

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA  
COMUNICAÇÃO SOCIAL - JORNALISMO

ELISA CAETANO DE ALMEIDA BARBOSA

**PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PRÓ-  
DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL**

Goiânia  
2009

ELISA CAETANO DE ALMEIDA BARBOSA

**PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PRÓ-  
DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL**

Projeto apresentado à Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo.

**Área de concentração:** Assessoria de Comunicação.

**Orientadora:** Prof. Ms. Silvana Coleta.

Goiânia  
2009

ELISA CAETANO DE ALMEIDA BARBOSA

**PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PRÓ-  
DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Jornalismo da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para a obtenção do título de Bacharel, apresentado em 07 e 08 de julho de 2009, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Silvana Coleta - UFG  
Presidente da Banca

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Magno Medeiros - UFG  
Professor Convidado

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>PROJETO DE PESQUISA.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Tema .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Justificativa.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Questão problema .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Marco teórico de referência .....</b>	<b>7</b>
4.1 Comunicação Organizacional e Comunicação Integrada .....	7
4.2 Assessoria de Imprensa.....	8
4.3 Comunicação Interna .....	9
4.4 Plano de Comunicação.....	11
4.5 Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial .....	11
<b>5. Metodologia .....</b>	<b>12</b>
<b>6. Objetivos .....</b>	<b>13</b>
6.1 Objetivo geral .....	13
6.2 Objetivos específicos .....	13
<b>7. Cronograma.....</b>	<b>14</b>
<b>PLANO GLOBAL DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Organização .....</b>	<b>15</b>
1.1 Histórico de atividades.....	16
<b>2. Projeto .....</b>	<b>17</b>
2.1 Apresentação.....	17
2.2 Avaliação da Comunicação.....	18
2.3 Estratégia geral .....	21
<b>3. Anexo .....</b>	<b>24</b>
<b>RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PRÓ - DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL.....</b>	<b>31</b>
<b>1. Teoria X Prática .....</b>	<b>31</b>
<b>2. Associados .....</b>	<b>31</b>
<b>3. Assessoria interna X terceirizada .....</b>	<b>32</b>
<b>4. Avaliação das estratégias.....</b>	<b>35</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>39</b>

## **INTRODUÇÃO**

Este é um projeto experimental na área de assessoria de comunicação. Sua estrutura está dividida em três partes: Projeto de Pesquisa, Plano de Comunicação e Relatório Final.

Tal divisão segue a orientação das etapas para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa como conclusão de curso. As três partes foram colocadas juntas no trabalho, mas estão devidamente separadas, como indica o índice (na página anterior).

## PROJETO DE PESQUISA

### 1. Tema

O tema deste projeto é a proposta de um Plano Global de Comunicação Social para a Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial (ADIAL-BRASIL).

### 2. Justificativa

Para o desenvolvimento desse projeto de pesquisa, busquei, inicialmente, um tema que me motivasse pessoalmente. Durante um ano, trabalhei na assessoria de imprensa de uma associação e tanto pela experiência profissional, quanto pelo interesse e identificação, optei pelo desenvolvimento de um Plano Global de Comunicação.

Pesquisei e avaliei algumas empresas do mercado que ainda não possuíam uma estrutura formalizada dessa área e encontrei na Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial uma boa oportunidade de desenvolver meu projeto.

A ADIAL BRASIL é uma associação de empresas que operam no território nacional, com fruição de incentivos fiscais estaduais e/ou federais, e pode se tornar uma fonte confiável de informações relacionadas a esse tema a partir da estruturação de uma assessoria de comunicação presente.

Com essa medida, presume-se que haverá um aumento da veiculação de notícias e reportagens sobre os trabalhos e projetos da instituição e, conseqüentemente, o fortalecimento de sua imagem frente aos associados, *big players* do mercado, governo federal, governos regionais e Secretários de Estado. A demanda jornalística por informações nessa área é bastante recorrente, o que reforça a necessidade de se estruturar esse departamento.

Este trabalho, de ordem prática, também realçará a importância da área da comunicação em qualquer tipo de organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. Além disso, o projeto será uma oportunidade de pensar e planejar ações da área de jornalismo, relações públicas e marketing, favorecendo a imagem da ADIAL BRASIL perante seu público interno, mídia e mercado.

### **3. Questão problema**

Como a presença de uma assessoria de comunicação na Associação Brasileira Pró- Desenvolvimento Industrial pode contribuir para uma melhor visibilidade e divulgação de seus projetos e trabalhos e colaborar para a fidelização e atração de associados?

### **4. Marco teórico de referência**

#### **4.1 Comunicação Organizacional e Comunicação Integrada**

No Brasil, o entendimento de comunicação organizacional como valor estratégico é um processo que se inicia de forma orgânica a partir dos anos 1960. Na década de 80, porém, é que o uso da informação e o estabelecimento de relacionamentos adequados com a imprensa, público interno e externo passaram a ser realmente vistos como estratégicos para as organizações brasileiras.

Para Kunsch (2003), nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida, o que explica porque essas relações alcançaram tamanha importância e só ocorrem por meio da comunicação e na comunicação. “A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo” (p. 70).

Dentro desse contexto, é importante definir aqui que a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade, esclarece Kunsch. Segundo a autora, essas modalidades podem ser divididas em quatro categorias:

- Comunicação Administrativa: processa-se dentro da organização, no âmbito das funções administrativas e viabiliza todo o sistema organizacional, por meio de confluência de fluxos de rede;

- Comunicação Mercadológica: responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa;

- Comunicação Interna: setor planejado para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados (será discutida posteriormente em um tópico separado);

- Comunicação Institucional: responsável direta pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas. Explicita lado público das organizações, constrói personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. Está dividida em subáreas que convergem para formatar uma comunicação da organização em si: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade/propaganda institucional, imagem e identidade corporativa, marketing social e cultural e editoração multimídia.

A convergência dessas subáreas e a atuação sinérgica entre elas é conhecida como comunicação integrada. Para Kunsch, essa convergência de atividades possibilita ações estratégicas e táticas de comunicação, mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. Como complemento a essa idéia, Bueno (2003) afirma:

Ainda que no âmbito operacional haja uma descentralização, tendo em vista a execução de atividades específicas de Comunicação (...) o planejamento deve ser centralizado. Isso acarreta economia de recursos e de esforços e contribui para a consecução do que devem ser os objetivos maiores da organização: aumentar a vantagem competitiva da empresa ou entidade face a seus concorrentes e consolidar sua imagem, ou reputação, perante a opinião pública (p.9).

É necessário que essa convergência comunicacional em uma empresa ou entidade seja definida com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse.

## **4.2 Assessoria de Imprensa**

Dentro do contexto mencionado acima, retomarei a comunicação institucional, especificamente a área de assessoria de imprensa. Como estudante de jornalismo, acredito ser importante aprofundar um pouco mais no papel e atuação dessa área dentro do contexto da comunicação integrada.

De acordo com Duarte (2002), é possível estabelecer um conceito normativo de assessoria de imprensa como a administração de fluxos de informação e relacionamento entre fontes e jornalistas. Sendo assim, o assessor é a ponte fundamental no relacionamento entre organizações e imprensa.

A conexão da assessoria com outras áreas de comunicação, porém, colaborou para a diversificação de seus produtos e serviços. Como afirma Duarte, essa mudança faz com que seus objetivos deixem de ser a simples exposição na mídia, para incorporar a noção de



posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade, seja com fins mercadológicos, de informação ou, simplesmente, imagem.

Nesse contexto, o papel da assessoria e do assessor não pode ser apenas o aumento da presença das fontes na imprensa. Democratizar o acesso da sociedade à informação, iluminar o contexto em que a organização está inserida para os dirigentes e estimular o envolvimento dos empregados com as questões que lhe afetam também são funções essenciais desse departamento, explica Duarte.

Além disso, passou a ser exigido desse profissional uma visão mais abrangente da comunicação e do mercado em que a entidade está inserida.

Para administrar a comunicação ignoram-se a formação e habilidades específicas de cada profissional e busca-se alguém com boas noções sobre marketing e administração, uma visão ampla da empresa em que trabalha, como ela funciona e, principalmente, saber como pode ajudar a empresa a realizar lucro (DUARTE, 2002, p.97).

Dessa forma, a assessoria de imprensa deixou de ser um mero conjunto de atividades jornalísticas desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado, conhecido como assessoria de comunicação, que orienta o relacionamento da empresa com todos seus públicos de interesse.

### **4.3 Comunicação Interna**

As organizações não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados, como estabelece Kunsch (2003).

Além disso, a comunicação formalizada ou sistematizada não significa que todos os problemas de uma organização estão ou serão resolvidos. Isso ocorre porque a comunicação não é um processo estanque, e nas organizações existem dois grandes sistemas orgânicos: formal e informal, como explica Grandó (2006):

Coexistem, no mesmo espaço, uma organização formal contemplada pelo organograma da empresa e estruturada a partir da definição de papéis e funções exercidos e desempenhados pelos grupos formais que atendem a esta estruturação. Para garantir sua organização, seu desenvolvimento e sua sobrevivência, tem-se o sistema formal de comunicação criado e administrado pela empresa. A organização informal, por sua vez, acontece, inevitavelmente, quando o indivíduo se congrega com outro ou com um grupo. Atendendo a este tipo de organização, tem-se o sistema de comunicação informal. Um fenômeno comunicacional que emana dessas relações interpessoais, portanto, de caráter livre não submetido às regras e normas oriundas da alta administração (p.225 e 226).

Exatamente por isso, foi reservado um tópico separado para discutir a comunicação interna das organizações, o calcanhar de Aquiles de muitas delas. Bueno (2007) aponta que esse problema se dá porque a comunicação empresarial brasileira ainda pratica o equívoco de analisar a eficácia da comunicação interna a partir da voz dos gestores da comunicação (os chefes), em vez de ouvir exatamente os funcionários, que são quem, nesse caso, têm algo concreto para dizer.

Para o autor, esse segmento da comunicação merece destaque nas organizações por inúmeras razões. Primeiramente, ele acredita que os públicos internos constituem o mais importante público de uma organização. Os funcionários são parceiros fundamentais nos negócios e, sem eles, as organizações não sobrevivem.

Em segundo lugar, eles são efetivamente formadores e multiplicadores de imagem e, no contato com os públicos de interesse das organizações ou no convívio com a comunidade, podem contribuir para melhorar a reputação do local onde trabalham.

Em terceiro lugar, os públicos internos são, em princípio, os maiores interessados no sucesso das organizações por razões não apenas econômicas, mas porque convivem com elas a maior parte do seu tempo e vêm nelas uma alternativa para seu crescimento pessoal e profissional. Portanto, é preciso compreender que a comunicação organizacional, principalmente a formal; não é, e nem pode ser, algo fechado. Os novos enfoques administrativos – na pessoa, na informação, na qualidade, entre outros – como aponta Grandó (2006), exigem compreender o processo de comunicação interno como algo dinâmico, vivo.

Além disso, ela destaca que a rede formal afeta interesses das gerências e dos administradores, provocando, em muitas vezes, sentimentos exaltados. Entretanto, mesmo que não seja possível controlá-la, ou destruí-la, é necessário aprender a conviver com ela, já que pode ser usada de forma construtiva.

Como sugere a autora, a comunicação formal pode se tornar morosa e, muitas vezes, ineficaz para determinados colaboradores. Estes aspectos podem provocar o surgimento de processos de comunicação informais mais eficientes e compatíveis com a realidade dessas pessoas. Isso pode complementar o papel dos informativos, memorandos, murais e boletins, através da prática oral, mais próxima à realidade. Esta prática cria uma unidade que a comunicação formal não penetra ou penetra superficialmente.

Compreendendo-se por boas relações não aquelas moldadas no que a organização define como correto e verdadeiro e embasadas em persuasão; mas, sim, como aquela que se posiciona na inter-relação, na dialogicidade do processo de interação colaborador x organização; buscando, na base dos conflitos, das controvérsias inerentes à vida social, a essência para as boas relações (GRANDÓ, 2006, p. 235).

Portanto, a autora conclui que é necessário diagnosticar os processos de comunicação internos da organização e orientá-los no sentido de promover a boas relações entre ela e seus funcionários.

#### **4.4 Plano de Comunicação**

A ADIAL BRASIL não possui uma assessoria de comunicação interna, ela terceiriza esse serviço. Nesse caso, optei formulação de um plano de comunicação para a criação e implementação desse departamento, que deverá apresentar também as melhores estratégias e ferramentas de comunicação para essa instituição. Kunsch (2003) define de forma simplificada o que é um plano:

No plano são delineados os objetivos gerais a serem alcançados, as diretrizes, a alocação de recursos necessários, as estratégias gerais, os prazos e os indicativos das ações que poderão desencadear projetos e programas específicos e/ou setoriais. (p. 366).

De forma sucinta, a autora diz que o plano contém os pressupostos necessários para a tomada de decisões. Estudos prévios, pesquisa e outras fases do planejamento servirão de base para que se chegue a um plano de ação.

Ainda de acordo com a autora, o plano de ação é uma proposta concreta de ações de comunicação que poderão ser levadas a efeito e, dependendo da dimensão, suscitar a necessidade de se elaborar projetos ou programas específicos.

Além de guiar os membros da equipe de assessoria, o plano também servirá de base para o futuro relatório-balanço, que apontará os ganhos e as perdas e conseqüências dos projetos e ações feitas durante a administração.

É importante destacar, ainda, que de nada vale um bom recurso humano na assessoria de comunicação, quando os seguimentos (assessoria de imprensa, publicidade e relações públicas) não trabalham de forma integrada, articulada e estratégica para se atingir os objetivos pré-determinados pelo plano de comunicação. Por isso, é preciso definir uma estratégia global, formulada por profissionais que unam a visão institucional à mercadológica.

#### **4.5 Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial**

A Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial (ADIAL BRASIL) é uma associação de empresas que operam no território nacional, com fruição de incentivos fiscais estaduais e federais.

Fundada há quase dois anos por empresários goianos, a instituição conta com associados de diversos segmentos, como: indústria, comércio, logística e serviços.

Tem como objetivos se firmar como representante de empresas que operam com incentivos fiscais, ser referência nacional nesse assunto e proporcionar políticas de desenvolvimento e redução das desigualdades nacionais.

A Associação optou pela terceirização da comunicação, prestada por uma empresa de São Paulo, a Máquina da Notícia. Ela é responsável pelo relacionamento da Associação com veículos de comunicação em todo o país, agendamento, acompanhamento e produção de atas de reuniões nas Federações de Indústrias, atas de outras reuniões importantes realizadas pela Associação, reformulação do site da instituição e confecção de todo o material de divulgação de eventos que a ADIAL BRASIL realize e de pesquisas da Instituição (panfletos, manuais, filmes institucionais etc).

No entanto, acredito que a estruturação de um departamento de comunicação na Associação é crucial nesse momento de consolidação de sua imagem. Dessa forma, a comunicação caminhará diariamente de acordo com os interesses e necessidades da instituição, proporcionando soluções imediatas e personalizadas aos desafios diários da ADIAL BRASIL. O trabalho da assessoria de comunicação é construído de forma lenta e permanente, e torna-se mais eficiente quando o profissional dedica-se exclusivamente a uma única empresa.

Como defendido anteriormente, a comunicação é vista como parte estratégica e fundamental para a consolidação de uma empresa, entidade ou organização. Por isso, a elaboração de um plano de comunicação voltado exclusivamente para a Adial pode otimizar e colaborar para a consolidação de seus objetivos.

## **5. Metodologia**

A metodologia trabalhada nessa pesquisa inclui os seguintes métodos:

- Revisão bibliográfica e fundamentação teórica a fim de conhecer e analisar os principais autores que abordam o assunto e justificar as ações planejadas;

- Avaliação do perfil do público interno e externo da Associação Brasileira Pró Desenvolvimento Industrial para a construção de um diagnóstico em que se conheçam as demandas, as necessidades, os pontos fortes e fracos da instituição;
- Elaboração de um plano de comunicação a partir dos dados coletados;
- Análise e planejamento de custos para a implementação do serviço da comunicação na Associação Brasileira Pro Desenvolvimento Industrial;
- Implementação experimental do Plano de Comunicação;
- Redação do relatório final;
- Apresentação Final.

## **6. Objetivos**

### **6.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é reforçar a importância de uma assessoria de comunicação estruturada internamente na Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial, para o fortalecimento de sua imagem junto ao público interno (empresas associadas) e uma maior divulgação de seus trabalhos e projetos para o público externo (veículos de comunicação, governos regionais e governo federal, secretários de Estado). Com isso, buscaremos dar maior visibilidade à associação, estruturar e profissionalizar o departamento de comunicação e colaborar para ampliação do número de associados.

### **6.2 Objetivos específicos**

- Estruturar uma Assessoria de Comunicação na ADIAL BRASIL;
- Consolidar a imagem da Associação no estado de Goiás, onde está sediada, e nos demais estados brasileiros onde desenvolve trabalhos e parcerias (atualmente: São Paulo, Minas Gerais, Distrito Federal, Maranhão, Pernambuco e Bahia);
- Desenvolver um melhor trabalho de comunicação interna entre a Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial e as empresas associadas;
- Formação de uma assessoria de imprensa que atenda à Associação e promova uma maior presença da mesma junto aos veículos de comunicação;
- Promover uma pesquisa de comunicação organizacional na área da comunicação interna (satisfação dos associados) e, a partir daí, desenvolver estratégias para melhor atender esse público;

- Produção de um relatório de custos para a implantação de um Plano de Comunicação Social na Associação, de forma que os custos não sobrecarreguem sua atual arrecadação e que os benefícios lhe tragam mais visibilidade.

## 7. Cronograma

	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês
Revisão bibliográfica	X			
Avaliação de perfil do público e diagnóstico	X			
Elaboração do Plano		X		
Implementação do Plano			X	X
Redação final				X

## PLANO GLOBAL DE COMUNICAÇÃO

### 1. Organização

Razão Social: ADIAL BRASIL – Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial. Dirigentes e Administradores Principais: José Alves Filho – Presidente e Humberto Tannus Junior – Diretor Superintendente. Capital Atual: R\$ 36.124 - arrecadação mensal.

Ramo de atuação: associação empresarial. Missão: representar as empresas que operam com incentivos fiscais, proporcionando políticas de desenvolvimento e redução das desigualdades regionais brasileiras. Visão: ser reconhecida nacionalmente como representante das empresas que operam com Incentivos Fiscais, proporcionando mais políticas de desenvolvimento e redução das desigualdades regionais brasileiras. Valores: agilidade, transparência, ética e representatividade.

Finalidades da Organização: 1. Defesa dos Incentivos Fiscais como instrumento/política de diminuição das desigualdades e desenvolvimento das regiões menos desenvolvidas do País; 2. Aprovar Lei Federal que regulamente os Incentivos Fiscais de ICMS no Brasil.

Associados:

- BETRA TRADING (Trading - Brasília);
- BIONASA COMBUSTÍVEL (Comercialização de Combustível – Porangatu/Goiás);
- BRASAL REFRIGERANTES (Produção e Distribuição de Bebidas – Brasília);
- BRASFRIGO (Indústria Alimentícia – Luziânia/Goiás);
- CAO A MONTADORA (Montadora de Veículos – Anápolis/Goiás);
- COLUMBIA (Trading – São Paulo);
- COMERCIAL REGON – AMACOCO (Produção e Distribuição de Bebidas – Pernambuco);
- HALEX ISTAR (Indústria Química – Goiânia/Goiás);
- LABORATÓRIO NEO QUÍMICA (Indústria Química – Anápolis/Goiás);
- MAEDA AGROINDUSTRIAL (Produção Agrícola – Itumbiara/Goiás);
- MITSUBISHI AUTOMOTORES (Montadora de Automóveis – São Paulo);
- NOVO MUNDO (Revendedora de Móveis e Utilidades – Goiânia/Goiás);
- PERDIGÃO (Indústria Alimentícia – São Paulo);
- QUICK LOGÍSTICA (Logística – Goiânia/Goiás);

- REFRESCOS BANDEIRANTES (Produção e Distribuição de Bebidas – Trindade/Goiás);
- SINDLEITE (Sindicato das Indústrias de Laticínios no Estado de Goiás – Goiânia/Goiás);
- SUPER FRANGO (Frigorífico – Itaberaí/Goiás);
- VULCABRÁS (Indústria de Calçados – São Paulo).

### **1.1 Histórico de atividades**

A ADIAL BRASIL surgiu no final de 2006. A entidade tem como missão representar as empresas que operam com incentivos fiscais no território nacional, proporcionando políticas de desenvolvimento e redução das desigualdades brasileiras.

Para isso, traçou como desafio imediato a defesa do desenvolvimento nacional, articulando a união com empresários, parlamentares e governantes, para mudar o conteúdo da Reforma Tributária proposta pelo governo federal.

A ADIAL BRASIL nasceu a partir da iniciativa de empresários goianos, com o objetivo de expandir para o território nacional o trabalho que vinha sendo desenvolvido regionalmente pela Adial Goiás (Associação Pró-Desenvolvimento Industrial do Estado de Goiás) - fundada, em 1995. A precursora formula, entre seus objetivos, representar as indústrias do Estado de Goiás em todos os assuntos relacionados aos programas de desenvolvimento praticados pelo governo estadual.

No entanto, é importante ressaltar que as Associações são independentes uma da outra, cada uma com sua sede, associados, projetos, corpo dirigente e funcionários.

Nesse contexto, a ADIAL BRASIL estabeleceu o propósito de lutar pela descentralização do desenvolvimento industrial do País, tendo como esteio a manutenção dos incentivos fiscais. Ela também trabalha para que os Programas de Desenvolvimento Regional praticados por Goiás e por outros estados do Brasil tenham continuidade.

Hoje, a ADIAL BRASIL possui 18 associados e realiza um trabalho junto ao Congresso Nacional, governadores e secretários de Estado na defesa dos Incentivos Fiscais. Além disso, possui estudos econômicos e jurídicos sobre esse tema no Brasil e no mundo e presta assessoramento nessas duas áreas para seus associados.

Trabalha junto às Federações de Indústria em outros Estados brasileiros. A idéia da Associação é a criação de um Comitê Temático dentro de cada uma delas para discutir



Incentivos Fiscais, onde a ADIAL BRASIL dará suporte econômico e jurídico. Os comitês já estão sendo implementados em Minas Gerais, Distrito Federal, Maranhão, Pernambuco e Bahia.

Financeiramente, o dinheiro arrecadado pela Associação consegue cobrir os gastos com salários de seus funcionários e pagamento de viagens e dos serviços terceirizados: assessoria de comunicação, contabilidade e consultoria e assessoria jurídicas. A Assessoria de Comunicação é prestada por uma empresa de São Paulo, a Máquina de Notícias, que é contratada por um valor mensal de R\$12 mil.

Ela é responsável pelo relacionamento da Associação com veículos de comunicação em todo o país, agendamento, acompanhamento e produção de atas de reuniões nas Federações de Indústrias, atas de outras reuniões importantes realizadas pela Associação, reformulação do site da instituição e confecção de todo o material de divulgação de eventos que a ADIAL BRASIL realize e de pesquisas da Instituição (panfletos, manuais, filmes institucionais etc).

## **2. Projeto**

### **2.1 Apresentação**

Responsável pela execução do projeto: Elisa Caetano de Almeida Barbosa

Objetivo geral: reforçar a importância de uma assessoria de comunicação estruturada internamente na Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial, para o fortalecimento de sua imagem junto ao público interno (empresas associadas) e uma maior divulgação de seus trabalhos e projetos para o público externo (veículos de comunicação, governos regionais e governo federal, secretários de Estado). Com isso, buscaremos dar maior visibilidade à associação, estruturar e profissionalizar o departamento de comunicação e colaborar para ampliação do número de associados.

Objetivos específicos:

- Estruturar uma Assessoria de Comunicação na ADIAL BRASIL;
- Consolidar a imagem da Associação no estado de Goiás, onde está sediada, e nos demais estados brasileiros onde desenvolve trabalhos e parcerias (atualmente: São Paulo, Minas Gerais, Distrito Federal, Maranhão, Pernambuco e Bahia);
- Desenvolver um melhor trabalho de comunicação interna entre a Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial e as empresas associadas;

- Formação de uma assessoria de imprensa que atenda à Associação e promova uma maior presença da mesma junto aos veículos de comunicação;
- Promover uma pesquisa de comunicação organizacional na área da comunicação interna (satisfação dos associados) e, a partir daí, desenvolver estratégias para melhor atender esse público;
- Produção de um relatório de custos para a implantação de um Plano de Comunicação Social na Associação, de forma que os custos não sobrecarreguem sua atual arrecadação e que os benefícios lhe tragam mais visibilidade.

Características dos públicos a serem atingidos:

- Associados: compostos, em sua maioria, por empresas industriais; há, também, empresas de comércio e logística;
- Políticos e representantes do Estado: Congresso Nacional, governantes e secretários de Estado;
- Veículos de comunicação: jornalistas (editores, repórteres, blogueiros etc).

Política de Relações Públicas em relação a esses grupos:

- Dar continuidade às ações já realizadas pela Associação: eventos, reuniões, boletins informativos, e-mails. Além da criação de perfis/comunidades da Associação em sites de relacionamento (Twitter e Orkut) e de um blog da ADIAL BRASIL.

## **2.2 Avaliação da Comunicação**

Pontos Negativos:

- Não possui uma assessoria de comunicação estruturada dentro da própria organização;
- Assessoria de Comunicação terceirizada por empresa de São Paulo - dirigentes acreditam que assessoria local não teria condições de desenvolver trabalho de alcance nacional com a mesma eficiência;
- Não possui pesquisas de satisfação nem índice de retenção de seus associados, o que dificulta a elaboração de estratégias de manutenção dos antigos e atração de novos;
- Site não é atualizado periodicamente e quem fica responsável por isso é a secretária;
- Não possui um mailing dos veículos de comunicação;

- Boletins informativos das atividades realizadas pela Associação são produzidos pelo próprio diretor superintendente e sem periodicidade;

- Apesar de realizar reuniões com associados, que antes ocorriam mensalmente, essa ferramenta perdeu sua periodicidade – este ano, ainda não realizou nenhuma. Na fase em que a Associação se encontra, de consolidação de sua imagem, essas reuniões seriam essenciais para mensurar satisfação, interesses e prioridades dos associados, além de fortalecer o relacionamento entre as duas partes. A periodicidade também é um critério essencial para se ter credibilidade;

- Não possui um controle sistematizado das ações realizadas pela assessoria de comunicação de São Paulo e material produzido por ela demora a ser atualizado no site, por ficar a cargo da secretária.

#### Pontos Positivos:

- Dirigentes têm consciência que investimentos em comunicação são essenciais para dar mais visibilidade à associação e atrair novos associados;

- Estruturação de um departamento de comunicação ajudará a fortalecer a imagem da instituição localmente e abrirá portas para crescimento nacional;

- Associação já possui um site, que será reformulado pela Assessoria de Comunicação de São Paulo;

- Envio de comunicados por e-mail aos associados e representantes do governo (regionais e federal) quando reuniões ou ações são realizadas pela Associação;

- Participação como realizadora ou apoiadora de eventos locais e nacionais sobre Incentivos Fiscais;

- Reuniões, boletins informativos e e-mails para atualizar associados das ações realizadas pela Associação junto ao Congresso Nacional, governadores e secretários de Estado na defesa dos Incentivos Fiscais;

- Material de marketing bem produzido (vídeos, panfletos de divulgação de eventos).

#### Determinação das ações necessárias:

- Contratação de profissional responsável pela implementação e execução do plano;

- Pesquisa de satisfação e retenção de associados;

- Atualização de site da instituição;

- Criação de mailing dos veículos de comunicação e jornalistas;

- Criação de blog ou twitter da Associação, para melhorar e facilitar comunicação com públicos de interesse (associados, veículos de comunicação, governos regionais, governo federal e secretários de Estado);
  - Dar periodicidade às reuniões com associados;
  - Direcionar envio de e-mails, cartas e boletins informativos para público estratégico (diretores e presidentes das empresas associadas e jornalistas específicos de veículos de comunicação);
  - Enviar sugestões de pautas para veículos de comunicação que tenham gancho com as atividades prestadas pela Associação, consolidando-a como fonte confiável;
  - Dar continuidade aos eventos realizados ou apoiados pela ADIAL BRASIL em Goiás e demais estados do país;
    - Realizar Media Training com todos que possam falar em nome da entidade;
    - Clipping de todo material veiculado a respeito da associação e recuperação do material que a assessoria de São Paulo possui.

#### Investimentos necessários:

- Contratação de uma pessoa que fique responsável pela execução do projeto;
- Contratação de um estagiário para auxiliar execução do projeto;
- Uma secretária – como a Associação já tem uma funcionária contratada para isso, ela pode trabalhar também junto à equipe de comunicação, sem necessidade de contratar outro funcionário.

#### Resultados Esperados:

- Melhorar e aproximar relacionamento com associados e representantes do governo;
- Colaborar com a atração de novos associados;
- Consolidar departamento de Comunicação como ferramenta estratégica para a imagem da Associação;
  - Transformar site em fonte segura de pesquisa sobre Incentivos Fiscais e de informações sobre a Associação e suas atividades;
  - Melhorar relacionamento e proximidade com a mídia local, consolidando associação como fonte segura de informações sobre Incentivos Fiscais;
  - Estruturar mailing de imprensa;
  - Mensurar e divulgar as ações do departamento de comunicação.

### 2.3 Estratégia geral

#### Curto Prazo:

- Contratação de um profissional responsável pela implementação do projeto e coordenação do departamento;
- Aplicação de pesquisa de opinião dos associados;
- Criação de mailing dos veículos de comunicação e jornalistas;
- Criação de blog ou twitter da Associação, para melhorar e facilitar comunicação com públicos de interesse.

#### Médio Prazo:

- Atualização de site da instituição logo após sua reformulação;
- Direcionar envio de e-mails, cartas e boletins informativos para público estratégico (diretores e presidentes das empresas associadas, jornalistas específicos de veículos de comunicação e representantes do governo);
- Retomar reuniões com associados;
- Enviar sugestões de pautas para veículos de comunicação que tenham gancho com as atividades prestadas pela Associação, consolidando-a como fonte confiável.

#### Longo Prazo:

- Retomar boletins informativos e dar periodicidade ao material;
- Realizar Media Training com todos que possam falar em nome da entidade;
- Dar continuidade aos eventos realizados ou apoiados pela ADIAL BRASIL em Goiás e demais estados do país;
- Clipping de todo material veiculado a respeito da associação e divulgação do material.

#### Programa de atividades

	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Pesquisa de satisfação associados	X					X	
Criação de mailing	X						
Atualização site		X	X	X	X	X	X
Criação e alimentação twitter	X	X	X	X	X	X	X
Retomar reuniões com associados		X	X	X	X	X	X
Envio de e-mail direcionado		X	X	X	X	X	X

Retomar boletins informativos				X	X	X	X
Envio sugestões de pauta			X	X	X	X	X
Clipping				X	X	X	X
Eventos				X		X	
Media Training				X			

Determinação dos recursos necessários:

Recursos humanos: Contratação de uma pessoa que fique responsável pela execução do projeto; Contratação de um estagiário para auxiliar execução do projeto; Uma secretária – como a Associação já tem uma funcionária contratada para isso, ela pode trabalhar também junto à equipe de comunicação, sem necessidade de contratar outro funcionário.

Recursos materiais: um espaço no escritório para os profissionais, com uma mesa, telefone (que realize interurbano), computador e internet – aproveitar espaço e equipamentos já disponíveis.

Recursos financeiros: salário de um jornalista em Goiás – aproximadamente R\$ 2 mil por cinco horas de trabalho diário.

Custos:

Inicialmente, os gastos previstos para a aplicação do projeto são: contratação de um profissional de comunicação - piso salarial de jornalista em Goiás: R\$ 1. 215 / 5 horas de trabalho diário; contratação de estagiário – R\$ 465,00 / 4 horas de trabalho diário; TOTAL: R\$1680,00 por mês. A ADIAL BRASIL já possui espaço físico para comportar esses profissionais: mesa, cadeira, computador com internet e telefone.

Conclusões:

1 – Justificativas das vantagens do projeto:

- A presença constante de um profissional responsável pela comunicação permite que ele conheça a fundo a Associação, suas necessidades, pontos fortes e fracos e possa direcionar e mudar as estratégias do departamento de acordo com a demanda;

- Colaborar para aumento de visibilidade e fortalecimento da imagem da Associação;

- Colaborar para manutenção de associados e atração de novos, já que estratégias de comunicação direcionadas especificamente para cada um desses grupos permitirão uma relação mais próxima entre eles e a ADIAL;

- A presença de uma assessoria de imprensa garante que problemas corriqueiros sejam solucionados de forma mais rápida e eficiente;

- A presença de um assessor melhora e aproxima a relação da Associação com a mídia local, possibilitando a consolidação da Associação como fonte confiável;

2 – Análise de sua relevância para melhoria da gestão comunicativa da organização:

Assessoria estruturada na ADIAL BRASIL ajudará a consolidar a imagem da Associação em Goiás e, conseqüentemente, irá colaborar para a sua expansão nacional. Hoje, não é mais novidade que a assessoria de comunicação é estratégica para qualquer organização que quer crescer e se manter no mercado.

No entanto, é importante destacar que uma instituição precisa fortalecer e consolidar suas bases (ou seja, sua matriz) e depois partir para um processo de expansão. Isso vale, inclusive, para a comunicação: a construção de uma base forte com os públicos de interesse locais, a tornam mais efetiva durante um processo de maior abrangência.

3 – Análise de sua contribuição para o desenvolvimento da organização e do país:

A ADIAL BRASIL tem como objetivo promover o desenvolvimento econômico e social dos Estados, atuando como representante de empresas que operam com Incentivos Fiscais. Nesse contexto, busca políticas de desenvolvimento e redução de desigualdades regionais, através de um trabalho constante junto ao Conselho Nacional, governantes e secretários de Estado.

Com isso, pode-se constatar que a Associação defende interesses de empresários, mas que afetarão, direta ou indiretamente, todos os Estados do país - política, econômica e socialmente.

A Associação é nacional e já possui Conselhos Temáticos de Incentivos Fiscais implementados nas Federações de Indústrias de MG, DF, MA, PE e BA. Assim, a estrutura de comunicação consolidada dentro da organização ajudaria a dar mais visibilidade à questão dos Incentivos Fiscais no País, enriquecendo o debate já existente e aumentando seu alcance.

### 3. Anexo

Questionário ao Diretor Superintendente da Adial Brasil, Humberto Tannus

#### I - A ORGANIZAÇÃO

##### 1 – DADOS GERAIS:

- Razão Social: *ADIAL BRASIL - Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Industrial*
- Endereço: *Rua 03, Nº. 880 Salas 203/204 Edifício Office Tower, Setor Oeste. CEP: 74115-050*
- Ramo de atuação: *Associação empresarial*
- Número de Funcionários: *Dois: Humberto Tannus Junior – Diretor Superintendente – e Alice Ayres de Souza Neta – Secretária.*
- Número de associados: *18*
- Horário de funcionamento: *08h às 12h – 14h às 18h*
- Dirigentes executivos e respectivos cargos: *Humberto Tannus Junior – Diretor Superintendente.*

##### 2 – HISTÓRIA

- Data de fundação: *Dezembro de 2006.*
- Local: *Goiânia.*
- Fundadores: *Vários Empresários.*
- Motivos que levaram à criação da empresa: *Ampliar para outros Estados o desenvolvimento regional com plataforma em Incentivos Fiscais.*

##### 3 – PRODUTOS E SERVIÇOS:

- Serviços prestados e oferecidos: *Estudos econômicos e jurídicos. Atuação política junto a governantes, parlamentares e outros.*
- Existe alguma associação que pode ser considerada “concorrente” da Adial Brasil? *Não.*
- Sobre pesquisas e lançamentos de novos serviços:
- Qual o critério adotado para realização de uma pesquisa? *Não realizamos ainda.*



- Qual o critério adotado para a realização de um evento? *Dar visibilidade à Associação e seus trabalhos, projetos e ações.*
- Quais tipos de eventos a Adial Brasil realiza (palestras, seminários, mesas-redondas etc)? *Todos eles.*
- Quantos eventos já realizou desde sua fundação? *Por volta de 20. O maior foi no final de 2006, o lançamento da Adial Brasil.*
- Quais as ações da Adial para dar visibilidade às suas pesquisas e aos seus eventos? *Convites, e-mails, mala direta, jornais etc.*
- Como a Adial divulga seus trabalhos e negociações junto ao governo, outras instituições, etc? *Através de boletins semanais, cartilhas, publicações, site, jornais, etc.*
- Após as reuniões realizadas pela Adial Brasil, existe alguém responsável pela confecção de uma ata? Esse material é divulgado? *Sim, a Máquina da Notícia e enviado e-mail para todos.*

#### 4 – SITUAÇÃO ECONÔMICA

- Como a associação se mantém? *Contribuições mensais dos associados.*
- A Adial pode ser considerada financeiramente saudável? *Sim. O dinheiro arrecadado pela Associação consegue cobrir os gastos com salários de seus funcionários e pagamento de viagens e dos serviços terceirizados: assessoria de comunicação, contabilidade e consultoria e assessoria jurídicas.*
- Qual a principal verba para se manter? *Contribuição dos associados.*
- A associação visa o lucro? *Não.*
- Se houver dinheiro excedente, o que é feito com ele? *Não há.*
- Qual o maior desafio para a entidade se manter? *Aumentar número de associados.*
- Existe alguma situação de risco que possa afetar a imagem da entidade? *Sim.*

#### 5 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA

- Processos e métodos de trabalho:

Quem busca associados? *Presidência, diretores e Superintendente.*

Como é feita essa associação já que a entidade é nacional? Existem escritórios em outras localidades/regiões? *Ainda não, estamos criando Conselhos Temáticos de Incentivos Fiscais nas Federações das Indústrias dos Estados. A Adial dará suporte econômico e jurídico.*

Quais os estados já possuem um núcleo da Adial dentro de suas Federações? *Em implantação em MG, DF, MA, PB e BA.*

Qual o perfil de seus associados? *Empresas industriais em sua maioria, mas há, também, de comércio e logística.*

Quantos associados em Goiás? Quantos de outros estados? *11 de Goiás e 7 de outros Estados. São eles:*

- 1 – *BETRA TRADING (Trading - Brasília)*
- 2 – *BIONASA COMBUSTÍVEL (Comercialização de Combustível – Porangatu/Goiás)*
- 3 – *BRASAL REFRIGERANTES (Produção e Distribuição de Bebidas – Brasília)*
- 4 – *BRASFRIGO (Indústria Alimentícia – Luziânia/Goiás)*
- 5 – *CAOA MONTADORA (Montadora de Veículos – Anápolis/Goiás)*
- 6 – *COLUMBIA (Trading – São Paulo)*
- 7 – *COMERCIAL REGON – AMACOCO (Produção e Distribuição de Bebidas – Pernambuco)*
- 8 – *HALEX ISTAR (Indústria Química – Goiânia/Goiás)*
- 9 – *LABORATÓRIO NEO QUÍMICA (Indústria Química – Anápolis/Goiás)*
- 10 – *MAEDA AGROINDUSTRIAL (Produção Agrícola – Itumbiara/Goiás)*
- 11 – *MITSUBISHI AUTOMOTORES (Montadora de Automóveis – São Paulo)*
- 12 – *NOVO MUNDO (Revendedora de Móveis e Utilidades – Goiânia/Goiás)*
- 13 – *PERDIGÃO (Indústria Alimentícia – São Paulo)*
- 14 – *QUICK LOGÍSTICA (Logística – Goiânia/Goiás)*
- 15 – *REFRESCOS BANDEIRANTES (Produção e Distribuição de Bebidas – Trindade/Goiás)*
- 16 – *SINDLEITE (Sindicato das Indústrias de Laticínios no Estado de Goiás – Goiânia/Goiás)*
- 17 – *SUPER FRANGO (Frigorífico – Itaberaí/Goiás)*
- 18 – *VULCABRÁS (Indústria de Calçados – São Paulo)*

- Adoção de serviços terceirizados:

Quais atividades terceirizadas prestadas para a Adial? *Comunicação, contabilidade, página da internet, consultorias, assessoria jurídica.*

6 – CAPITAL INTELECTUAL

- Fidelidade dos associados:

O que um associado ganha em ser associado da Adial? *Trabalho constante junto ao Congresso Nacional, governadores, secretários de Estado na defesa dos Incentivos Fiscais como instrumento/política de diminuição das desigualdades e desenvolvimento das regiões menos desenvolvidas. Estudos econômicos e jurídicos sobre Incentivos Fiscais no Brasil e no Mundo. Informações atualizadas através de boletins semanais. Participação em seminários, workshops, palestras.*

Quais serviços lhe são oferecidos? *Assessoramento Econômico e Jurídico; Informações atualizadas sobre o tema por meio de cartilhas, boletins, artigos e outros.*

O que ele investe? *Participação em reuniões; Mensalidades.*

Qual o índice de satisfação e retenção desses associados? *Não temos este dado.*

Hoje, todos os associados fazem parte do Conselho da Adial? *Não, parte deles: Halex Istar, Neo Química, Maeda, Mitsubishi, Novo Mundo, Quick, Rebic e Columbia.*

## 7 – MISSÃO, VISÃO E VALORES

- Missão: *Representar as Empresas que operam com Incentivos Fiscais, proporcionando políticas de desenvolvimento e redução das desigualdades regionais.*

- Visão: *Ser reconhecida nacionalmente como representante das empresas que operam com Incentivos Fiscais, proporcionando mais políticas de desenvolvimento e redução das desigualdades regionais.*

- Valores: *Agilidade, transparência, ética e representatividade.*

- Objetivos e metas globais para o cumprimento da missão e o alcance da visão delineada: *Promover o desenvolvimento econômico e social dos Estados; Aumentar a quantidade de empresas associadas; Consolidar a associação; Garantir a saúde financeira.*

## 8 – ANÁLISE AMBIENTAL

a) Ambiente externo

- *Forças macroambientais: econômicas, políticas, sociais, legais, culturais, demográficas, tecnológicas e ecológicas – Como essas variáveis interferem na vida da organização?*

*Economicamente, como agora no caso da crise financeira internacional, acabamos tendo alguns pedidos de desligamento de associados.*

*Politicamente, com a discussão da reforma tributária no Congresso Nacional, temos que ficar atentos para que os Incentivos Fiscais sejam regulamentados.*

b) Ambiente relevante ou operacional/setorial

- Como é o relacionamento da Adial com seus associados? *Harmoniosa.*
- Qual o papel do associado para a Adial? *Parceiros.*
- Existe algum tipo de reunião periódica para conhecer os interesses desses associados frente à Associação? Com qual periodicidade? *Até ano passado, realizamos reuniões mensais ou bimestrais com os associados. No entanto, por problemas de saúde do nosso presidente, paramos com as reuniões e ainda não retomamos, mas precisamos.*
- Como se dá a comunicação entre os associados e a Adial? *Através de boletins, e-mails, telefones e reuniões.*
- Quem produz esses materiais? *Os boletins informativos eu mesmo produzia, fazia um resumo semanal das atividades da Adial, mas isso está um pouco deixado. Além disso, a Assessoria de Comunicação ajuda na formulação de cartas quando precisamos caprichar mais no material.*
- O Diretor Superintendente fica responsável por todos esses processos? *Sim, juntamente com o Presidente.*
- Existe algum estudo para medir a satisfação dos associados? *Não.*
- Os associados tem conhecimento de todas as ações realizadas pela Adial? Como? *Sim, através de reuniões, boletins, site, e-mails e telefone.*
- Como se dá o relacionamento entre a Adial e os poderes públicos? Ela conta com o apoio de algum membro ou órgão do governo? Quem e/ou quais? *O relacionamento é institucional. Não contamos com apoio do Governo.*

c) Ambiente Interno

- Quais as vantagens você vê em trabalhar em uma associação com um número reduzido de funcionários? *Não tem vantagem, temos que ampliar o número de associados.*
- E as desvantagens? *Também não tem desvantagens – idem a anterior.*
- Como se dá a comunicação entre os membros da associação? São feitas reuniões periódicas para atualizar conselheiros, presidente e diretores? *Sim, mensal e bimensal.*
- Qualquer uma dessas pessoas estaria em condições de falar em nome da associação? *Sim, a maioria.*

- Existe algum informativo interno da organização (boletim semanal, intranet, etc)? *Existe o boletim semanal, cartilha e reuniões.*

## II – COMUNICAÇÃO

### 1 – PÚBLICOS:

- Públicos vinculados à organização: *Associados, representantes do governo e veículos de comunicação.*

### 2 – ESTRUTURA DEPARTAMENTAL DA COMUNICAÇÃO:

- Como a comunicação da Adial hoje é terceirizada por uma empresa de São Paulo, a Máquina de Notícias, como se dá esse processo? *Através de reuniões, e-mails e telefones.*

- Quais atividades são prestadas por essa empresa de comunicação? *Toda a parte de comunicação, eventos, informativos, cartas para associados e etc.*

- Eles acompanham todas as reuniões, eventos, projetos, etc, que a Adial realiza? *Sim.*

- E o site da Adial, quem fica responsável por sua atualização? *Estamos reformulando o site junto à Máquina de Notícias, mas hoje quem fica responsável pela atualização somos eu e minha secretária. Coloco artigos interessantes sobre Incentivo Fiscal, alguma coisa que tenha saído sobre a Adial, mas não temos um critério específico pra isso e nem uma periodização dessa atualização.*

- Vocês possuem um mailing da imprensa e um banco de dados dos associados? *Tenho os dados dos associados no meu computador e de alguns contatos importantes. O mailing da imprensa quem tem é a Máquina de Notícias, não temos esses dados.*

- A Máquina de Notícias mensura o resultado dos serviços prestados à Adial? Vocês fazem esse controle? *A Máquina envia, sem periodicidade, o clipping de notícias da Associação que foram veiculadas, os trabalhos que realizou. Mas acabo não controlando muito isso, não tenho nenhum desses dados.*

- Você vê a área da comunicação como estratégica para a associação? Por quê? *Sim, para dar mais visibilidade à associação, para profissionalizar essa comunicação e para ampliar o numero de associados.*

- Em sua opinião, quais as vantagens de se terceirizar esse serviço? *Não teríamos condições de desenvolver esse trabalho, principalmente em nível nacional.*
- E as desvantagens? *Não vejo desvantagens.*
- Você acha que a comunicação da Adial consegue atingir todos seus públicos de interesse? *Em parte, não é um trabalho fácil.*
- Você acha que a Adial tem construído a imagem que deseja com esses públicos? *Isso é um processo, temos um plano estratégico em relação a isso que está sendo revisto, não é fácil.*
- A comunicação tem ajudado nesse aspecto? *Sim.*
- O que você acha que pode ser melhorado na comunicação da Adial? *Sempre tem alguma coisa para melhorar, porém o produto que temos na mão não é fácil.*

## **RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PRÓ - DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL**

### **1. Teoria X Prática**

Kunsch (2003) propõe a divisão da comunicação organizacional em quatro categorias: administrativa, mercadológica, interna e institucional. Segundo ela, a atuação sinérgica dessas subáreas é conhecida como comunicação integrada. Wilson Bueno complementa as idéias de Margarida, quando propõe que essa convergência deve ocorrer com base em uma política comum definida pela organização. Para ele, isso consolida a imagem da entidade, ou reputação, perante a opinião pública.

Quando desenvolvi o Plano Global de Comunicação para a ADIAL BRASIL, essas duas premissas acompanharam todo o desenvolvimento do meu trabalho. Dessa forma, todo o projeto foi desenvolvido na tentativa de integrar as quatro categorias propostas por Kunsch. Para firmar essa integração, todo o projeto foi pensado e discutido com o diretor superintendente da ADIAL BRASIL, Humberto Tannus, que hoje é responsável pela Associação.

Assim, a partir das teorias estudadas e de uma entrevista detalhada com o diretor, pude constatar os pontos fortes e fracos da comunicação da instituição e desenvolver o Plano. Todas as estratégias propostas, ademais, foram levadas ao diretor, que avaliava sua viabilidade e também propunha suas idéias.

Como a Associação está em fase de consolidação e possui um corpo bastante reduzido de funcionários, a comunicação integrada encontra nesse espaço um lugar ideal para ser instalada. Além disso, foi interessante observar na prática que a comunicação integrada deve sempre ser perseguida independentemente do tamanho da entidade.

### **2. Associados**

Algumas constatações a respeito desse público tão caro à Associação foram essenciais no desenvolvimento desse Plano:

- Dos 18 associados, sete fazem parte do Conselho da ADIAL BRASIL. Esses cargos ainda funcionam, na prática, como forma de prestigiar esses membros, porém, eles podem responder em nome da Associação;

- O boca a boca é a ferramenta de marketing mais eficiente. Associados satisfeitos são a melhor fonte para a atração de novos.

Esses dois pontos trazem uma peculiaridade a esse grupo: apesar de pagarem pelos serviços dessa Associação, também podem ser classificados como parte de seu público interno. Sendo assim, parte da teoria voltada para o público interno foi bastante utilizada para a formulação de estratégias para associados.

Segundo Wilson Bueno, os públicos internos constituem o mais importante público de uma organização e os funcionários são parceiros fundamentais nos negócios e, sem eles, as organizações não sobrevivem. Eles são, também, formadores e multiplicadores da imagem da instituição, através do contato com outras pessoas e organizações. No caso da ADIAL BRASIL, os associados fazem o papel desses funcionários.

Bueno acredita, ainda, que os funcionários são os maiores interessados no sucesso das organizações, não apenas por razões econômicas, mas porque vêem nelas uma alternativa para seu crescimento pessoal e profissional. Os associados, no entanto, possuem uma grande diferença em relação aos colaboradores de uma entidade: apesar de interessados no sucesso da Associação, quando não vêem resultados, desvinculam-se dela.

Por isso, cruzando a teoria e a prática, nota-se que o grande desafio para atender esse grupo é conseguir personalizar as vias de comunicação entre a fonte (organização) e os receptores (associados). Isso pode ser bastante explorado no caso da ADIAL, já que a associação é pequena e permite essas adaptações.

Exatamente por isso, as estratégias do Plano buscam diversificar e ampliar os canais para se chegar aos associados: twitter, blog, site, boletins informativos, e-mails, cartas, reuniões, eventos etc.

Além disso, essa diversificação de canais é essencial para se atingir os demais públicos de interesse da Associação: veículos de comunicação, governos regionais e governo federal, secretários de Estado.

### **3. Assessoria interna X terceirizada**

Jorge Duarte afirma que a assessoria de imprensa se conectou a outras áreas da comunicação, o que gerou a diversificação de seus produtos e serviços. Para ele, essa mudança faz com que seus objetivos deixem de ser a simples exposição na mídia, para



incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade, seja com fins mercadológicos, de informação ou, simplesmente, imagem.

Além disso, propõe que o papel da assessoria e do assessor não pode ser apenas o aumento da presença das fontes na imprensa. Democratizar o acesso da sociedade à informação, iluminar o contexto em que a organização está inserida para os dirigentes e estimular o envolvimento dos empregados com as questões que lhe afetam também são funções essenciais desse departamento, explica Duarte.

Dessa forma, a assessoria de imprensa constitui-se, hoje, em um processo integrado, conhecido como assessoria de comunicação, que orienta o relacionamento da empresa com todos seus públicos de interesse.

Quando apliquei o questionário sobre a ADIAL BRASIL com seu diretor superintendente, no entanto, surgiram algumas constatações, no mínimo, curiosas. Ele afirmou que vê a comunicação como estratégica para a Associação, especialmente para aumentar sua visibilidade, profissionalizar a área e ampliar o número de associados.

A Associação, porém, optou pela terceirização da assessoria de comunicação, como já demonstrado no Plano. Quando questionado sobre o motivo dessa escolha, o diretor afirmou que, com uma assessoria local, não teriam condições de desenvolver o mesmo trabalho desempenhado pela empresa de São Paulo, especialmente com a abrangência nacional de que necessitam.

Quebrar esse paradigma levantado pelo diretor ainda é um dos grandes desafios das assessorias de comunicação fora do eixo Rio – São Paulo. Poder estudar a teoria e vivenciar a realidade, possibilitou-me levantar alguns dados que comprovam a irrealidade dessa idéia.

Como demonstram as próprias idéias de Jorge Duarte, que utilizei para abrir esse tópico, a assessoria de comunicação tem um papel muito mais abrangente do que a mera exposição na mídia ou contato com empresários de outros estados. Ela prioriza estratégias de comunicação com os mais diversos públicos que uma instituição possa se relacionar, independentemente do local onde esses grupos estejam.

Além disso, ninguém melhor que um assessor presente fisicamente, que conhece a fundo a organização onde trabalha e as necessidades desse ambiente, para aplicar a comunicação integrada, como propõe Kunsch.

Uma assessoria terceirizada, prestada por uma pessoa de fora da empresa e de outro Estado, dificilmente conhecerá verdadeiramente as necessidades, deficiências e

especificidades de uma organização. Essa constatação se provou verdadeira, à medida que me inseri na realidade da ADIAL BRASIL.

A Máquina da Notícia cobre todos os eventos realizados ou apoiados pela ADIAL BRASIL, faz atas de todas as reuniões do grupo, produz todos os materiais de divulgação da Associação, marca reuniões estratégicas da ADIAL com Federações da Indústria por todo o país e cuida da relação da Associação com veículos de comunicação, além de enviar-lhes sugestões de pautas.

Na realidade, porém, esse serviço está longe do ideal. Abaixo, listo os problemas que pude constatar durante minha vivência na organização:

- A resolução de problemas relacionados à comunicação tem-se demonstrado cada vez mais morosa. O diretor nem sempre é atendimento na hora em que precisa, já que a mesma pessoa que cuida da ADIAL é responsável, também, por outras empresas. Ele relatou, por exemplo, que chega a esperar dias para ser assessorado na escrita de um texto que precisa enviar aos associados;

- Não existe uma pessoa responsável pelo controle e cobrança permanente de resultados da assessoria, logo, é praticamente impossível mensurar os resultados desse investimento;

- Prestam serviços para a ADIAL desde outubro de 2008, mas nunca fizeram uma pesquisa de opinião com os associados da instituição;

- Não se responsabilizam pela atualização do site da Associação, esse papel fica à cargo do diretor ou de sua secretária;

- Não sugerem ferramentas alternativas de comunicação, como blogs e twitter, que são cada vez mais utilizadas por jornalistas, políticos e empresários – públicos de grande interesse da Associação.

- O próprio diretor era responsável pelos boletins informativos da Associação (que não estão sendo utilizados no momento);

- Fazem contato com veículos de comunicação, mas quem acaba intermediando todo o processo é o próprio diretor.

Assim, através do cruzamento entre teoria e prática, pude perceber de maneira clara a falta que um assessor local faz para a ADIAL BRASIL. Esses problemas poderiam ser reduzidos, administrados e resolvidos com a presença constante de um profissional que acompanhe o dia a dia da instituição.

Além disso, me parece contraditório como as falhas da comunicação começam justamente naqueles responsáveis por ela. Vale mencionar, acima de tudo, que esta empresa recebe R\$ 12 mil por mês pela prestação desses serviços.

#### **4. Avaliação das estratégias**

- Contratação de profissional responsável pela implementação e execução do plano: Por todas as questões levantadas no tópico anterior, essa medida é crucial para o sucesso do Plano;

- Pesquisa de satisfação e retenção de associados: Talvez, esse seja o grande desafio do Plano. Os associados são formados por grandes empresas e seus diretores e presidentes são os únicos que podem responder à Associação. Todos eles têm uma agenda muito cheia e é muito difícil conseguir falar com a maioria deles, mesmo por telefone. Somase a isso, o fato de que ninguém gosta de responder um questionário, por mais simples e sucinto que esse seja.

- Fatos: questionário tinha 13 questões objetivas e apenas uma subjetiva. Idéia inicial era realizá-lo pelo telefone, mas não deu certo (empresários nunca podiam atender). Segunda opção levantada foi enviar questionário por e-mail, após consentimento da secretária, que ficaria encarregada de repassar material ao empresário. Porém, apenas dois responderam.

- Resultado final: apesar da dificuldade, já alertada anteriormente pelo diretor da ADIAL BRASIL, acredito que a melhor opção agora é aguardar a próxima reunião do grupo para aplicar as questões.

- Atualização de site da instituição: A Máquina da Notícia está desenvolvendo um novo site para a instituição, portanto, enquanto ele não estiver pronto, não há como atualizá-lo.

- Criação de mailing dos veículos de comunicação e jornalistas: A ADIAL BRASIL não possuía um mailing focado nesse público, apenas a empresa que terceiriza o serviço. Iniciei a formulação desse material, colocando alguns contatos de jornalistas e veículos de diversas cidades brasileiras.

- Criação de blog ou twitter da Associação: O ideal é que as duas ferramentas sejam utilizadas pela Associação. Porém, para familiarizá-los com essas novas possibilidades, foi construído o perfil da ADIAL BRASIL no twitter, que é uma ferramenta mais simples e

mais direta do que o blog. Depois, em um segundo momento, serão trabalhadas as duas ferramentas, além do site da instituição.

Por enquanto, a página do twitter está sendo apresentada ao diretor, mas ele está aberto e interessado na idéia desses novos canais. Essas ferramentas estão sendo cada vez mais utilizada por políticos, empresas, associações, empresários, jornalistas e veículos de comunicação, todos públicos de interesse da ADIAL BRASIL. A inserção da instituição nesse universo virtual amplia as possibilidades e oportunidades de divulgação de seus projetos e trabalhos, além de dar a ela mais visibilidade.

- Dar periodicidade às reuniões com associados: De acordo com o que estudamos em Teorias do Jornalismo, a periodicidade é um dos principais critérios para obter-se a credibilidade. Sendo assim, as reuniões da associação devem ser retomadas e com periodicidade definida. Para que funcione de forma efetiva, isso precisa ser discutido com os associados. Através da interação entre as duas partes, será possível obter o envolvimento e a seriedade dos associados da maneira como a ADIAL BRASIL necessita e vice-versa.

- Direcionar envio de e-mails, cartas e boletins informativos para público estratégico (diretores e presidentes das empresas associadas e jornalistas específicos de veículos de comunicação): Normalmente, todos esses comunicados são enviados sem critérios de seleção antes do envio, o diretor apenas encaminha a mensagem para todos os contatos do mailing da Associação. A maioria das pessoas só lê aquilo que lhe é de verdadeiro interesse. Se elas recebem sempre e-mails da instituição que não estão nessa categoria, essa ferramenta acaba perdendo sua credibilidade. Por isso, o público que receberá cada mensagem deve ser cuidadosamente selecionado.

- Enviar sugestões de pautas para veículos de comunicação que tenham gancho com as atividades prestadas pela Associação, consolidando-a como fonte confiável: Essa é uma ferramenta convencionalmente muito utilizada pelas assessorias de imprensa. A assessoria de São Paulo já realiza essa atividade. Porém, ela foi questionada pelo próprio diretor da ADIAL BRASIL, que acredita que medida não traz resultados efetivos. A idéia não é abandonar a medida, mas selecionar cuidadosamente cada sugestão de pauta dada e, mais importante, personalizá-la de acordo com o perfil de cada veículo de comunicação. Caso contrário, sugestões são ignoradas pelas redações.

- Dar continuidade aos eventos realizados ou apoiados pela ADIAL BRASIL em Goiás e demais estados do país: Eventos são umas das formas mais eficientes de se dar

visibilidade à Associação e atingir de forma eficaz todos os seus públicos de interesse. Além disso, através de parcerias, podem ser realizados em todo o país, como já ocorre.

- Realizar Media Training com todos que possam falar em nome da entidade: O diretor da ADIAL BRASIL gostou muito da idéia, mas acha que nem todos os empresários se disponibilizarão a realizá-la. Porém, acredito que se o treinamento trouxer bons resultados, mesmo que para poucos, os demais começam gradativamente a se interessar pela idéia.

Além disso, essa medida é essencial para a Associação, uma vez que alguns associados também respondem em nome da instituição, por ocuparem cargos no Conselho. Com isso, é essencial que o discurso de todos seja uniforme e o tempo de fala seja bem aproveitado.

- Clipping de todo material veiculado a respeito da associação e recuperação do material que a assessoria de São Paulo possui: Essa é uma das ferramentas para se mensurar os resultados do trabalho desenvolvido pela assessoria de comunicação. Por isso, todo o material produzido pela assessoria precisa ser compilado e repassado a todas as pessoas ligadas a instituição, especialmente aquele que paga pelo serviço (própria Associação). Hoje, o diretor da ADIAL BRASIL não tem controle desse material e tudo fica com a Máquina da Notícia.

## CONCLUSÃO

Como explica Margarida Kunsch, no plano de comunicação são delineados os objetivos a serem alcançados, a alocação de recursos necessários, as estratégias gerais e os prazos. Ainda de acordo com a autora, o plano de ação é uma proposta concreta de ações de comunicação que poderão ser levadas a efeito e, dependendo da dimensão, suscitar a necessidade de se elaborar projetos ou programas específicos.

Sendo assim, ao elaborar o Plano para a ADIAL BRASIL, busquei cumprir todas as etapas propostas pela autora. Alguns desafios surgiram ao longo da experiência, mas também podem ser vistos como prova da mobilidade da comunicação. Além disso, pude constatar que, ao se realizar uma assessoria de comunicação, o que é bom para um, nem sempre funciona para outro, e a teoria precisa ser adaptada à realidade de cada ambiente.

O sucesso de um projeto depende do trabalho desempenhado por um conjunto de pessoas e dentre elas algumas que não são da área de comunicação, mas que devem participar de seu desenvolvimento, para a conquista de melhores resultados – como nesse caso da ADIAL BRASIL, onde seu diretor superintendente e todos os seus associados foram ouvidos.

## BIBLIOGRAFIA

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa. Cap. 1. São Paulo, Editora Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica. São Paulo, Mojoara Editorial, 2007.

DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia. Cap. 13 e 14. Editora Atlas. São Paulo. 2002.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Editora Summus. São Paulo, 2003.