acompanhamento adequado é possível realizar as correções e ajustes, além da melhoria contínua do processo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como prestadores de serviços, os fundos de pensão, devem priorizar a qualidade de produto, o bom atendimento a seus participantes, a busca da melhor relação custo/benefício e um contínuo trabalho de comunicação que privilegie, num formato mais amplo:

- colaborar para a formação e disseminação de uma cultura previdenciária, compartilhando a natureza do trabalho social;
- estabelecer uma base de conhecimento, que traduza em consciência e atitudes de seus participantes, a identificação dos benefícios de seu produto como sinônimo de solidez e credibilidade;
- desenvolver a divulgação do desempenho e atuação da entidade em seus diversos setores e partes interessadas;
- proporcionar subsídios para que decisões relevantes possam ser realizadas.

Além disso, a criação de canais de comunicação efetiva devem construir o papel de informar através de estratégias diversas, desenvolvendo um trabalho de esclarecimento e conscientização. A “previdência” como produto, apesar de excelente, não é desejada. Este fato ocorre em função da ausência de seu conhecimento. Obviamente, esta ausência de conhecimento é justificada pela inadequada divulgação deste produto. Um produto que não tem forma, não pode ser colocado em uma vitrine com luzes e cores. Além disso, os consumidores, usualmente, privilegiam a aquisição de produtos que lhes trazem resultados imediatos. Na realidade, são comprados os benefícios que esses produtos podem lhes trazer. Como complicador, a previdência complementar não traz resultado imediato. Ao contrário, é um benefício em longo prazo, difícil de atrair e ser adquirido espontaneamente. Porém, “previdência” é um produto que assegura dignidade, que propicia segurança e tranquilidade. É um produto que se reveste de inúmeros atributos intangíveis, pouco percebidos pela grande maioria do público, mas valiosos.

A decisão de comunicar supõe respeitar um direito primário de todo cliente: o direito à informação. Assim, como um caminho seguro, uma organização poderá ter a possibilidade de chegar ao estágio ideal de relacionamento com seus clientes.

Um refinado trabalho de observação, pesquisa e análise é capaz de capitalizar os pontos fortes da entidade e de administrar os pontos fracos, transformando-os em oportunidades de desenvolvimento. É primordial a realização de uma pesquisa para conhecer de forma eficaz o perfil dos clientes, em especial dos ativos e assistidos, com o objetivo de tornar a sua estratégia de comunicação adequada ao público que irá recebê-la.

Por meio da comunicação, pode-se racionalizar o esforço para o estabelecimento e manutenção de relações entre a entidade e seus públicos-alvos, procurando-se superar o maior desafio: eliminar a desinformação. Um grande esforço de esclarecimento se faz necessário e pode ser realizado com a implementação de uma política de informar, motivar, orientar e integrar.

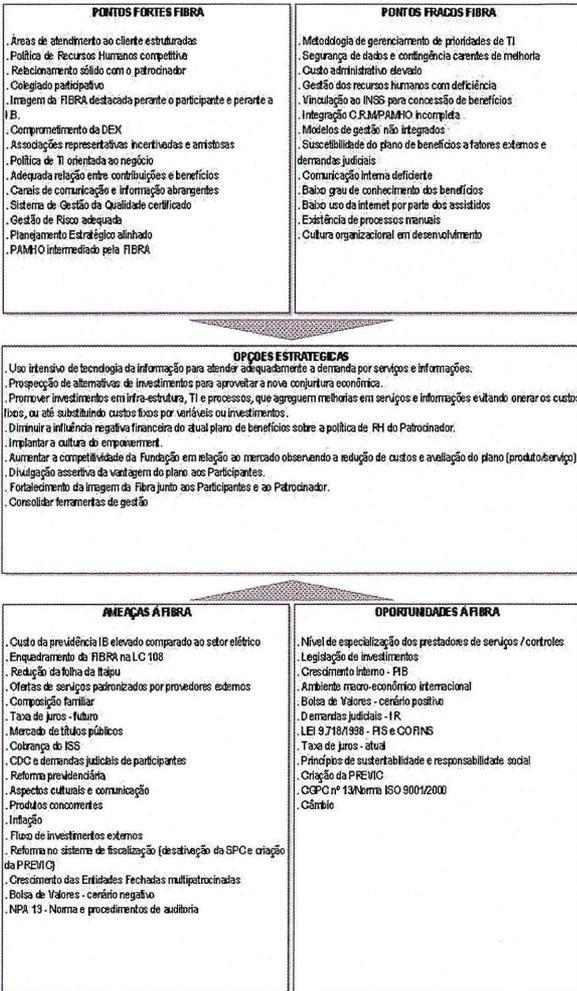
Imprescindível destacar ainda a comunicação com o público interno através do composto da comunicação corporativa e endomarketing. É preciso a transparência e efetividade de informação àqueles que significam a manutenção operacional e estratégica da entidade e precisam estar conscientes do seu relevante papel social. Valores como clareza, transparência, comprometimento, dever de informar e conscientizar necessitam ser partilhados, para que possam dar unidade a todos aqueles que ajudam a tornar possível fazer valer a missão, a visão e negócio da entidade.

O diferencial para a eficácia da comunicação encontra-se no trabalho que privilegie coesão interna e gestão do conhecimento, sedimentado por transparência nas ações e ênfase na divulgação assertiva, a fim de que as pessoas possam sentir a segurança necessária para a tomada de uma decisão inteligente.

Esta segurança e os demais atributos de valor, intangíveis a este produto, deverão estimular à lembrança da marca. A criação do vínculo de consciência da marca nos participantes do fundo de pensão fortalecerá a marca e estimulará o relacionamento com a mesma, gerando respostas de realimentação deste processo. Esta imagem é responsabilidade da comunicação adequada ao público previamente identificado e conhecido.

Ao entender que a força da imagem de uma organização está diretamente relacionada com a consistência de seus atos e com a coerência entre o discurso e a ação, é possível reconhecer que o trabalho de comunicação envolve muito mais do que simples divulgação: envolve posturas, consciência social e planejamento estratégico.

APÊNDICE



PROPOSIÇÃO DE VALOR

- Liderança na qualidade de produtos e serviços previdenciários a custos competitivos
- A FIBRA entende por qualidade de produtos: precisão, segurança, confiabilidade, inovação e rigor técnico
- A FIBRA entende por qualidade de serviços: transparência, presteza, solicitude, respeito, conhecimento técnico e gestão de relacionamento

FAVORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Visão e alinhamento estratégico
- Recursos humanos qualificados para o negócio
- Uso eficaz dos recursos organizacionais
- Uso de TI orientado à excelência de gestão, sintonia com os clientes e competitividade do plano
- Gestão adequada do ativo e do passivo
- Governança Corporativa integrada, potencializando segurança e confiança
- Aderência do Plano de Benefícios com a política de RH do patrocinador, frente à gestão de custos e flexibilidade
- Competitividade em relação ao mercado (custo administrativo e previdenciário x benefício gerado)
- Comunicação assertiva com as partes relacionadas
- Envolvimento com o Patrocinador e órgãos representativos
- Satisfação dos clientes com produtos e serviços

POLÍTICA DA QUALIDADE

"Assagurar aos participantes o pagamento dos benefícios previstos em seu plano previdenciário, cumprindo a legislação vigente e os termos dos seus Estatutos, políticas e normas."

CONTEXTO Definição do Negócio	Previdência Complementar Fechada para os empregados, diretores, conselheiros e requisitados da Itaipu e empregados da FIBRA.	CONTEXTO MISSÃO Assegurar os Benefícios previstos.
O QUE? Explicação do Contexto	Gerir o Plano garantindo os benefícios previdenciários previstos	
PARA QUEM? Clientes	Participantes e Beneficiários	
COMO? Canais e Meios	Atendimento Direto	

MISSÃO FIBRA

"Contribuir para uma aposentadoria digna, assegurando, através do tempo, o pagamento dos benefícios do plano previdenciário a seus participantes e beneficiários, bem como a prestação dos serviços associados."

VISÃO DE FUTURO

Ser reconhecida pela excelência em produtos e serviços previdenciários, por seus participantes, beneficiários, patrocinador e pelo segmento onde atua.

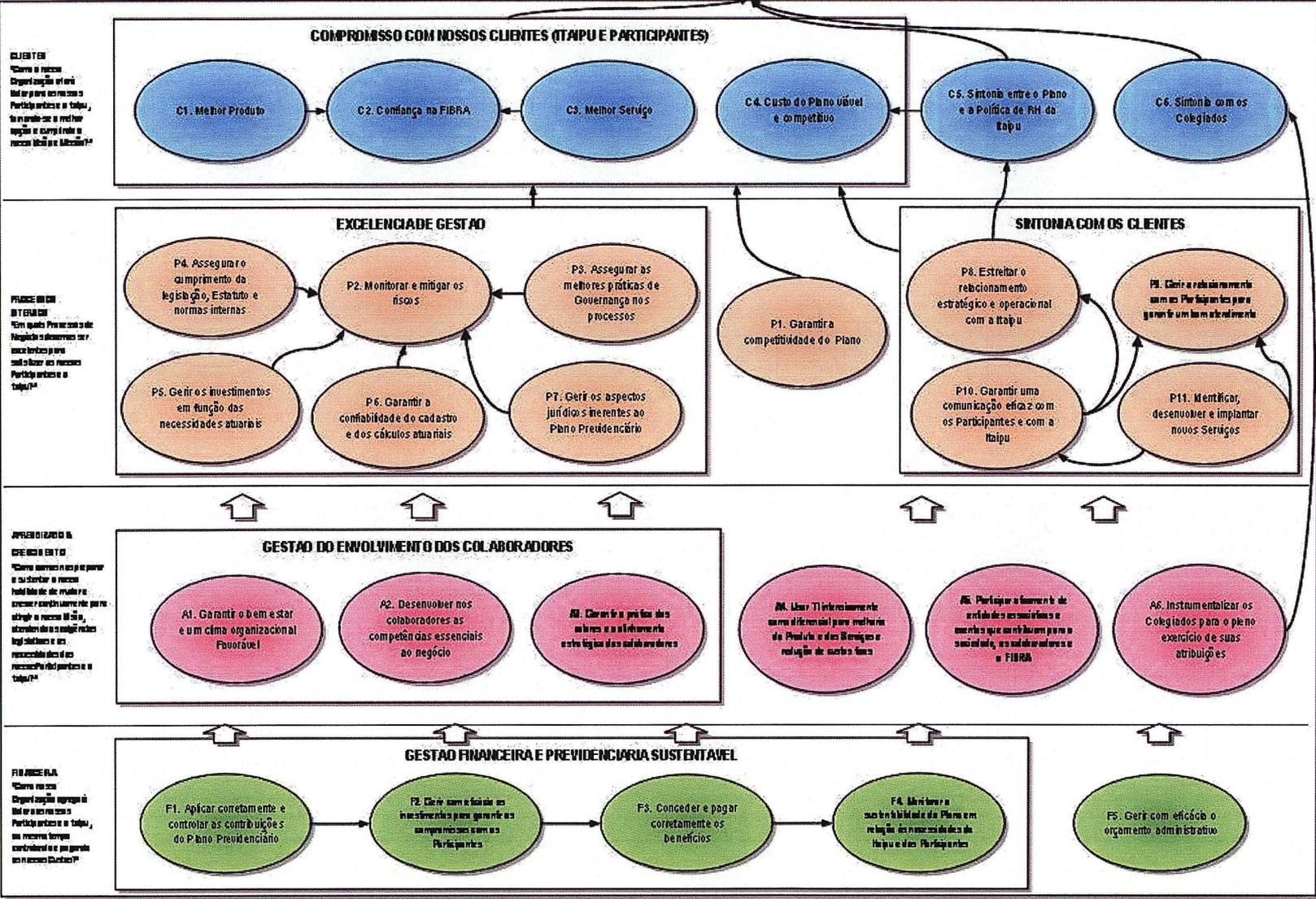
VALORES

- Integridade
- Respeito às pessoas
- Ética
- Justiça nas decisões
- Prudência

Direcionamento Estratégico da FIBRA

APÊNDICE 1

VISÃO: "Ser reconhecida pela excelência em produtos e serviços previdenciários, por seus participantes, beneficiários, patrocinador e pelo segmento onde atua." **MISSÃO:** "Contribuir para uma aposentadoria digna, assegurando, através do tempo, o pagamento dos benefícios do plano previdenciário a seus participantes e beneficiários, bem como a prestação dos serviços associados."



Mapa Estratégico da FIBRA
APÊNDICE 2

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- ANSOFF, Igor H. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARMSTRONG, Gary; e KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1993.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1989.
- COOPER, R. G. **Introducing Successful New Industrial Products**. European Journal of Marketing, Nº 10 (Junho de 1978): páginas 24-25.
- DAY, George. S. **Estratégia Voltada Para o Cliente**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- _____. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- GÓES, Wagner. **Introdução à Previdência Complementar**. São Paulo: ABRAPP, 2005.
- GÓES, Wagner. **Administração de Plano de Benefícios**. São Paulo: ABRAPP, 2007.
- HALL, R. **Empresas: Estrutura e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo Pelo Futuro**. São Paulo: Campus, 1997.
- JOYCE, Paul. **Strategic Management for Public Services**. Buckingham: Open University Press, 1991.
- KAPLAN, Robert. S., e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- _____. **Kaplan e Norton na Prática**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que Todo Profissional Precisa Saber**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: PHB, 2006.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Madri: MacGraw-Hill, 1989.
- LEVITT, T. **O Sucesso de Marketing Pela Diferenciação – de Qualquer Coisa**. Harvard Business School, 1980.
- LINGLE, John H.; SCHIEMANN, William A. **Balanced Scorecard To Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?** Management Review 85, Nº 3 (Março de 1996): páginas 56-61.
- LUZIO, Fernando. **Fazendo a Estratégia Acontecer – Como Implantar as Iniciativas do Balanced Scorecard**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Luzio, 2003.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. Nova Iorque: Mc Graw Hill, 1978.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Práticas**. 20ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Ivone L.; PAULA, Maria Aparecida. **O que é Comunicação Estratégica nas Empresas**. São Paulo: Paulus, 2007.
- OHMAE, K. **O Estrategista em Ação: A Arte Japonesa de Negociar**. São Paulo: Pionera, 1985.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROMÁN, J. A. **Gestão de Marketing e Vantagens Competitivas em Mercados Industriais**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP. São Paulo, 1996.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Empresa que Aprende**. 22ª edição. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- SILVA, H. H. C.; TENCA, E. C.; SCHENINI, P. H.; FERNANDES, S. **Planejamento Estratégico de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. **Competing On Capability: The New Rules of Corporate Strategy**. Harvard: Harvard Business Review, 1992.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento: Como a Empresa Pode Usar a Memória Organizacional e a Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.
- THOMPSON, Arthur. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VALDÉZ, Jesús Á. Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas: Um Estudo de Caso da Cadeia Hoteleira Sol Meliá. Tese de Doutorado, FEA/USP. São Paulo, 2003.

WEBSTER, F. E. Jr. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing v.56 (Outubro de 1992).

WIND, Y. Product Policy Concepts, Methods and Estrategy Aplication. Massachussets: Wesley Publishing Company, 1982.