www.gvsaude.org

Debates GVsaúde

Revista do GVsaúde da FGV-EAESP • Primeiro Semestre de 2008 • Número 5

Comunicação e Gestão em Saúde

Ana Maria Malik
Carlos Eduardo Lessa Brandão
Carlos Osmar Bertero
Claudio M. Marote Júnior
Cristina Ambrogi Leite Colina
Eduardo Kazuo Mimori
Izidoro Blikstein
Luiz Tadeu Arraes Lopes
Patrícia Suzigan
Ricardo Pinheiro Paixão
Ruy Haidar
Wilson Rezende da Silva

FGV

GVsaúde, Gestão e Comunicação

Ana Maria Malik

Médica, mestre em Administração pela FGV-EAESP e doutora em Medicina pela FM-USP; professora da FGV-EAESP, coordenadora do GVsaúde, diretora do PROAHSA - FGV.

O GVSAÚDE JÁ MOSTROU que não tem a menor dificuldade em mudar, tentar estar sempre mais próximo do que os interessados na área de saúde precisam, procuram ou desejam. No *semestre* que agora entregamos aos nossos leitores, mudamos a forma de organização do evento: avaliamos que, no assunto que decidimos abordar entre agosto e novembro de 2007, a Saúde tem bastante para aprender dos outros setores ou, pelo menos, conhecer como os outros trabalham. De fato, *Comunicação* não tem sido considerada como uma atividade das mais fortes na área da Saúde, mesmo que seja importantíssima para o funcionamento dos serviços.

Uma iniciativa que vem, cada vez mais, sendo tomada em organizações da Saúde, sejam elas hospitalares ou não, é a *acreditação.* A obtenção da acreditação depende de aspectos de estrutura e de processos relacionados à gestão da atividade meio e da atividade fim, mas não tem como ser obtida sem um processo intenso e intensivo de comunicação interna, de maneira a sensibilizar todo o seu corpo funcional. Para discutir este aspecto específico, mobilizamos um dos hospitais do município que mais recentemente haviam obtido este certificado, o Hospital Samaritano, que passava por uma profunda mudança gerencial, e um banco, que vinha mudando o seu conceito interno e desenvolvendo uma nova campanha de publicidade para divulgar uma nova imagem. Como o representante do banco nos solicitou que não publicássemos a sua apresentação, pois tinha mudado de área e se sentia pouco à vontade de se colocar como porta voz nessa nova circunstância, temos o texto que representa os esforços do hospital.

Outro assunto cada vez mais discutido, mas não necessariamente implantado de forma adequada nas organizações da Saúde, é a comunicação do planejamento estratégico da organização a cada um de seus escalões hierárquicos. Quando isto ocorre de maneira bem sucedida, imagina-se que todos na organização tenham condições de direcionar seus esforços para os objetivos globais. A organização externa à Saúde, que convidamos para apresentar a sua experiência, foi a SERASA, parceira da EAESP, por um lado, e reconhecidamente atingindo os padrões de excelência empresarial. Em paralelo, a organização da Saúde com a qual tivemos a oportunidade de contar foi a Medial Saúde, que passou por uma grande mudança na organização, buscando o crescimento e reforçando sua horizontalização.

Governança corporativa é um tema trabalhado há muito tempo na teoria, tanto no setor público, quanto no privado. Na Saúde chegou faz pouco, mas vem entrando com muita força, principalmente em um momento em que o conceito de acionistas e *stakeholders* está sendo constantemente enfatizados nas formações e nos discursos do setor. Realmente, a prestação de contas aos interessados tem sido vista como uma obrigação por todos. Para responder à quantidade de dúvidas e para mostrar que não se trata de um assunto de moda ou de esforços isolados, tivemos a oportunidade de contar com o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – que trouxe as atividades do Instituto. Do setor Saúde optamos por convidar uma personalidade que participa, entre outras atividades, como conselheiro de duas organizações hospitalares bastante diferentes entre elas, a Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês e o Sepaco, o sindicato patronal das empresas de papel, papelão e cortiça.

Finalmente, percebemos que a Comunicação com o mundo exterior, ou seja, a publicidade e/ou a divulgação externa é, além de fundamental para a organização, bastante incipiente entre as organizações de Saúde. Contamos com a Coca-Cola, que realiza um esforço identificado no sentido de atingir seu público com uma imagem jovem, saudável, ajudando a construir uma das marcas mais valiosas do mundo e com o Hospital São Luiz, que tem sido reconhecido como um caso de sucesso na construção de uma marca que vem se fortalecendo no município de São Paulo.

Os debates *GVsaúde* são realizados pelo Centro de Estudos de Planejamento e Gestão de Saúde, que faz parte de uma escola de Administração. Desta forma, os assuntos propaganda, govenança, comunicação propriamente dita e planejamento estratégico foram tratados por especialistas conhecidos nos diferentes assuntos.

Assim concluímos o ano de 2007. Esperamos que tenhamos conseguido nos comunicar com o nosso público e que este esteja tão interessado em ler nossa publicação quanto esteve em assistir nossos debates.

▪ COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

A importância da Comunicação

Chefe do Departamento de Administração e Recursos Humanos da FGV-EAESP

Izidoro Blikstein

COMEÇO EXPRESSANDO minha satisfação em receber nossas colegas Denise de Maia Carvalho e Cristina Ambrogi Leite Colina.

Denise de Maio Carvalho é publicitária especializada em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, pela Universidade de São Paulo; dirige a Gerência de Endomarketing do Unibanco, área ligada à Diretoria de Comunicação Corporativa. Cristina Ambrogi Leite Colina é assessora de Comunicação Corporativa do Hospital Samaritano de São Paulo; graduada em Comunicação Social e em Relações Públicas, pós-graduanda em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing e em Comunicação Organizacional pela Escola de Comunicações e Artes da USP.

NÃO SE AVALIA MUITO BEM O QUÃO IMPORTANTE É O BOM DESEMPENHO EM COMUNICAÇÃO ESCRITA E ORAL

Devo dizer que, além de minhas atividades na área de Comunicação Empresarial e Media Training na FGV, também atuo na USP, no Departamento de Lingüística e Semiótica, da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas.

Neste Quinto Semestre de Debates do GVsaúde nosso tema é Comunicação e Gestão em Saúde - Comunicação na Organização. Sinto-me muito gratificado com a escolha do tema, pois minha experiência docente e minha atividade profissional em treinamentos e consultorias têm deixado evidente que a comunicação é, de fato - e não vou dizer nenhuma novidade - a ferramenta fundamental para a qualidade do trabalho em uma organização.

Isto é quase um truísmo, é óbvio que todos reconhecemos a importância da comunicação, só que a minha experiência tem mostrado que, freqüentemente, não se avalia muito bem o quão importante é o bom

desempenho em comunicação escrita e oral. Isso se traduz em reações nas empresas e nas corporações que, às vezes, solicitam um treinamento ou uma consultoria em comunicação. A proposta é analisada, mas, muitas vezes, a resposta é: Nós vamos deixar um pouco mais para frente porque temos custos altos. Aí o projeto é adiado. Poderia até dizer que a comunicação é percebida como uma espécie de perfumaria.

Na verdade, a comunicação é a dimensão fundamental do trabalho. A relação entre comunicação, trabalho, bem-estar, produtividade e motivação é uma relação que fala por si, nem é preciso insistir muito nisso, mas nada como investirmos na importância da comunicação; acredito que as nossas colegas terão a oportunidade de mostrar aqui o quanto ela é fundamental. Eu diria que o processo comunicativo se caracteriza por uma complexidade que envolve vários aspectos, começando pelo planejamento e a estruturação do conteúdo da mensagem. Mas envolve também elementos de ordem psicológica, de relacionamento, relações de empatia, simpatia e antipatia e aspectos de expressão verbal e expressão corporal. Quando a comunicação é falada, quando se trata de uma apresentação, de uma entrevista, de um comunicado público, envolve questões de expressão verbal e expressão corporal, a boa escolha das palavras e a pronúncia clara.

A expressão verbal adequada envolve também aspectos de estilo: é preciso que o estilo seja fluente, claro e comunicativo. O estilo não precisa ser, necessariamente, culto e erudito porque, dependendo do repertório do público-alvo, posso simplificar a mensagem para que ela seja clara. É preciso tomar todos esses cuidados e, principalmente, buscar o envolvimento do receptor, do cliente da comunicação.

A boa estruturação da mensagem aliada a um estilo claro e fluente são requisitos necessários para a produção de um tipo de comunicação escrita - o e-mail - que ocupa um lugar fundamental na comunicação corporativa. Mas a rapidez, a instantaneidade do e-mail não significa que ele sempre seja eficaz. Ainda há alguns dias, recebi um e-mail de um colega que dizia: A coisa não está muito bem, parece que algumas cabeças vão rolar. Mas a gente fala disso amanhã. E eu não dormi à noite. Num e-mail, deixar uma dúvida atroz dessa! Realmente é preciso saber como comunicar -se por esse veículo.

No caso de organizações como um Banco, ou um Hospital, a comunicação se torna fundamental porque ela não se resume apenas em passar a informação para frente. O esquema clássico que nós temos da comunicação - emissor, mensagem e receptor - é muito pouco, diante da comunicação em uma organização. A comunicação não é só passar a informação para frente, a comunicação é uma ação sobre o outro ou sobre os outros na busca de um efeito positivo. É por isso que a comunicação na organização é fundamentalmente estratégica, ela é produzida no sentido de gerar um efeito positivo internamente para os funcionários e externamente para a sociedade, a mídia e o Governo.

Acontece que, dentro dessa complexidade, é muito fácil tropeçarmos no trajeto da comunicação. Um exemplo desses tropeços é o seguinte caso relatado por um, colega meu. Sua esposa teve criança em um hospital de grande porte, aqui de São Paulo, e a enfermeira trazia a criança para ser aleitada em seu quarto - isso no primeiro dia. No segundo dia, a criança não veio e a enfermeira entrou com um pacotinho de roupas da criança, o pôs no sofá e disse: Por enquanto, não vai precisar. A parturiente olhou espantada e disse: Mas o que está acontecendo? A enfermeira respondeu: Pode ficar calma, o doutor fulano de tal vem aqui conversar com a senhora daqui a pouco. O fato é que o marido saiu do seu serviço desesperado, foi ao hospital e, finalmente, para alívio de todos, recebeu do médico a explicação de que a criança, no trabalho de parto, sofreu uma fratura na clavícula e precisava ficar em uma espécie de UTI dos bebês. Mas todo o clima de terror criado por essa má interpretação de sinais - pois a comunicação é feita de sinais, signos e símbolos - gerou um dia bastante apreensivo e angustiante. Isso significa que não basta passar a informação, é preciso saber se ela vai ser entendida, como as pessoas vão entender e se ela vai ser bem interpretada.

Na área bancária também assisti a uma cena que seria hilária, se não fosse trágica. Em um importante banco aqui de São Paulo, do qual eu sou cliente, uma senhora entrava com seu cachorrinho de estimação no braço e o guarda disse: Não pode entrar. Ela respondeu: Mas eu sou cliente aqui há quarenta anos. Ele insistiu: Não pode entrar! Ela forçou a porta, deu-se quase uma cena de pugilato. Eu, então, procurei a gerente do banco para perguntar-lhe se não seria possível fazer algo para atender à cliente. Ela limitou-se a declarar: Não. É que não é permitida a entrada de cães e outros animais no Banco. Retruquei à impassível gerente que deveria haver uma forma amigável de comunicar essa proibição e gerar um efeito positivo para a cliente. Na verdade, ninguém é perfeito em termos de comunicação, todos nós estamos sujeitos a tropeçar no meio do caminho e é preciso, como dizem os americanos, be aware - estarmos conscientes do processo comunicativo, dos resultados desse processo, dos desdobramentos e o que ele pode gerar de positivo e negativo. É disso que nós nos ocupamos: a nossa atividade de docente aqui, nos cursos de Graduação, Pós-graduação e Mestrado, é exatamente levar os alunos a uma conscientização do papel da comunicação.

A COMUNICAÇÃO É A DIMENSÃO FUNDAMENTAL DO TRABALHO. A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO, TRABALHO, BEM-ESTAR, PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO É UMA RELAÇÃO QUE FALA POR SI

Portanto, me parece que as nossas colegas vão nos ajudar muito ao comentarem seus trabalhos nas organizações em que atuam. É muito importante ouvi-las nesse momento.

▪ COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

A experiência no Hospital Samaritano de São Paulo

Cristina Ambrogi Leite Colina

Assessora de Comunicação Corporativa do Hospital Samaritano de São Paulo

NO HOSPITAL SAMARITANO de São Paulo a área de comunicação existe desde a Década de 1990, mas assumiu posição mais ativa a partir de 2000, mediante a criação de uma Coordenadoria de Comunicação, ligada a uma Superintendência Comercial e de Marketing. Nessa época, o Hospital dava início ao processo de certificação pela Joint Commission International - JCI, um dos mais importantes órgãos mundiais dedicados à avaliação da qualidade das instituições de saúde.

Com a conquista da certificação em 2004, que contou muito com o apoio da área de comunicação na disseminação de uma nova cultura voltada para a qualidade, obteve-se a aprovação de um projeto de reestruturação e assim, passou a se reportar administrativamente à superintendência geral, hoje superintendência corporativa.

A fim de se obter um melhor gerenciamento dos processos, os trabalhos foram divididos em: comunicação institucional (organização de eventos, assessoria de imprensa, gerenciamento de crise, desenvolvimento de novos projetos, administração dos veículos de comunicação e criação de campanhas motivacionais) e comunicação mercadológica (publicidade, comunicação visual, marketing de relacionamento e patrocínios e apoios a congressos, dentre outros). Cada divisão é administrada por um profissional, mas toda a equipe interage para que haja o compartilhamento de experiências e opiniões. Dessa forma, todos participam e se sentem responsáveis pelo bom desempenho da área e o cumprimento das metas.

A equipe é composta por sete profissionais com formação superior ou em curso em Comunicação Social (uma assessora de comunicação com formação em Relações Públicas e pós-graduação em Marketing e em Comunicação; dois designers gráficos e dois analistas de comunicação com formação em Publicidade e Propaganda. Além de dois estagiários, um da área de RP e outro de Publicidade) e uma profissional cursando Administração de Empresas. Conta também com uma agência de comunicação para o relacionamento com a mídia e uma agência de propaganda.

Anualmente, a Assessoria de Comunicação Corporativa elabora seu Planejamento Estratégico, com metas e verba orçamentária, tendo por base o Planejamento Estratégico do Hospital.

Para uma maior assertividade nas ações propostas, é realizada anualmente uma pesquisa de comunicação interna, para apurar como está o processo de comunicação, a comunicação interdepartamental, entre a chefia e seus subordinados; a Pesquisa de Opinião Interna com Clientes e o Relatório de Manifestação Espontânea dos Clientes (elogios e sugestões), apurados pela gerência de relacionamento com o cliente, também funcionam para análise de oportunidades de melhorias dos serviços oferecidos pelo Hospital e promover os que são bem avaliados pelos clientes. Essa pesquisa é implantada nos Prontos Socorros, Serviços de Diagnóstico e Internação. Em 2005, foi também realizada uma Pesquisa de Mercado (com fontes pagadoras, médicos, clientes, clientes em potencial e diretores de Recursos Humanos) a fim de identificar a imagem institucional do Hospital perante esses públicos. Essa pesquisa será novamente aplicada em 2008.

As atividades da Assessoria envolvem o gerenciamento de:

- **Comitê de Crise** - elaboração de um Manual de Crise e o gerenciamento de situações que possam afetar a imagem da instituição perante a opinião pública.

- **Assessoria de Imprensa** - programa de relacionamento com a mídia, este programa contempla a realização de media training; treinamento para equipe de linha de frente sobre como atender a imprensa; almoço entre a diretoria e editores de saúde; workshop sobre temas de interesse para jornalistas; envio de sugestão de pauta; atendimento a solicitação dos veículos, dentre outros.

* Síntese e atualização do artigo publicado na íntegra na Revista Organicom, ano 3, número 5, 2º semestre de 2006 - Dossiê - Relações Públicas: Campo Acadêmico e Profissional, com o artigo "A atuação do profissional de relações públicas no mercado da saúde: a experiência no Hospital Samaritano de São Paulo".

- **Administração da Comunicação Interna e dos veículos de comunicação (interno e externo)**:

- Revista Institucional - 'O Samaritano com Você';
- Portal Corporativo (Internet e Intranet);
- Café da Manhã dos Funcionários com a Diretoria;
- Jornal Mural;
- Mural;
- Mensagens informativas no holerite dos colaboradores, no demonstrativo financeiro dos médicos e no fundo de tela dos computadores do hospital que estão conectados em rede;
- Comunicados online e divulgação online de clippings;
- Utilização de banners como uma ferramenta de comunicação.

- **Campanhas Internas** - campanhas motivacionais para o público interno.

- **Organização de Eventos** - organização de eventos científicos, culturais, sociais e esportivos que estejam ligados diretamente ao Hospital;

- **Publicidade** - elaboração de plano de mídia, produção de anúncios e malas diretas.

- **Programas de Relacionamento com Clientes** - O Hospital implantou o Cartão de Relacionamento 'Pra Você Samaritano' (cartão de desconto para serviços e procedimentos realizados no Hospital e em rede credenciada) e desenvolveu programas com a: Comunidade Judaica (comunidade residente no bairro Higienópolis, onde está localizado o Hospital); Paciente Crônico; Pacientes Master; Mídia; Médicos; Colaboradores; Escolas da região; Clientes (nascidos no Hospital e após a alta hospitalar); Comunidade local; Fontes Pagadoras e Autoridades.

- **Comunicação visual** - implantação da padronização de toda a comunicação visual do Hospital (sinalização, uniformes e materiais gráficos: papelaria, folders, banners, malas diretas, etc).

- **Patrocínio e Apoios** - a eventos realizados por outras instituições, mas que estejam ligados à atividade: científica na área da saúde, esportiva para a promoção da saúde ou de cunho social.

- **Desenvolvimento de Projetos e Estudos** - Estudo de Posicionamento Estratégico; Estudo de Revitalização da Marca, implantado em dezembro de 2006; Responsabilidade Social; Indicadores de Performance, Hotelaria, Maternidade (programa de divulgação da Maternidade como Unidade de Negócio), dentre outros.

Uma das maiores preocupações da área, até em função da certificação internacional, se relaciona ao acompanhamento de indicadores e a mensuração dos resultados. São exemplos de indicadores de resultado e de processo:

- Portal Corporativo - avaliação qualitativa e quantitativa dos acessos mensais e do conteúdo acessado, por meio do Google Analytics;

- Assessoria de Imprensa - avaliação qualitativa e quantitativa das matérias veiculadas sobre o Samaritano na mídia (quantidade em relação ao tipo de veículo e tipo de pauta);

- Avaliação do nível de satisfação dos serviços prestados pela Assessoria de Comunicação - avaliação aplicada após a realização de cada campanha ou evento para medir a satisfação dos clientes internos;

- Pesquisa de Comunicação de Interna, Pesquisa de Mercado e Pesquisa de Opinião Interna com Clientes (Gerência de Relacionamento com Cliente).

Como resultado do trabalho da Assessoria de Comunicação, pode-se destacar o crescimento do número de matérias veiculadas na mídia sobre o Hospital que cresceu mais de 295%, passando de 169 matérias, em 2001, para 666, em 2007; o aumento do número de pacientes da comunidade judaica atendidos no Hospital, de 6 em 2001, para 35 pacientes/dia em 2007. Além do número de acessos do Portal que está por volta de 74mil/mês.

Além disso, a pesquisa interna de comunicação apontou que os colaboradores sentiram a melhora na comunicação após o processo de reestruturação da área. Em relação à pesquisa de opinião externa, a análise possibilitou a elaboração de um plano de oportunidades de melhorias.

O trabalho desenvolvido pela área vem obtendo destaque no mercado. Como conseqüência, o modelo adotado no Samaritano tornou-se referência para outros hospitais e a instituição recebe anualmente visitas de profissionais de comunicação de outras instituições e empresas para benchmarking. Entre 2005 e 2006, a área recebeu convites para proferir palestras: no Curso de Pós-Graduação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas promovido pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo; no Seminário "Comunicação Interna" com o case "Reestruturação da Assessoria de Comunicação do Hospital Samaritano", promovido pelo IBC - International Business Communications; no Seminário de Marketing Hospitalar, promovido pelo IBC - International Business Communications, com o case "Marketing de Relacionamento" e no Congresso de Marketing em Saúde promovido na Adh'2006 pelo Centro Universitário São Camilo - Hospitalar, com as palestras "Fidelização de Clientes" e "Como a Certificação pode impactar a imagem da Instituição". Em 2007, o Hospital Samaritano participou da Comissão Organizadora deste último curso (Marketing em Saúde) promovido pela Adh; proferiu uma palestra sobre a atuação da Área de Comunicação no Hospital Samaritano, a convite da Fundação Getúlio Vargas, Debates GVSaúde. E, em 2008 proferiu uma palestra sobre Portais Corporativos pelo IBC - International Business Communications e está prevista uma palestra sobre Comunicação na área da saúde na Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - ABERJE.

A Assessoria de Comunicação Corporativa concedeu entrevistas para revistas e jornais sobre: Media Training, Portal Corporativo, Diferenciais da Maternidade, Projetos de Humanização, Indicadores, dentre outros.

Em 2006, o Hospital Samaritano foi finalista no "Prêmio USP de Comunicação Corporativa", organizado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, com o case "Reestruturação da Área de Comunicação do Hospital Samaritano", motivo de muito orgulho, pois indica que a área está no caminho certo no desenvolvimento de uma comunicação clara, ética e integrada com os públicos do Hospital.

Com muito trabalho, criatividade e disposição, a Assessoria de Comunicação tem conquistado uma posição estratégica na instituição, mediante o acompanhamento dos projetos desde a sua elaboração, até a implantação. Com isso, tem sido possível objetivar um ganho de eficiência e produtividade no lançamento de novos projetos, campanhas e, consequentemente, na obtenção de melhores resultados.

Um grande desafio foi à implantação e consolidação da nova identidade visual do Hospital Samaritano, lançada no final de 2006 - uma marca que simboliza o momento atual de modernização e crescimento do Hospital e hoje, a construção de um novo complexo hospitalar.

Frente ao exposto, pode-se afirmar que existe para os profissionais de comunicação um novo e promissor mercado.

▪ COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO

A Importância do Planejamento

Professor de Estratégia e Gestão da FGV-EAESP

Wilson Rezende da Silva

OS TEMAS PLANEJAMENTO e *Planejamento Estratégico* na área de Saúde estão na moda. Melhor dizendo, a Saúde é moda no tema Planejamento Estratégico, haja vista que o mais recente livro, de um dos grandes papas do planejamento estratégico – senão o maior deles –, Michael Porter, trata desse assunto. Um estudo recentemente lançado pela IBM, que prospecta cenários para o setor de Saúde até 2015, também é um exemplo de como essa questão da estratégia, do planejamento estratégico, de elaboração de cenários é cada vez mais importante na área de Saúde. O tema que aqui será abordado é responsável por cerca de 50% do sucesso de uma empresa, desde que bem conduzido.

> O PLANEJAMENTO É RESPONSÁVEL POR TAMANHA PARCELA DO SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO. É UMA REALIDADE QUE SEMPRE ME CAUSOU INCÔMODO

Contudo, confesso que ler e ouvir que o Planejamento é responsável por tamanha parcela do sucesso de uma organização é uma realidade que sempre me causou incômodo. E sou ligado à questão do planejamento e do planejamento estratégico há muito tempo, mas achava que alguma coisa não batia, até que há cerca de três meses, li uma entrevista do cineasta brasileiro Walter Salles. Questionado sobre quais as razões do sucesso de um filme, ele disse que 50% se devem ao roteiro; 50% aos atores; 50% à direção; 50% à montagem e assim por diante. E acrescentava: *Se você errar num desses 50% você compromete metade do seu resultado.* Depois disso, fiquei um pouco mais

à vontade para dizer que o tema de hoje representa 50% do sucesso de uma organização, mas que temos que lembrar que têm vários outros 50%, a implantação do planejamento estratégico, o monitoramento do planejamento estratégico, a questão da governança e do modelo de gestão. No momento, nosso foco será direcionado para aqueles primeiros 50%.

Isso tudo é importante para afastar a figura de ora vilão, ora salvador da pátria do planejamento. Quem já está há um bom tempo na estrada, tratando e trabalhando com Planejamento e Planejamento Estratégico, já passou por períodos nos quais a sua função era execrada. Na Década de 1980, passamos um por isso. Por obrigação profissional, fui obrigado a ler artigos que diziam, por exemplo, que o sucesso das empresas japonesas – no auge, naquele momento, em comparação ao declínio das empresas americanas –, era devido ao fato de que as japonesas não usavam o planejamento estratégico! E as americanas insistiam em esse instrumento. Ora era um traste que burocratizava as organizações e tirava delas a flexibilidade, ora era aquele instrumento salvador da pátria e que representava 50%, quando não mais, das razões de sucesso de uma organização.

Hoje, felizmente, a questão do Planejamento saiu dessa dicotomia de salvador ou vilão. Estabeleceu-se o bom senso. É visto como um instrumento fundamental, que faz parte de um contexto mais amplo. E por que é importante? Por uma série de fatores, dentre os quais o deslocamento dos detentores do controle acionário e da gestão. O planejamento estratégico é um instrumento eficientíssimo quando ocorre o descolamento entre quem detém a ação e as pessoas que fazem a gestão. E, cada vez mais, inclusive na área de Saúde, isso é uma verdade absoluta não há a integração entre controle acionário e gestor.

Na presença dessa dicotomia, um dos instrumentos básicos e fundamentais para alinhar esses dois grandes grupos – quem detém o controle acionário e quem gere a organização – é o Planejamento Estratégico. O Planejamento é importante também porque em um mundo em constante mudança, é determinante que as pessoas e organizações planejem, até porque o melhor sinônimo para *planejar* é *pensar*. Desse modo, em um mundo em que as coisas mudam, em que aquilo que se sabia ontem já não serve exatamente para hoje, as organizações precisam de pessoas que *pensem*. Não encontro melhor sinônimo para *pensar* do que *planejar* e vice-versa. Esse é um outro fator pelo qual a questão do planejamento é fundamental.

Uma decorrência disso é o fato de que ele é um instrumento que nos auxilia a trazer o futuro para o presente. Este fato possibilita entender e atuar melhor, lembrando sempre que *Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes.* Isso foi escrito e dito por um dos gurus da Administração, Peter Drucker.

De forma muito simplificada, o modelo de elaboração do Planejamento Estratégico não mudou muito nos últimos vinte anos. São cinco ou seis passos fundamentais, que começam pela análise do ambiente externo, tendências, ameaças e oportunidades; análise do ambiente interno, pontos fortes e pontos fracos, definição do projeto ou do escopo da organização, missão, visão, valores, objetivos e negócios; e termina com a definição de dois grandes blocos de decisões estratégicas: o primeiro concernente à estratégia de competição, que, na terminologia do Porter, significa a busca que a organização tem do seu posicionamento no mercado, a busca da vantagem competitiva, onde ela vai ancorar a sua vantagem competitiva. Conforme definiu o próprio Porter, acaba dando em três posicionamentos: ou por preço, custo; ou por qualidade; ou por foco.

O outro grande bloco é a estratégia de crescimento, também conhecida por *estratégia corporativa*, que se trata da empresa decidir onde vai investir: se vai passar por um processo de expansão, de ampliar sua área de atuação; se vai fazer uma integração vertical, diversificar produto no mercado; se vai internacionalizar.

> O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO É UM INSTRUMENTO EFICIENTÍSSIMO QUANDO OCORRE O DESCOLAMENTO ENTRE QUEM DETÉM A AÇÃO E AS PESSOAS QUE FAZEM A GESTÃO

Para terminar, quando eu disse que o planejamento estratégico, a elaboração do planejamento estratégico na sua forma mais simplificada não sofreu grandes alterações nos últimos dez, quinze ou vinte anos, isso não é crítica ou um demérito ao Planejamento Estratégico. Muito ao contrário, penso que isso é um grande elogio, um ponto forte, pois tão importante quanto o processo é a o entendimento da leitura que se faz. O importante não é o processo, que esse é relativamente simples, é a leitura que se faz a partir daí. E, portanto, o fato de a, "tecnologia do planejamento estratégico não ter mudado tanto" é um mérito. E aí, socorro-me do Borges, famoso poeta e prosador argentino, que disse certa feita que todos os livros escritos ao longo dos séculos e séculos, trataram fundamentalmente de quatro tópicos: o amor, a paixão, a guerra, a cidade sitiada. Todos os livros tratam, ou trataram, basicamente disso. Cada um segundo o seu autor e – mais importante do que isso –, de acordo com o momento que focava, tratando o assunto de uma determinada maneira. E, para completar, lembro-me também de uma entrevista dada pelo ator Lima Duarte, em que o jornalista perguntou a ele: A*cusam-no de ser um ator que só faz um papel*. Ele disse: *Não, não me acusam disso, ao contrário, me elogiam muito, porque sou eu e o Charlie Chaplin.*

O fato do Planejamento Estratégico, da estratégia como um todo, ter um padrão razoavelmente definido e consistente, longe de ser um defeito, é uma qualidade.

COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO

Planejamento e Comunicação na Serasa

Assessor Líder da Qualidade da Serasa S/A

Eduardo Kazuo Mimori

A SERASA, FUNDADA EM 1968, é uma sociedade anônima de capital fechado, seus acionistas são: o grupo irlandês *Experian* e instituições financeiras. Somos o maior banco de dados de informações econômico-financeiras da América Latina, com cobertura nacional e internacional, cerca de quatro milhões de consultas por dia e mais de 400 mil clientes.

Na atualidade, papel da Serasa é fornecer suporte aos clientes na tomada de decisão por meio do fornecimento informações que somadas as informações de nossos clientes os auxiliarão no fechamento de um negócio.

COMO LÍDER DA ÁREA, TENHO QUE DISSEMINAR TODOS OS VALORES DA EMPRESA

Não chamamos as pessoas que trabalham na Serasa de *funcionário*, *colaborador*, ou *empregado*, chamamos de *Ser Serasa*. Não é apenas um nome bonito ou diferente. Por trás deste termo, temos toda uma metodologia definida e disseminada. Para que se entenda este contexto, dizemos, em tom de brincadeira, que temos mais ferramentas do nosso modelo de gestão registradas do que, propriamente, produtos, de tão a sério que levamos essa questão da gestão.

Temos mais ou menos 2 300 *Ser Serasa* trabalhando em nossa empresa, sendo 1 300 em nossa sede, na Avenida Indianópolis e mais de mil espalhados pelo Brasil. Em todas as capitais e principais cidades do País

existe uma agência da Serasa, e mais 357 terceiros

Há mais de um ano, temos mais mulheres do que homens trabalhando na Serasa, sendo que dos cargos de liderança, 43% já estão sendo ocupados por elas: diretora, superintendente, gerente ou coordenadora. Faixa etária: concentração de 18 a 45 anos. Temos hoje mais de 80% de *Ser Serasa* cursando o nível superior, fazendo especialização, MBA, ou pós-graduação. Temos diversas ferramentas que motivam e incentivam as pessoas a cursarem o Ensino Superior. No período de tempo de casa até cinco anos, 56% da nossa base; de cinco a vinte, 40%.

Freqüentemente, nos perguntam: *Como é que uma empresa pode ser a melhor empresa para se trabalhar se temos mais da metade com cinco anos de casa? Como funciona isso?* O *turnover* da Serasa / ano gira em torno de 10%: contratamos mais ou menos 400 pessoas, dessa forma cerca de 200 pessoas novas / ano contribuem para alavancar o nosso negócio.

O modelo de gestão da Serasa funciona com três pilares fundamentais para a sustentação de nossa empresa: o *Planejamento Estratégico - Gestão Estratégica*, a *Estrutura Foco-matricial Bipolar* – nome que damos ao nosso organograma – e o nosso *Processo da Qualidade*.

Para todas as ferramentas e metodologias da Serasa sempre teremos uma figura que mostra como a executamos e como entendemos o processo. Por exemplo, para falarmos sobre o planejamento e gestão estratégica, temos a figura 1.

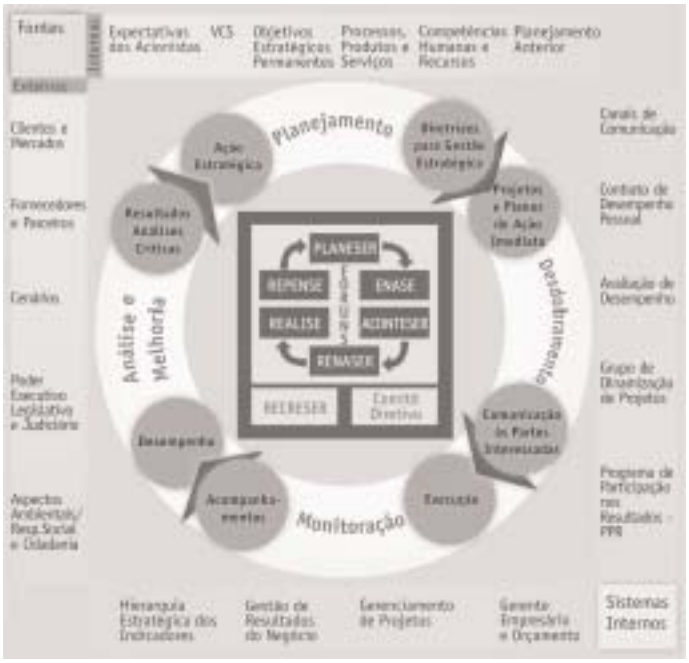

Figura 1

Todas as ferramentas da Serasa estão baseadas no PDCA, Planejar, Executar, Medir e Melhorar.

No Planejamento estratégico levamos em consideração: as fontes internas, as necessidades dos acionistas, os valores, missão, visão, negócio, política da qualidade, princípios; os objetivos, o desempenho dos processos, as competências, o resultado do planejamento anterior; as auditorias externas, as necessidades dos nossos clientes, nossos fornecedores, como estão os cenários, poder Executivo, Legislativo e Judiciário e os aspectos ligados à responsabilidade social.

Como fazemos o desdobramento do planejamento estratégico na Serasa?

Todos os canais de comunicação são utilizados: o mural interno em cada andar e de cada agência, *intranet*, *Iotus notes*, TV *Ser Serasa*, que é um programa mensal de TV com a duração de oito a dez minutos. A partir do momento que aprovamos um projeto na sessão do planejamento estratégico, ele já é disponibilizado no mesmo momento, na rede interna, para que todas as pessoas saibam qual é este projeto, quais as principais áreas envolvidas, objetivo, resultados esperados etc.

Fechado o planejamento estratégico elaboramos um filme para ser passado na TV *Ser Serasa* com as principais metas, para reforçar a todo *Ser Serasa* quais são as metas e como ele poderá contribuir para o atendimento delas.

Outra ferramenta de que gostamos muito de utilizar para comunicação das principais metas, é o *Programa de Participação nos Resultados* (PPR). Temos certeza que não existe melhor instrumento para que todos na empresa saibam quais serão as principais metas e objetivos da empresa.

Quando fechamos o planejamento estratégico e definimos as regras do programa de participação nos resultados, todo *Ser Serasa* sabe: quais são as principais metas e, se alcançado o quanto isso pode melhorar o seu salário. Em agosto, quando é recebida a primeira parcela do PPR, além do holerite, os *Ser Serasa* recebem um demonstrativo contendo*, por exemplo, o quanto o Ser Serasa poderia ter ganho e só está ganhando um e meio porque essas metas não foram cumpridas.*

Existe um sentimento, muito interessante, de que as metas são de toda a empresa. Não se vê mais aquela coisa de: *Ah, a área "x" não bateu a meta, por isso nós não atingimos programa de participação.* Errado. Todo mundo é potencial vendedor de qualquer produto e serviço da Serasa, por estarmos consolidando uma imagem da empresa, ou reforçando o conceito da importância de nossa empresa existir. Por exemplo: se cada *Ser Serasa* trouxesse um cliente ao ano, teríamos mais 2 300 clientes e, com certeza, conseguiríamos alcançar todas as metas. Não adianta o gerente da área da Qualidade elaborar todo modelo de gestão da empresa e dizer: *Conquistei o Prêmio Nacional da Qualidade, somos a melhor empresa para trabalhar, temos ISO-9 001, NBR 16 000, ISO 27 000, ISO 20 000, NBR 9 050, todas as certificações, CMMI*, tudo aquilo que se possa imaginar, se não conseguirmos atingir a meta de faturamento, não cumprirmos todos os projetos. Para a empresa, faltou um pedaço.

A importância de tudo isso repousa na integração. Por isso, reforço a importância do conceito *Ser Serasa*, que é o conjunto entre a empresa e as pessoas, formando um único ser, em busca dos mesmos objetivos. Todos falhamos se não alcançarmos as metas; e todos vencemos, se conseguirmos atingir e, principalmente, superar as metas da nossa

empresa.

As melhorias realizadas nos últimos anos foram embasadas na metodologia do PMI. Nós temos uma metodologia própria, e muitas melhorias são resultantes de *benchmarking*. Fomos visitar outras empresas para agregar valor ao nosso modelo de gestão, principalmente no gerenciamento do processo de planejamento, como na hierarquia estratégica, que é a forma como nós trabalhamos nossos Indicadores de Desempenho, metodologia bastante similar ao *Balanced Scorecard*.

Estudamos uma ferramenta, verificamos que nem todas são boas para a nossa empresa, pois nem todas foram feitas sob encomenda para a nossa cultura. Assim, estudamos tudo que existe de bom em uma ferramenta e a deixamos com a cara de Serasa e batizamos com outro nome.

Não há erros de ortografia na figura 2. São nomes próprios dos eventos da empresa. O *planejamento estratégico* começa no final de outubro, ou começo de novembro, com um evento chamado RENASER, Reunião Nacional das Áreas Serasa. Todo *Ser Serasa*, que não ocupa ou não está num cargo de liderança, é convidado a participar de um *workshop*, na sede em São Paulo. Logicamente, as pessoas são dispensadas estrategicamente – não iremos retirar o *Call Center* todo de uma vez, coisa desse tipo, o pessoal da operação dos micros, do grande porte – e nas filiais, geralmente, se reúnem fora o dia inteiro.

> NÃO CHAMAMOS AS PESSOAS QUE TRABALHAM NA SERASA DE *FUNCIONÁRIO*, *COLABORADOR*, OU *EMPREGADO*, CHAMAMOS DE *SER SERASA*

O primeiro passo é reforçar os conceitos. Como líder da área, tenho que disseminar todos os valores da empresa. É uma oportunidade que tenho de tirar dúvidas e já orientá-los: *Olha, a Serasa caminha desse jeito, com esses princípios. Isso a gente tem que seguir na hora do nosso planejamento estratégico, senão não vai para frente. Se eu perder os valores da empresa, eu acabo perdendo a cara da minha empresa.*

Em um segundo momento, iremos fazer, por se realizar em outubro, o reforço do andamento das principais metas do ano e depois as pessoas vão para dinâmicas em que darão sugestões do que gostariam de ver a nossa empresa praticando nos próximos anos. Essa participação do pessoal começou com uma idéia de CCQ, um grupo de funcionários voluntários da Serasa que nos mandou uma idéia. Avaliamos e apresentamos para o presidente, ele gostou e, desde 1994, todo *Ser Serasa* tem direito de dar sugestões para o planejamento estratégico e nos processos independente da área em que atua.

Teremos, logo após, em novembro, um evento chamado REALISE, Reunião das Lideranças Serasa. A Serasa é divida, como toda empresa, em regionais por questões comerciais e estratégicas. O gerente regional, com o gerente de cada filial, mais os coordenadores, irão elaborar quais são os principais projetos que gostariam de ver a nossa empresa executar e, juntos, cada uma das regionais elabora um *swot* com a visão da empresa, não a visão da regional. Paralelamente, aqui na sede, teremos o REPENSE, que são reuniões também do mesmo jeito que as regionais, só que por diretoria e por Assessoria. Serão 17 reuniões, 14 diretorias e três assessorias que se reúnem uma vez, duas vezes e ou três vezes.

Primeiro passo: elaborar o *swot* de cada diretoria e assessoria e verificar quais os projetos que gostariam de apresentar no planejamento estratégico. Nesse caso, o encerramento se dará, mais ou menos, no final de novembro, começo de dezembro.

No mês de fevereiro – geralmente antes do carnaval –, por dez dias a diretoria fica num hotel, para validar todos esses projetos. Temos uma área que cuida do planejamento, no sentido da ferramenta – o como eu poderia fazer melhor a parte pensante do planejamento estratégico – e uma outra área que é operacional. Toda a nossa estrutura é feita desse jeito: iremos ter áreas que pensam no futuro e as áreas que tocam o dia-a-dia na operacionalização. Temos uma área hoje, *Acompanhamento do Planejamento*, quatro pessoas que só fazem isso: acompanhar projeto e *follow-ups.* Nesses dez dias que os diretores e assessores ficam no hotel, cada um deles irá apresentar os seus respectivos projetos. Se aprovado, serão colocados à disposição na rede, se for reprovado também a mesma coisa. E as idéias do pessoal que deram durante o ano são registradas avaliadas e respondidas.

Na primeira quinzena de março, em um evento que chamamos de ENASE, trazemos todos os gerentes do Brasil para São Paulo, para um fórum, para conscientização das metas da empresa. Queremos o envolvimento das pessoas, porque a comunicação já foi feita, oficialmente todo mundo sabe o que tem que fazer. Colocamos cerca de 140 gerentes em São Paulo. Neste ano que passou, por exemplo, tinha uma dinâmica, que eu ia lá na frente, e me comprometia com uma meta operacional da Regional IV, Porto Alegre.

Esse Fórum busca movimentar as pessoas em torno de todos os resultados da empresa. São cinco dias que ficamos no hotel. Começa com um coquetel de boas-vindas, uma missa na abertura, cantamos o Hino Nacional, o presidente, faz a abertura; depois, diversas dinâmicas, para reforçar as nossas competências ou alguma nova ferramenta, metodologia ou atividade que tenha na empresa. São todas dinâmicas de grupo, para fortalecer a união dos líderes da Serasa.

Em junho temos um evento chamado ACONTESER, que, em vez dos gerentes, traz todos os coordenadores para São Paulo. Realizamos um mini ENASE, não com cinco, mas com três dias. São feitas as principais dinâmicas e reforçamos novamente, ou redirecionamos já os projetos. Aí com esse processo fazemos o ciclo rodar / funcionar.

Temos um comitê diretivo, presidido pelo nosso presidente: reuniões todas as segundas-feiras, das 9h00 às 12h00, geralmente. Das 52 segundas-feiras do ano, conseguimos realizar 40 a 42 reuniões. O principal foco dessa reunião é estar sempre atento aos cenários. É muito importante acompanhar muito forte isso no nosso ramo de atividade. Se ocorrer alguma mudança econômica, o trabalho que dá é inimaginável. Não é tão fácil chegar e falar. Por exemplo, se cortar três zeros, não sabem o trabalho que gera. Se pegarmos um balanço e cortarmos as três últimas casas, a somatória, não bate ativo com passivo. A área de acompanhamento do planejamento, tem uma participação fixa nesta reunião. Durante quinze minutos, pelo menos, um *Ser Serasa* desta equipe vai para lá dizendo o seguinte: *Os projetos e prioridades críticas estão ok ou não?* O que é estar tudo no prazo, tudo devidamente preenchido. Se um deles não está ok, a pessoa, o líder do projeto já é chamado e tem que defendê-lo, o que deixou de ser feito, qual é o apoio de que precisa para que esse projeto seja cumprido no prazo.

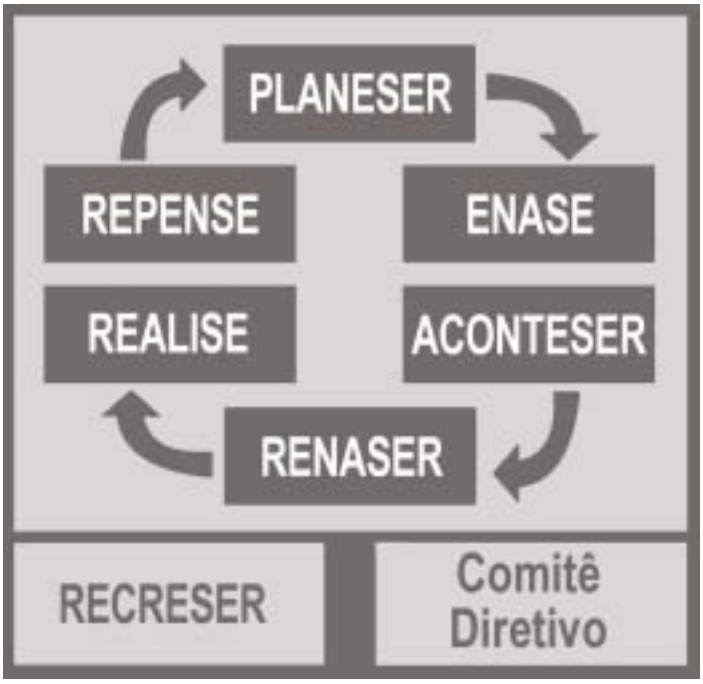

Figura 2

Temos um evento chamado RECRESER que, a qualquer momento no ano, se existir algum problema estratégico, ou uma dificuldade muito grande, o presidente convoca toda a liderança envolvida com a questão. Por exemplo, trabalhávamos com uma diretoria de informática de plataforma alta, uma diretoria de informática de plataforma baixa e uma área de novas tecnologias de informática. No primeiro ano que rodamos assim, houve um problema muito grande de relacionamento. Os diretores, o presidente e todos os principais líderes da área passaram um final de semana inteiro num hotel: *O problema está aqui. Agora cada um de vocês, nós juntos vamos achar a solução, ou as melhores soluções*. E o mais interessante de tudo é ressaltar que sempre o nosso presidente à frente, liderando. Isso ajuda muito o modelo de gestão.

Incentivamos o *Ser Serasa* a ter visão sistêmica, o que é considerado importante para criar um clima motivador e fazer com que cada um consiga enxergar a empresa como um todo. Pois é fácil dizer: *Tenho vinte problemas.* A solução para isso é difícil, caso contrário já teria sido resolvido.

Isso é o principal, esse exercício de que, cada vez mais, as pessoas consigam enxergar a empresa como um todo. Temos diversas ferramentas para que as pessoas possam dar sugestões de melhoria nos processos, a qualquer momento. Não bloqueamos nenhuma idéia.

Todas as sugestões das áreas, das pessoas são consolidadas por meio de um sistema, as pessoas não conseguem *deletar* as sugestões. Podemos ter uma idéia de Manaus igual à de Curitiba, igual à de São Paulo, de modo que existem mecanismos que vão consolidando essas informações.

Cada líder de processo é obrigado a dar *feedback*. Aquela área de acompanhamento de projeto tem que realizar o acompanhamento da réplica, tréplica, o que for necessário.

Em 2007 tivemos 1 824 sugestões nas agências, 1 649 sugestões na sede. Todos esses *inputs* de informação ou de dados são feitos em grupo. Não deixamos um terminal para cada pessoa, são grupos de oito a dez pessoas, para que eles possam conversar entre si.

Também não é negado à pessoa aquele *input*, a idéia individualmente: *Não concordo com o que ele falou, vocês estão todos errados, eu vou entrar com uma sugestão.* Depois de todo esse processo de consolidação o *feedback* é dado do mesmo jeito. Pegamos aquela idéia que foi consolidada e damos o seu *feedback*. Assim, cada *Ser Serasa* tem condições de ir lá verificar o que aconteceu com a sua idéia.

No processo de consolidação das agências, chegamos a 840 sugestões. Depois há uma área só de agências, que coordenam as agências na sede, caíram para 279, mais as 1 649 da sede, tivemos 1 928 sugestões, que, de novo condensadas, chegamos a 779. Destas, 752 foram dados *feedbacks*, 27 viraram estratégicas: 22 são idéias de produtos e cinco de melhoria de gestão durante o ano na empresa.

Nossa alta direção acredita que se iniciarmos o processo com um *swot* definido / fechado, vai delimitar a criatividade das pessoas. Cada área faz o seu, como se fosse a empresa. Ele tem que exercitar esse sentimento de: *Eu sei o que é importante para a empresa, o que podemos oferecer, o que é uma ameaça, o que é uma oportunidade*. A área de acompanhamento de projetos é responsável pela consolidação e apresentação na abertura do planejamento estratégico da nossa empresa.

Em 2007, tivemos 209 projetos. Temos uma metodologia denominada *Grupo de Dinamização de Projeto*, que é o grupo responsável pelo desenvolvimento do projeto. Tivemos mais ou menos 450 pessoas envolvidas nos projetos da empresa.

Na elaboração das propostas do projeto para vocês terem uma idéia, diversos campos compõem um formulário disponível no sistema, que contempla informações, como por exemplo nome do projeto,

grupo de dinamização do projetos, datas de inicio e termino, orçamento, analise dos cenários, etc.

Cada diretoria entra no planejamento estratégico com um quadro detalhado de todos os projetos. Nessa primeira fase, qual é a análise da viabilidade: todos os estudos, valor presente líquido, *payback*, tudo aquilo que vocês possam imaginar, até por ser negócio da empresa, exercitamos bem essa questão de indicador financeiro, toda a rastreabilidade dos custos e a análise do resultado.

Outro exemplo, nosso *Balanced Scorecard*, que chamamos de *Hierarquia Estratégica dos Indicadores*, não trabalhamos com quatro perspectivas, mas com sete. Trabalhamos com perspectivas de clientes, econômica, pessoas, fornecedores, processos relacionados a produtos, sociedade e processo de apoio. Adotamos a divisão do Critério 8 do *Prêmio Nacional da Qualidade*, que é a ferramenta adotada para a avaliação do nosso modelo de gestão. Achamos que essas sete perspectivas mostram melhor a nossa empresa do que as quatro do Kaplan e do Norton.

> TEMOS DIVERSAS FERRAMENTAS PARA QUE AS PESSOAS POSSAM DAR SUGESTÕES DE MELHORIA NOS PROCESSOS, A QUALQUER MOMENTO. NÃO BLOQUEAMOS NENHUMA IDÉIA

O alinhamento às estratégias e o acompanhamento dos projetos é garantido por meio da realização das reuniões semanais da alta direção, realizadas na segunda-feira, podemos criar um projeto, melhorar um projeto, alternar um projeto, extinguir um projeto, colocá-lo em *standby*, tudo aquilo que se possa pensar ser necessário para o acompanhamento e manutenção das estratégias. Todos os canais de comunicação interna e externa são utilizados para a divulgação do nosso planejamento, desde o mural, TV *Ser Serasa*, balanço social, relatório corporativo, entre outros.

Hoje, estamos muito avançados nesta questão do balanço social, para quem acompanha a metodologia do GRI, somos uma das duas empresas brasileiras que tem a avaliação GRI A+, dos sete níveis, é o referencial no mundo. Como um dos principais relatórios de divulgação e comunicação do nosso planejamento e dos resultados aos *steakholders*.

Todo ano, temos mais de quarenta pessoas fazendo curso em parceria com a USP, de planejamento estratégico. O pano de fundo, é lógico, é a metodologia Serasa, mas tem um pouco do PMI, de como trabalhamos, além dos *workshops* para os coordenadores, mais ou menos 80 pessoas por ano. Isso já vem rodando há mais ou menos cinco anos.

Temos também os *estrategiários*, como nós chamamos um programa que lembra os *trainees* do mercado. Todos entram na Serasa para realizar *job rotation* nas principais áreas durante dezoito meses, participam de um curso em parceria com a USP em planejamento estratégico.

Todo líder tem a incumbência de criar e manter um clima motivador, para que as pessoas possam, a todo o momento, participar do dia a dia da empresa, por exemplo, dando sugestões. Toda vez que privarmos uma pessoa de uma sugestão, podemos estar perdendo uma idéia muito boa para a empresa.

Existe uma coisa muito interessante na Serasa, temos o Plano Estratégico, que abrange tudo aquilo que queremos para mais de cinco anos, tudo documentado e sistematizado.

Os planos táticos ou operacionais podem ter no máximo dois anos. A nossa experiência e a nossa cultura dizem que toda vez que colocamos no sistema um projeto de *quatro anos, por exemplo,* há o risco de que só se vá mexer nele no segundo ou terceiro ano. Assim, por mais simples que possa parecer, todos os projetos de mais de dois anos na Serasa, já são quebrados em etapa e cada etapa é colocada como se fosse um projeto único dentro do planejamento estratégico. Isso tem um impacto muito bom para a cultura da empresa. Na Serasa esse impacto é fenomenal: *Ah, conseguimos 99%, 98%, 100% dos projetos concluídos!* Isso dá uma satisfação muito grande para todos.

E, no final da sessão de definição do planejamento estratégico, há mais de quinze anos, desde que o nosso presidente Elcio Aníbal de Lucca entrou, todo ano escolhemos um tema do ano.

Em 2007, o jargão é: *Novos Mercados para Mercados Novos*, porque abrimos o ano com o processo do IPO, para abertura de capital. Após mais ou menos dez dias na Comissão, foi feita uma proposta oficial, pela Experian, pela aquisição da Serasa, o IPO foi suspenso, aí fomos para o processo de aquisição e fomos vendidos.

Finalmente, gostaria de reforçar qual é o nosso principal diferencial em termos de planejamento estratégico. Acreditamos que é a participação ativa de todo *Ser Serasa*. É isso que fez a empresa ter crescido tanto nos últimos quinze anos. Tenho certeza que muito vem da presença forte, participativa e atuante do nosso presidente, Elcio Aníbal de Lucca, desde que ele assumiu a organização, esta sempre incentivando todo mundo a todo o momento a dar sugestão sobre o que a empresa podia estar melhorando.

Por exemplo, periodicamente após o almoço, o Élcio vai dar uma volta na nossa Sede. Vemos que durante a *voltinha* ele pára e conversa com todo mundo. Por exemplo, em cada andar da Sede Serasa há uma pessoa denominada Prefeito Serasa, é um *Ser Serasa* eleito por voto eletrônico. É voluntária, para manter um bom ambiente de trabalho. Ele vai a cada prefeito, dizendo: *Como está aqui? O que precisa? Tá tudo em ordem?*

COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO

Planejamento e Comunicação no Grupo Medial

Claudio M. Marote Júnior

Diretor Executivo de Centros de Diagnósticos da Medial Saúde

EM PRIMEIRO LUGAR, FAREI UMA apresentação do Grupo Medial e do seu planejamento para, posteriormente, abordar como a comunicação empresarial acontece para transformar o planejamento em ações. Pois o *planejar* é a parte mais fácil; o *executar* é a parte difícil. E como o tema é comunicação e planejamento, sem a comunicação, nenhum planejamento acontece.

PODEMOS REVOLUCIONAR O MODELO DE SAÚDE SUPLEMENTAR NO PAÍS NOS PRÓXIMOS ANOS

Figura 1

Focalizarei o período recente, pois a Medial abriu o capital em setembro de 2006 e uma empresa que faz isso tem uma série de mudanças na sua dinâmica de planejamento e comunicação. Ela era uma empresa de quatro famílias de médicos que há quarenta anos fundaram a organização e que se transformou em uma empresa listada, com 50% do seu capital nas mãos de investidores e muitas dinâmicas mudam.

Fazemos tudo, seguindo a inspiração contida na figura 1, que é a interação de poder ser uma grande empresa de saúde e revolucionar o mercado – acredito que a maioria dos que trabalham nesse mercado sabem das dificuldades de financiamento, de agregação de tecnologia – e procuramos seguir todo o nosso planejamento, todo o nosso futuro nessa inspiração: *Vamos revolucionar e vamos fazer diferente*, porque fazer igual está mais do que provado que é um modelo esgotado.

Nossa Missão

Nós somos gente cuidando de gente e nos propomos a promover a saúde integral dos nossos clientes, através de serviços efetivos de prevenção, diagnóstico e reabilitação que combinam a melhor qualidade com o menor custo

Figura 2

A nossa missão é baseada nas pessoas, como não podia ser diferente. É uma empresa de saúde, que tem como característica, assim como outros competidores no mercado, ter rede própria – verticalização. Somos uma medicina de grupo com uma rede própria muito grande: temos quase oito mil funcionários e desses, quase seis mil estão ligados a prestação de serviço de saúde e não à questão do financiamento da saúde. Portanto, na nossa missão, o fator gente é muito importante – temos o conceito humanizado da medicina de grupo como visão de futuro. Queremos ser a melhor empresa do setor, e, para isso, montamos um plano de negócios que visa o crescimento e a remodelagem da assistência à saúde no Brasil.



Figura 4

Hoje estamos com esse cenário (figura 3): temos 1,4 milhão de beneficiários em planos de saúde, 96 mil em planos odontológicos e faturamos R$ 400 milhões em um trimestre – esse é o tamanho da nossa companhia – temos uma sinistralidade de 78%. São mil leitos, com a compra da Amesp no primeiro semestre de 2007, passamos a ter dez hospitais, sendo um em Brasília e os outros aqui em São Paulo; 43 centros médicos; e 114 pontos de coleta de diagnóstico. Esse é o nosso ponto de partida para atingir o que se propõe curva, que é chegar em 3 milhões de vidas em 2011.

A linha do tempo aqui, para a Medial começou em 2001. Neste ano tivemos as primeiras ações em termos de governança corporativa, planejamento, conselheiros externos, etc; mas era uma empresa média com uma visão de grande. Os que estão há mais tempo no mercado sabem que a Medial começou o caminho da governança e da profissionalização há algum tempo. Em 2005, chegamos a 1,2 milhão de vidas, com a aquisição da Amesp chegamos àquele 1,4 milhão, e a nossa visão e o planejamento nos leva a 3 milhões de vidas – com o objetivo de ser a maior e a melhor empresa do setor.

Tudo isso são slides do processo de comunicação interna do nosso planejamento. Nada disso foi feito exclusivamente para essa apresentação, por quê? Porque essa é a dinâmica que o planejamento ocorre na nossa comunicação interna; queria transmiti-lo o mais próximo do nosso dia-a-dia. Assim, essa dimensão das razões para ser a maior, ser a melhor; porque ter a inspiração de reformular a maneira da assistência à saúde no Brasil – tudo isto vem de uma série de dados que podem ser vistos a todo instante nas empresas ou aqui mesmo, na FGV.

Grupo Medial - 2T07

Beneficiários planos médicos (000)	1 408
Beneficiários planos odontológicos (000)	96
Contraprestações líqüidas (R$ milhões)	393,8
Sinistralidade	77,5%
Leitos	1 047
Hospitais	10
Centros Médicos	43
Laboratórios Diagnósticos (centros de coleta)	114

Figura 3

Temos um gasto *per capita* ainda baixo, e temos uma correlação de PIB *per capita* e gastos com saúde muito forte. A curva da figura 5 claramente mostra que, com o crescimento do PIB *per capita*, o gasto com saúde vai aumentar exponencialmente. Isto foi a base que cria a nossa vontade de ser a maior empresa, porque acreditamos que esse é um setor que vai ter muito mais recurso, muito mais gasto ao longo do tempo.

Um outro fator determinante desse planejamento é a questão da pulverização e a fragmentação do nosso setor (figura 6). Mesmo com a

Gastos com Saúde per capita



Correlação entre PIB e gastos em Saúde

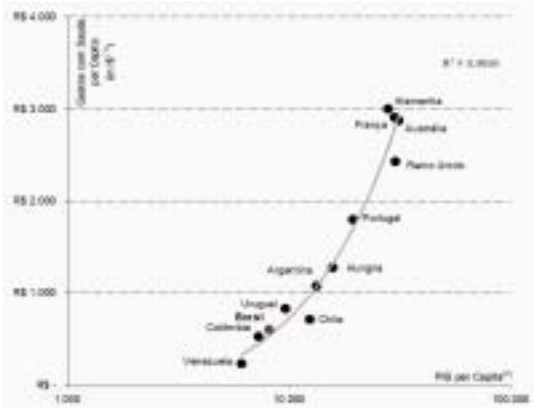

Figura 5

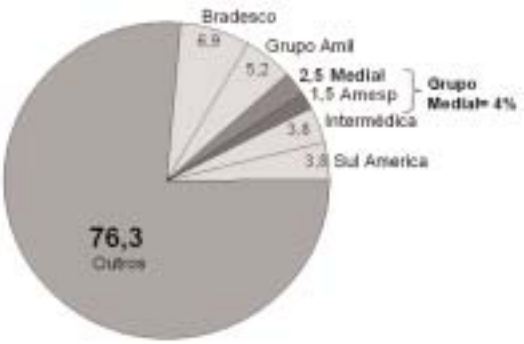

Figura 6

aquisição da Amesp, a Medial tem hoje cerca de 4% de beneficiários do sistema privado de saúde. O Bradesco tem em torno de 7%, a Amil tem 5%. Depois Intermédica, SulAmérica e outros. Isso mostra que há realmente mercado para sermos uma empresa de três milhões de vidas num prazo de quatro anos.

Outro dado interessante – pode ser visto na figura 7 – em 2001 eram 2 709 operadoras; em 2005 foram para 2 070, com 24% de redução, sendo que, dessas, 1 131 têm até 20 mil vidas apenas e apenas 72 têm mais de 100 mil vidas. Sabemos também, a dificuldade que é viabilizar uma operação abaixo de 100 mil vidas; a verticalização fica comprometida. Assim, a dinâmica da escala nos serviços com este nível de pulverização, oferece oportunidade e sustenta o nosso planejamento, a nossa proposta de ser uma das maiores empresas do setor.

Temos quatro unidades de negócios (figura 8) e essa é uma operação recente, após a aquisição da Amesp, estamos divididos em quatro unidades de negócios e a estrutura corporativa – composta por jurídico, finanças, recursos humanos, suprimentos. Agora, temos uma unidade de negócios focada nos planos de rede preferencial – Planos Amesp – que são os planos de *ticket* mais baixo. A unidade de negócios de planos de rede credenciada – Planos Medial – que vai atender os planos de rede mais aberta. Estamos, nesse momento, fazendo um trabalho de migração dos planos preferenciais da Medial para o sistema de atendimento e modelo de gestão da Amesp, isso para posicionar a marca Medial nos planos de rede mais aberta.



Figura 8

Temos uma unidade de negócios de diagnósticos e é muito claro que existem alguns consolidadores nesse mercado. A Medial, pela perspectiva de crescimento que tem, também pode atuar nesse processo de consolidação.

E, na unidade de negócios de hospitais, somos uma das maiores redes de hospitais privados de São Paulo, com dez hospitais e pouco mais de mil leitos. Ainda é um processo de consolidação que não aconteceu. E, da mesma forma como aconteceu em diagnósticos, acreditamos que acontecerá em hospitais; seremos um dos grupos atuante neste processo.

Sabemos da questão da tecnologia, do envelhecimento, tudo isto levando a uma equação de custos muito complexa. Como em vários outros setores, quem conseguir resolver essa equação vai se beneficiar primeiro. O difícil é que a velocidade do envelhecimento da carteira de vidas e das descobertas científicas é maior que o crescimento da renda da população; como é que vamos conseguir viabilizar economicamente este setor? Este é o maior desafio e é o que nos motiva e que nos inspira.

Na figura 9 estão apresentados todos os fatores por que acreditamos que a Medial fará esta transição.

Vou partir agora para as diretrizes estratégicas (figura 10) estabelecidas para sermos uma empresa com três milhões de vidas, com redes de diagnósticos e de hospitais consolidadoras, com um plano de padrão de serviço preferencial – Amesp e outro plano com rede credenciada mais aberta – Medial.

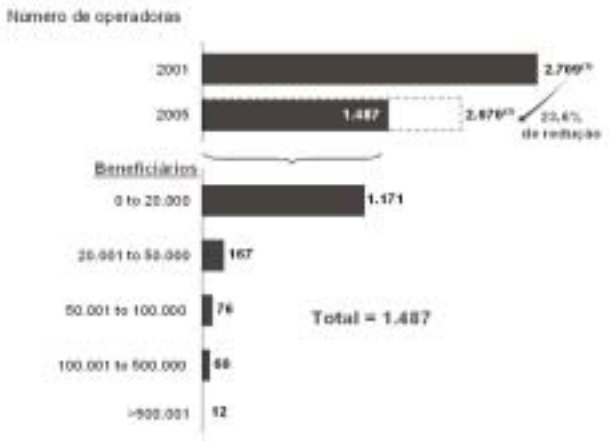

Figura 7

Primeiro, vamos aumentar o número de beneficiários com disciplina de preços. Para quem acompanha os números da Medial, quando são publicados os relatórios trimestrais, pode ver que o crescimento tem sido menor do que foi no ano passado. Estamos intensamente fazendo uma revisão da carteira, porque o mercado é extremamente competitivo, mas tem alguns *tickets* que não se consegue viabilizar.

Segundo, vamos expandir os serviços oferecidos. Temos a E-Nova, que foi comprada para planos odontológicos; a segmentação entre Amesp e Medial também facilita essa nossa segunda diretriz. Na mesma linha, vamos ampliar a integração vertical com a rede própria, portanto, de novo, alinhado com a estratégia de ter a rede de diagnósticos e a rede de hospitais para atender toda a nossa população coberta. Temos que ter todo o controle da sinistralidade.

Outra diretriz importante é relacionada às oportunidades de aquisição de

A Medial tem a oportunidade de mudar o jeito de atender a saúde

1. Somos uma das empresas mais flexíveis do mercado para desenvolver um novo modelo;
2. As premissas de funcionamento do modelo do futuro são consistentes com nossa história passada;
3. Nossa reputação é sólida e nossa marca é reconhecida;
4. Temos forte presença no mercado corporativo;
5. Nossa rede própria oferece vantagens de custo;
6. Temos práticas sustentadas de gestão de sinistralidade;
7. Nosso desempenho financeiro é onsistente;
8. Temos padrões elevados de governança corporativa.

Figura 9

forma seletiva, este é um item que estamos fazendo. Saímos na frente quando abrimos o capital e realizamos uma aquisição. A concorrência também já fez outras aquisições. As grandes empresas vão abrir o capital, e trarão mais recursos para o setor. O processo de aquisições seletivas vão se acelerar bastante nos próximos meses ou talvez alguns anos. Passaremos por um processo de consolidação, porque haverá recurso financeiro nas empresas de saúde.

A questão do ganho de escala nas despesas administrativas é outra diretriz. Adicionamos a qualidade no atendimento como algo muito importante para atingirmos a meta de três milhões de vidas.

Diretrizes Estratégicas 2007 / 2011

1. Aumentar o número de beneficiários com disciplina de preços
2. Expandir a gama de produtos oferecidos, incluindo planos administrados e planos odontológicos e ajustar o portfólio atual de produtos
3. Expandir e intensificar a integração vertical
4. Manter controle absoluto sobre a sinistralidade através de um controle rigoroso de custos médicos
5. Identificar oportunidades de aquisição de forma seletiva
6. Redução dos custos e despesas administrativas
7. Qualidade no atendimento e relacionamento com os clientes
8. Continuar a investir em tecnologia da informação
9. Organizar o modelo de gestão para viabilizar a execução da estratégia empresarial e transformar a Medial em empresa Lean Six Sigma
10. Estruturar o sistema de gestão de pessoas para assegurar a preparação e comprometimento dos profissionais com os desafios empresariais e com a agenda de crescimento

Figura 10

Investimento em TI e em Processos: nada se faz na quantidade de dados que temos em saúde sem TI e disciplina de processos. Estamos adotando a metodologia do *Lean Six Sigma*, que é a metodologia do *Lean*, que nasceu na Toyota, com os *Six Sigma* da Motorola. Estamos implementando isso de uma maneira muito incisiva. Temos um corpo grande de *black belts*, de *green belts*, enfim, são profissionais valorizados no mercado, temos atuado e temos conseguido resultados muito expressivos com essa metodologia de trabalho.

Por fim, o sistema de gestão de pessoas, porque como eu disse no começo, na hora que se parte para o mercado de capitais e tem que triplicar de tamanho em quatro anos, gestão de pessoas, permanência das equipes, desenvolvimento de talentos são fundamentais para conseguirmos atingir tudo o que planejamos.

A figura 11 traz um resumo: vamos crescer 25% ao ano, com o faturamento crescendo 30%, por essa questão de disciplina de preços**.** Atingiremos 6% de mercado. A nossa *Margem EBITDA* de 8,5%, deve chegar em 12,5%, e a nossa sinistralidade vai permanecer entre 72% e 73%. Portanto, não vemos que a melhoria do resultado da Medial virá de redução do nível do serviço prestado, e sim de uma otimização de estrutura de *back office*, da estrutura administrativa. Temos a rede própria, que responde hoje por cerca de 25% a 30% dos custos de assistência à saúde e que queremos chegar a 50%, temos aí um pacote de investimentos de R$ 1 bilhão até 2011. Alguns desses investimentos foram anunciados recentemente: um hospital da Zona Sul, um hospital na região da Paulista, e um novo centro diagnóstico na região dos Jardins.

Metas 2007 / 2011

Crescimento

3 milhões de beneficiários até 2011
25% a.a. de crescimento de beneficiários
Aumento de faturamento de 30% a.a.
Aumentar a participação de mercado de 2% para 6% em 2011

Margem

Redução de despesas administrativas atualmente em 12% para 8% em 3 anos
Aumento do EBITDA AJUSTADO de 8,5% para 12,5% em 4 anos
Estabilidade da sinistralidade no patamar histórico de 72 a 73% (ANS)

Verticalização Parcial

Expandir a Rede Própria para responder por 50% dos custos médicos totais em 2011
Investimentos previstos de R$ 1 bilhão até 2011

Figura 11

Como é o nosso modelo de gestão? Vou tentar agora fazer o *link* entre o planejamento que fizemos e como comunicamos isso, e como é que conseguimos transformar aquilo que fica muito fácil no papel em uma execução efetiva (figura 12).

O nosso modelo de gestão está baseado sempre no cliente – é o foco central**.** Temos uma área de comunicação muito forte, que eu já vou me deter nela. Temos o *Lean Six Sigma*, todo o processo de enxugamento e de análise, toda essa metodologia: define, mede, analisa, e controla. Temos a gestão estratégica de pessoas. E temos a referência de mercado. Então, o nosso modelo, sempre focado no cliente – comunicação para o cliente, *Lean Six Sigma* para agregar valor para o cliente, gestão de pessoas para o cliente, referencial de mercado para o cliente – esse é o nosso modelo de gestão, e tem funcionado muito bem.

O mais importante no nosso modelo são as lideranças. Identificamos que uma empresa que está numa mudança cultural tão grande como a nossa, o referencial de liderança precisa ficar muito claro. Primeiro porque, agora temos outros sócios; depois, você vai fazendo aquisições; novas pessoas vão sendo contratadas; e aquele DNA começa a ser alterado, a ser mudado. Então, toda a nossa comunicação segue através das lideranças, esse é o principal elo da ligação entre o que foi planejado e a execução.

Temos os nossos dez mandamentos gerenciais: é essa a crença que repetimos (figura 13). O Eduardo Kazuo falou de fazer alguns rituais, de lembrar quais são os valores da companhia, também procuramos fazer isso em todas as reuniões, e lembrar o que tem que mover as nossas lideranças para pegar todo aquele planejamento e transformar em ações.

Estamos muito focados na integridade, principalmente integridade intelectual, de todo mundo poder falar o que pensa, e brigar pelo que acredita. A visão estratégica é sempre uma visão de longo prazo; todo mundo trabalhando em equipe; valor agregado para o cliente; foco no cliente; meritocracia. O



Figura 12

Kazuo também falou bastante na participação nos lucros, também acreditamos muito nisso. Os processos com o *Lean Six Sigma* são muito eficientes, muito eficazes; senso de urgência; comunicação, e, como eu disse, exemplo da liderança: uma coisa muito forte para a gente.

Pegamos o planejamento e começamos a transformar em ação quando criamos nossos KPI´s (*key* performance *indicators*), os indicadores que queremos. Deixamos claro onde é que queremos chegar, quais os caminhos vamos seguir para chegar nesse lugar; organizar o sistema de gestão, estruturar as equipes e fazer o acompanhamento e o controle. É tudo muito simples e contínuo. A Serasa faz de um jeito, a Ambev faz de outro jeito, mas não escapa de você saber para onde vai, de você ter equipe, recursos, e acompanhar se está indo no caminho certo. A dinâmica é essa, é muito parecida com essa. A diferença é quem são os agentes para fazer isso, e como eles fazem isso.



Figura 14

O ponto relevante aqui é o da comunicação e alinhamento. A nossa comunicação funciona da seguinte maneira: tem um direcionamento, que é feito no ambiente da diretoria executiva e do conselho de administração. Através do plano de negócio, plano de investimento – existem comitês de assessoria ao conselho para avaliar rentabilidade, para avaliar a capacidade de mercado para certos projetos – e isto é aprovado. Daqui vem o direcionamento num processo decisório, que vai do conselho à diretoria executiva. Isso é desdobrado, então, para todas as lideranças, em metas que têm que ser perseguidas, e, aí, entra um grande envolvimento de todas as áreas para saber como é que pegamos aqueles três milhões de vidas, e define por área, por tipo de plano, e como é que vamos dar vazão; a rede própria que temos que criar para isso. Todo esse desdobramento é uma fase muito intensa da comunicação do planejamento. E, por fim, a gestão da execução, que é trabalhar com os indicadores, e trabalhar nas correções de rumo, principalmente.

Com comunicação passamos por todas as estruturas culturais e chegamos na nossa cultura, porque queremos comprometimento, a sensação de pertencer, todo esse entendimento. É a partir daqui, dessa fase que estamos, que vamos chegar na real integração e gerar os melhores resultados. Em um intervalo de doze meses, aconteceram as seguintes aquisições: E-Nova no começo desse ano, a Endomed e a Amesp em abril. Estamos numa fase particularmente importante da comunicação, para que aquele planejamento realmente aconteça. E o gestor é o elo mais importante!

10 MANDAMENTOS GERENCIAIS
1. Cultura de Integridade
2. Visão Estratégica
3. Todos Remando para o Mesmo Lado
4. Produção de Resultados de Valor Agregado
5. Foco no Cliente
6. Meritocracia
7. Processos Eficazes
8. Simplicidade e Senso de Urgência
9. Comunicação Aberta e Contínua
10. Ênfase no Exemplo da Liderança

Figura 13

Aqui falarei um pouco mais das ferramentas que usamos para essa comunicação permear, e para o planejamento chegar a todas as pontas. Temos desde questões mais institucionais (como revista, mural); o Instituto Medial que também faz as suas comunicações formais; o Boletim da Saúde, para os profissionais de saúde. Fazemos as pesquisas de clima; temos todo um processo de intranet, com *clipping*, com resumo executivo, com canal aberto. Temos canais especiais para falar com o presidente dentro da *intranet*, para questionar. Então, também a comunicação eletrônica é muito utilizada. Temos uma sistemática de fóruns dos executivos, que é a reunião mensal de acompanhamento de todos os resultados de todas as áreas, para correção de rumo. Trimestralmente temos os encontros com gestores, e aí estamos falando de quase 500 pessoas, porque são todos os centros médicos, todos os hospitais, todos os centros diagnósticos chamados a discutir e acompanhar o planejamento; e as reuniões de desdobramento: cada gestor passa por um treinamento que chamamos de gestor comunicador, e ele



Figura 15



Figura 16

multiplica isso para suas equipes.

Além disso, temos duas ferramentas importantes, que são o Café com o Executivo, e o Encontro com o Presidente. Todo diretor executivo –somos 12 – faz pelo menos dois cafés desses por mês. E nestes cafés, com cerca de dez pessoas das mais diversas áreas, a inscrição é livre. Tomamos um café de maneira informal por uma hora e meia, duas horas, e discutimos todas as questões: do que está planejado, das novas oportunidades, e, por aqui, também conseguimos acompanhar bem o andamento da companhia. E o encontro com o presidente, que é trimestral, por enquanto – estamos pensando em fazer mensal – já é um grupo maior, é num auditório, mas também é um ambiente de perguntas e respostas; tudo muito aberto, muito franco. Num processo de fusão isso faz muita diferença. Enquanto não implantamos esses canais de contato direto, olho no olho, as tensões e o planejamento não "andavam", porque a comunicação falhava.

A figura 17 é um quadro mais amplo de tudo que acabei de dizer. Vem aqui toda a filosofia empresarial, o planejamento estratégico, que gera estratégia de comunicação interna, baseada da empresa para o colaborador e do colaborador para a empresa. Tudo aquilo que falei das palestras, da comunicação, intranet, dos fóruns executivos, são sempre canais onde se apresentam os números, onde a empresa leva para toda a equipe a informação do que está acontecendo, mas, ao mesmo tempo, temos os agentes de comunicação e os agentes de intranet, que são os que gerenciam os canais, onde recebemos – do café com executivo, *workshop*, estruturas de RH, canal de denúncia, canal aberto – recebemos os *inputs* da organização, das pessoas, o que está acontecendo, e o gestor claramente é o responsável por isso.

Como estamos conseguindo transformar toda aquela idéia inspiradora, de criar algo novo no setor de saúde, para o nosso dia-a-dia, para o cliente que está no balcão, para o paciente que tem que passar por uma cirurgia? Utilizamos excessivamente todo tipo de ferramenta: comunicação escrita, comunicações eletrônicas, contatos presenciais e uma sistemática de multiplicação da informação muito bem estabelecida.

Penso que o importante desse fórum, e que me chamou mais atenção, foi essa perspectiva de que realmente o planejar tem todas as suas ferramentas, as suas teorias, os *swots*, as questões do mercado, as questões da concorrência. Contratar pessoas, mudar os sistemas é uma questão de recurso: abre-se o capital, obtém-se recursos, troca-se o *software*; contrata-se as melhores pessoas em cada área para trabalhar, mas efetivamente é na comunicação que o planejamento se torna realidade.

Temos passado por processos intensos de mudança e metade, para não dizer um pouquinho mais, das tensões internas, das paralisias organizacionais, das dúvidas e dos questionamentos, vêm da má comunicação, da falta da comunicação oficial, da falta do contato pessoal da liderança que não se expõe para comunicação ou não percebe que o que está sendo comunicado é muito diferente do que está sendo pensado.

Essa é a mensagem que gostaria de trazer, de que a liderança tem que ser o agente, porque são humanos o planejamento e sua execução; ele não é mecânico.

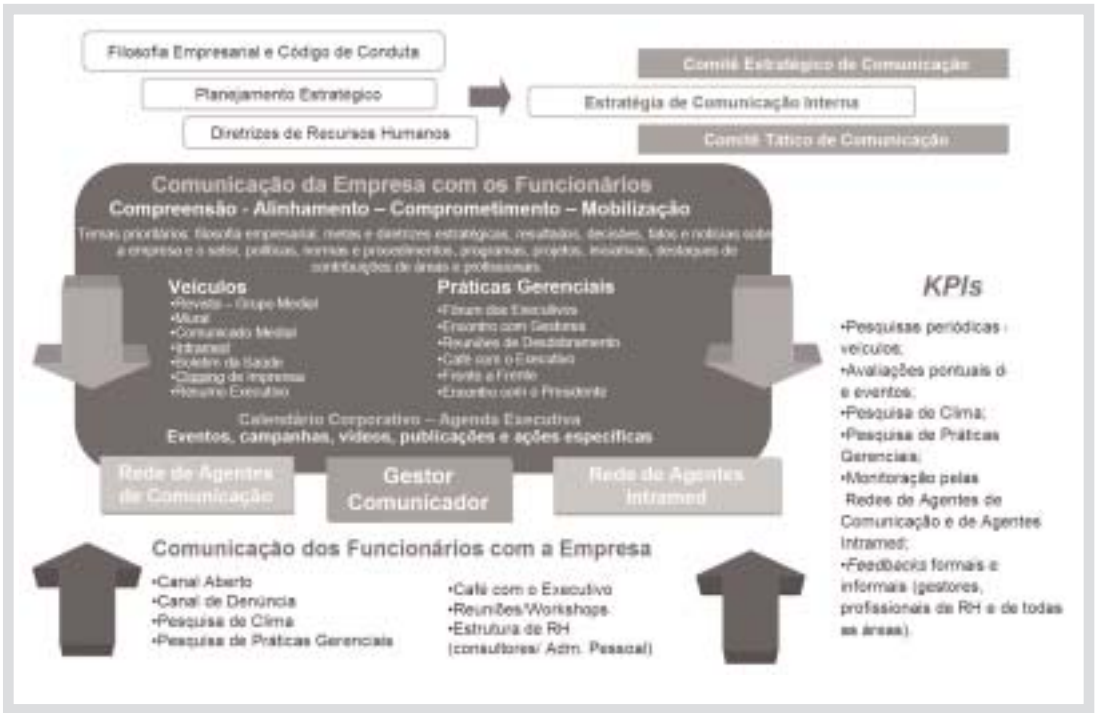

Figura 17

COMUNICAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA ▪

A arte de bem governar

Carlos Osmar Bertero

Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP

COMO MEDIADOR DOS DEBATES, recebi a solicitação de fazer uma espécie de introdução e contextualização do tema "governança corporativa". Contamos aqui com a presença de um representante do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e de um profissional que participa da gestão de um hospital. Como conseqüência, farei uma introdução ao tema e deixarei as abordagens mais específicas a cargo dos demais membros deste painel.

Governança corporativa – como a maioria das coisas de que se fala em Administração – não é uma coisa nova. Existe há muito tempo, mas adquiriu particular importância há não mais do que trinta anos. O movimento de governança corporativa surgiu nos Estados Unidos no final da Década de 1970 e início da Década de 1980. Seu aparecimento se dá em um contexto muito curioso: a característica inicial desse movimento foi descrita por um professor da *Harvard School of Business*, o professor Donaldson, como um movimento que caracterizava uma revolução de acionistas.

O que significa isso? A sociedade anônima norte-americana experimentou relativamente cedo uma separação entre *gestores* e *proprietários*, chamada classicamente de uma separação entre *Ownership and Management*. Vale dizer, os proprietários não administram; quem administra não é o administrador de profissão. Na literatura especializada, a empresa administrada por profissionais é chamada de empresa *management run*. Esta realidade foi estabelecida fundamentalmente nos Estados Unidos a partir da Década de 1920.

De alguma maneira foi predominante no mundo das grandes empresas norte-americanas até mais ou menos entre 1970 e 1975, quando surge o chamado Movimento da Governança Corporativa, que é uma ação nascida entre acionistas. Qual é a razão para esse movimento? Era a afirmação e a bandeira segundo a qual os profissionais de administração não estavam dirigindo as empresas no melhor interesse dos acionistas. Os profissionais de administração, os conselhos de administração, os diretores e presidentes estariam dirigindo as empresas, procurando atender uma infinidade de interesses, mas seguramente não os melhores interesses dos acionistas. Em última instância, estes achavam que seu patrimônio estava sendo mal gerido.

Isso explica também que uma boa parte da literatura produzida nos últimos 25 anos sobre governança corporativa faz uso de uma teoria chamada *Teoria da Agência*, em que existe um principal e o seu agente. Muitas das chamadas ciências sociais tomam emprestados conceitos da Economia. Neste caso houve, curiosamente, uma inversão: a Economia, de certa forma, tomou emprestado um modelo científico de outras ciências sociais.

O que é a Teoria da Agência? É uma reformulação econômica daquilo que se pode chamar de um sistema de democracia representativa. Se fôssemos poucos cidadãos, não precisaríamos de parlamento, nem de políticos profissionais, porque nós próprios dirigiríamos o país ou a comunidade em que vivemos. Esse modelo existia na Atenas de Péricles, porque a cidadania era muito pequena, muito poucos eram cidadãos. Com a democracia de massa do Século XX, surge a necessidade de que os cidadãos sejam representados. Nesse enfoque, os cidadãos são os principais e os políticos são os seus agentes.

A Teoria da Agência é muito interessante, pois pressupõe, como formulada economicamente, que a o agente não

tem valores próprios, concepções próprias e nem agenda própria. Tudo isto, os valores, as concepções e a agenda dos agentes são as dos principais. Em linguagem corporativa e empresarial, um conselho de administração de profissionais, uma diretoria constituída de profissionais de administração e gestores profissionais não tem, na verdade, objetivos próprios e nem agenda própria. Seus objetivos, sua agenda e suas finalidades são aquelas que os acionistas da empresa lhes transmitirão.

Essa é a Teoria da Agência e explica também por que ela foi tão entusiasticamente adotada – porque foi um movimento, na origem, de acionistas – e também explica por que uma boa parte da produção acadêmica sobre governança corporativa tem sido produzida utilizando essa teoria. E por quem? Pelos colegas da área financeira que, de todas as áreas funcionais da empresa, é naturalmente aquela que tem mais afinidade com os interesses do acionista.

Em seguida, é possível dizer que essa teoria, ou abordagem, da governança, que começou com foco no acionista, acabou sendo mudada, ainda em meados da Década de 1980, por alguns textos clássicos que colocaram na governança corporativa um complicador imenso, com o qual vivemos até hoje e com o desafio dar conta dele. É a famosa *Teoria dos Stakeholders*.

Qual é a complexidade a governança corporativa ganha com essa teoria? Aqueles que governam uma empresa têm compromissos não só com os acionistas, mas também com todos os demais *stakeholders*. É necessário atender fornecedores, clientes, empregados, comunidade e assim por diante. Naturalmente, isso cria uma situação muito mais complexa.

AQUELES QUE GOVERNAM UMA EMPRESA TÊM COMPROMISSOS NÃO SÓ COM OS ACIONISTAS, MAS TAMBÉM COM TODOS OS DEMAIS STAKEHOLDERS

É ainda importante lembrar que a governança corporativa surgiu no contexto norte-americano e tendo naturalmente, como objeto específico, a governança da *sociedade anônima* norte-americana. Embora vivamos em um mundo em que se tenha a impressão de que os modelos americanos devem ser adotados e inegavelmente há uma forte pressão pela adoção dos modelos norte-americanos, é necessário lembrar que a sociedade anônima norte-americana é mais uma exceção do que uma regra.

Refiro-me ao fato de que a sociedade anônima norte-americana, por uma série de razões que não nos compete discutir agora, conheceu a fragmentação do capital dos acionistas. A fragmentação do capital da sociedade anônima norte-americana eliminou a figura do acionista controlador. Daí a importância que assumiu nos EUA a profissão de administrador. Este é, na verdade, aquele que gere a maioria das empresas sob a forma de sociedades anônimas.

Desse modo, esses nomes que freqüentemente se fazem de gurus, que se vêem nas revistas, que escrevem livros expostos em livrarias, em estantes em salas de embarque de aeroportos – como Jack Welch e tantos outros –, não têm o significado de proprietários das empresas. Jack Welch nunca foi dono da *General Eletric*. Ele era um *professional manager*, um homem que ingressou lá com seu diploma de graduação de engenheiro com 27 anos de idade e terminou como CEO da empresa. E essa é a história da maioria dos profissionais de administração.

Esse modelo de sociedade anônima é muito mais exceção do que regra, ou seja, a sociedade anônima ou a empresa recebe fortemente o impacto da cultura do país em que se localiza, pela legislação e pelo quadro institucional. Embora as origens da governança corporativa tenham sido mais recentemente nos EUA, ela é um tópico de administração, tanto teoricamente como na prática administrativa, que acerta em cheio nas peculiaridades culturais, institucionais e legais de cada país.

No caso específico do Brasil, o que a legislação brasileira mais tem prezado quando enfoca as sociedades anônimas e a abertura de seu capital? Não há dúvida de que é a manutenção do controle em quem já o tem. Em uma pesquisa que seja feita entre as sociedades anônimas brasileiras de capital aberto, é provável a revelação de que 80% delas não tenham como controladores mais do que três acionistas, sejam pessoas físicas, sejam pessoas jurídicas. Isso é muito importante para a compreensão da peculiaridade da governança corporativa no Brasil, que é muito diferente da governança corporativa norte-americana.

O modelo brasileiro não é um modelo excepcional. Se considerarmos a maioria dos países do mundo, as empresas são, na verdade, controladas por poucos. É muito importante lembrar também que países desenvolvidos acumularam riqueza e distribuíram renda sem dar à maioria da população a participação na propriedade empresarial. Nos países da Europa Ocidental, nos quais a renda é razoavelmente bem distribuída, a maioria das pessoas não tem rendimentos de dividendos ou de juros ou de correções monetárias. O que existe é uma equalização e uma distribuição de renda que são – nos países da OCDE, por exemplo – fundamentalmente por via salarial. A massa salarial constitui uma parte substancial da renda nacional dessas economias.

Para aquecer um pouco os debates: existem várias razões para que o movimento de governança corporativa tenha entrado no Brasil. É possível lembrar um aspecto importante: há também uma dimensão mimética nisso. Ou seja, muitas vezes nós adotamos certas coisas – não só em governança corporativa, mas em muitas outras – porque elas são feitas fora, em países, empresas ou entidades que tendemos a julgar como exemplares.

A governança corporativa é um episódio de governança aplicado às empresas. Porém, não se trata de uma idéia nova, mas de um conceito clássico, no sentido estrito do termo. As primeiras pessoas apresentar preocupação sistemática com governança foram Platão e Aristóteles. As obras desses dois filósofos, que viveram há 2400 anos, dedicaram um grande espaço ao governo da *pólis,* ao governo da cidade, ao governo da comunidade.

Governança é arte de bem governar, seja uma empresa, um país, uma universidade, um hospital, ou outro tipo de porganização. Assim, não é de se estranhar que a idéia de governança corporativa, embora o título não seja adequado, tenha sido aplicada a outros tipos de organizações. Hoje falamos em governança universitária, governança de organizações do terceiro setor, entre outras.

A trajetória do SEPACO

Ruy Haidar

Presidente do Conselho de Administração do SEPACO

BOA NOITE A TODOS. QUERO parabenizar os que me antecederam porque realmente eu presenciei hoje uma verdadeira aula sobre Governança Corporativa. Eu sou o Presidente do Conselho de Administração do Serviço Social da Indústria de Papel, Papelão e Cortiça do Estado de São Paulo (SEPACO). A seguir, contaremos um pouco da História do SEPACO e sua relação com a Governança Corporativa.

O SEPACO é uma entidade beneficente e filantrópica, que iniciou suas atividades como um Serviço Social, evoluindo para a Assistência Médico Hospitalar, por força das ações dos dirigentes da Federação dos Trabalhadores da Indústria Papeleira.

O SEPACO foi constituído na convenção coletiva da categoria papeleira em 20 de setembro de 1956. Entendendo-se por categoria papeleira, os três setores econômicos ligados ao papel, o Setor de Papel e Celulose, o Setor de Artefatos de Papel e o Setor de Papelão Ondulado.

Em 1962, o Governo de São Paulo viu nele um serviço que estava prestando realmente um belo atendimento aos trabalhadores e considerou-o como de Utilidade Pública e em 1967 adquire pela primeira vez o Certificado de Filantropia Federal, mantido até o presente momento. O SEPACO não tem nenhum fim lucrativo, o objetivo é atender a saúde do trabalhador e seus dependentes com o máximo de qualidade ao menor custo possível, permitindo que este trabalhador não precisasse usar o Sistema Único de Saúde (SUS) como sua única alternativa.

O atendimento inicial aos trabalhadores e seus dependentes era realizado no ambulatório da Federação dos Trabalhadores da Indústria Papeleira, localizado à Avenida Rangel Pestana, 1292; em 1962, foi arrendado o Hospital Sanitas, à Rua Antonio Carlos 106 / 122, para os primeiros atendimentos a pacientes internados; o atual Hospital SEPACO, localizado à Rua Vergueiro, 4 210, na Vila Mariana, foi inaugurado em 1979.

Com o decorrer do tempo, entre as décadas de 1980 e 1990, as empresas que tinham utilizado até então o Hospital na capital do Estado de São Paulo, passaram a migrar para cidades do Interior do Estado e algumas inclusive para outros Estados Brasileiros. Neste período a ocupação do hospital começou a ter certa ociosidade e com os altos custos fixos, a receita e a operação começaram a gerar problemas para a sustentação do Sistema. As empresas começaram a demandar atendimentos ambulatoriais próximos à localização das indústrias, o que agravou ainda mais a demanda pelo hospital.

Neste momento crítico, o Conselho Administrativo, que é formado por 15 membros eleitos pelas empresas papeleiras associadas, reuniu-se em 1997 e permitiu que o atendimento até então exclusivo dos papeleiros no hospital, fosse estendido e permitido para convênios, seguradoras e particulares, no sentido de poder ocupar e viabilizar a operação da empresa hospitalar, com a receita produzida pelo faturamento dos serviços prestados a estes. Neste momento, o Conselho sentiu as mudanças impostas pelo mercado a seus clientes externos e internos.

Houve também nessa oportunidade entre os anos de 1986 e de 2000 uma parceria com o InCor. Naquela ocasião, o InCor era dirigido pelo Dr. Adib Jatene, eles estavam com a capacidade tomada e não tinham como realizar a todas as propostas cirúrgicas; estavam procurando parceiros para atendimento de pacientes do SUS. Em acordo firmado com o InCor, 25% do total de cirurgias cardíacas deste, foram realizadas no Hospital SEPACO, no período mencionado acima. Otimizou-se assim o uso das instalações do Hospital, permitindo-se a aquisição de conhecimentos, mantido como capital intelectual; o Hospital passa a ser reconhecido por sua *expertise* na área de cirurgia cardíaca e cardiologia. Concomitantemente, o Hospital SEPACO, pioneiramente inicia o que conhecemos hoje como controle da Infecção Hospitalar, servindo de base para as normas do Ministério da Saúde, amplamente divulgadas nos anos seguintes.

Em 2003, quando das mudanças no Conselho Administrativo, partimos para a profissionalização administrativa e de governança do SEPACO. Tivemos a iniciativa de contratar o *GV Consult*, que constatou a viabilidade do Sistema, propondo a realização de um planejamento estratégico, preparando o Hospital SEPACO para ser dividido em duas unidades de negócios, uma Autogestão com o objetivo de regular a carteira de papeleiros e o Hospital SEPACO, como

responsável pela assistência médico- hospitalar.

No planejamento Estratégico, estabeleceu-se que a Missão do SEPACO é: "Assistir e promover saúde aos beneficiários das empresas associadas com qualidade e competitividade". A Visão, a de ser a melhor escolha para os clientes; o foco estratégico seria o atendimento em alta complexidade cirúrgica e clínica. As mudanças necessárias para que isso fosse possível: reequipar o hospital, rever as instalações – centro cirúrgico, UTIs – e na parte de administração, como foi citado anteriormente, criar as duas unidades de negócio; além de reforçar a imagem de um Conselho Administrativo, com conceitos de Governança Corporativa.

Nasce, então, o conceito de Gestão Corporativa para sustentar a missão de assistir e promover saúde aos beneficiários das empresas associadas, com qualidade e competitividade. O Hospital SEPACO é constituído por 185 leitos totais, com 21 leitos de maternidade, 40 leitos de UTI de Adulto e 15 leitos de UTI Pediátrica, 8 salas cirúrgicas, Serviços de Apoio e Diagnóstico próprios tais como, Laboratório de Análises Clínicas, Hemodinâmica, Tomografia e Ultrassonografia. Entre Pronto-atendimento e Internação, passam por este Hospital aproximadamente 13 000 pessoas por mês; a Autogestão, cuida de 70 mil vidas de papeleiros; temos como empresas associadas, cerca de 310 empresas: 16 grandes, 70 médias e 224 pequenas.

O Conselho Administrativo originalmente era composto pelos fundadores e presidentes das empresas de papel e atuavam também como uma diretoria executiva, formada por empresários do setor, interferindo diretamente na administração do Hospital, não havendo uma separação clara entre a Governança Corporativa e o executivo do Hospital. Porém, os mesmos empresários tinham que cuidar dos seus negócios e assim deixavam o negócio hospitalar sem um cuidado de dia a dia ou atenção específica para os resultados. Em 2003, foi alterado o estatuto social do SEPACO e o sistema assume características de Governança Corporativa. Do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, fazem parte os empresários ou executivos indicados pelas empresas associadas e representantes das entidades sindicais dos três setores mencionados anteriormente; a participação dos trabalhadores, como membros honorários do conselho, aproxima em muito os usuários finais do sistema com os anseios e desejos dos demais membros patronais do conselho.

Gestão profissional na instituição: dentro do conceito de Governança Corporativa, nosso organograma demonstra um conselho administrativo, formado por 15 empresários do Setor de Papel, de Artefato e de Papelão Ondulado. Esse conselho se reúne a cada sessenta dias; nesse ínterim, decidiu-se por fazer reuniões periódicas de um comitê assessor composto por três conselheiros, um de cada setor representativo e mais o presidente, que se reúnem a cada duas semanas com o superintendente geral; se houver necessidade, o comitê assessor convoca algum gerente de área específica, para agilizar certas decisões que não podem esperar uma definição do Conselho Administrativo principal. Esta dinâmica trouxe um resultado muito bom porque agilizou bastante as decisões, os resultados temos colhido de 2003 para cá de uma forma bastante acentuada.

Os 15 membros do Conselho Administrativo são eleitos para um mandato por três anos. O presidente do conselho só pode ser reeleito uma vez. Ou seja, estou em meu segundo e último mandato. As funções do conselho: eleger e destituir o superintendente geral; aprovar a indicação dos superintendentes das unidades de negócios e demais gerentes; acompanhar o planejamento estratégico; aprovar o plano-diretor de orçamentação operacional, contábil e financeiro; autorizar todos os investimentos; por fim, contratar auditores independentes para fiscalização. Como é uma sociedade que não tem dono, quer dizer, é uma fundação feita pelas empresas, tem que zelar pela proteção e valorização do patrimônio institucional, que é muito importante, isso realmente é uma das coisas mais prioritárias a que a gente se dedica.

Como as demais instituições prestadores de serviços na área de saúde, o SEPACO sofreu as ações regulamentadoras da Agência Nacional de Saúde, quer seja pela Autogestão de sua carteira de papeleiros, quer seja pela atuação do Hospital na prestação de serviços aos papeleiros, convênios e seguradoras, passando por modificações e adaptações. Além do mais, o Hospital passou quarenta anos atendendo única e exclusivamente a população de papeleiros e enfrentar o mercado oferecendo serviços para operadoras e convênios não foi uma das tarefas mais fáceis; optamos por vincular nossa imagem a excelência e qualidade para rompermos estas barreiras.

> HOSPITAL É SERVIÇO. E SERVIÇO PRECISA DE GENTE COMPETENTE E COMPROMETIDA

Agora estamos estruturando realmente o hospital, no sentido de lhe dar condições de ampliar as áreas de atendimento aos clientes, sempre norteados pelo máximo de qualidade, para que realmente amplie-se significativamente o número de pacientes atendidos e sua fidelização. Com a chegada do Metrô, Estação Chácara Klabin, na porta do Hospital e todo o crescimento imobiliário, nas redondezas, podemos vislumbrar uma nova população que cresce e necessitará de atendimento na região.

A atual gestão submeteu o Parque Hospitalar à franca atualização e transformação para adequá-lo à tecnologia de ponta e proporcionar o que há de melhor para o corpo clínico poder atuar. Hoje eu poderia dizer que o hospital é um canteiro de obras, estamos transformando o hospital; temos planos audaciosos no sentido de que o hospital realmente seja um hospital de primeira linha. Não é um hospital grande, é um grande hospital de 185 leitos.

Os pontos fortes e "alavancadores" do Hospital SEPACO são: a imagem que é boa perante os médicos da cidade de São Paulo, temos um serviço com qualidade que têm sido uma referência; baixo índice de infecção hospitalar para um hospital de alta complexidade e pioneirismo nos seus controles; abertura do corpo clínico para convênios e seguradoras de saúde com preços competitivos. Obviamente hoje 55% mais ou menos da demanda do hospital é coberta pelos trabalhadores do setor de papeleiros, temos 45% que são vendidos a particulares, convênios e outras seguradoras. A palavra das operadoras de saúde, que hoje se reverenciam quanto ao sistema SEPACO, é a de que é um hospital sério, com contas faturadas adequadamente; o que era obrigação passou a ser visto como diferencial.

O movimento foi crescendo, com investimentos se realizando e sendo pagos com a operação. Embora seja um negócio específico, deve ser encarado

como empresa; e o hospital está sendo gerido como uma empresa. Saímos de um modelo onde os diretores e conselheiros se envolviam na operação, como se tinha anteriormente, para hoje, onde o conselho não interfere em absolutamente nada que seja operacional. Ele dá autonomia ao superintendente geral, diante do plano estratégico, do plano diretor e orçamentos reportados anualmente; ele tem total liberdade de implementar tudo àquilo que for aprovado pelo conselho. Nós cobramos, não estamos no dia-a-dia, pelos resultados daquilo que foi aprovado no conselho.

O conselho está atento ao que ocorre nas outras empresas do setor papeleiro e setor industrial, servindo de base para o desenvolvimento de uma política empresarial geral; devemos lembrar que a área de saúde demorou em desenvolver sistema de custos, de informática e sempre se descuidou de apresentar resultados. Nós estamos em fase final de reimplantar todo o sistema de informática para que a gente tenha faturamento muito em linha com os eventos, para ter sistemas de custo e resultados apurados com mais exatidão possível. A profissionalização é a regra geral.

Processo de negociação com membros do conselho: os membros do conselho são empresários com dedicação parcial, que se reúne uma vez a cada sessenta dias. A presença nas reuniões, sempre com quase a totalidade de membros eleitos, demonstra o comprometimento com a perpetuação do Sistema SEPACO. Na primeira parte do conselho são apresentados os relatórios operacionais do mês, são discutidas algumas distorções e possíveis correções, apresentadas para alguns gerentes de áreas específicas para melhorar a operacionalidade do hospital. Isso, de uma forma bastante aberta e democrática, permitindo a participação de todos os presentes, com discussões amplas. A criação do comitê assessor, com representantes das três categorias patronais, conduz o processo e facilita a maturação das soluções, como eu já havia comentado anteriormente.

As decisões tomadas serão "Passam pelos sindicatos patronais dos três setores" significa a participação de todas as empresas. Ou seja, como tem representantes de todos os três segmentos dentro do conselho e cada membro de conselho depois se reporta às suas associações e sindicatos, esperasse com isso uma tradução real dos anseios de todos. O uso de uma publicação mensal – folhetim – facilita a difusão de informações para quem está no lado operacional da instituição ou é seu usuário final.

Perspectivas e desafios: crescimento é a meta, aproveitando a imagem sólida criada, e oportunidades de novos negócios, tais como acirrar o controle da carteira, através de gestão com regulação. Manter o hospital voltado para atendimento a altas complexidades e ampliar a rede de atendimento no Brasil para os papeleiros é uma oportunidade de novos negócios, quer seja pela instalação de novas unidades ou parcerias com redes de atendimento médico hospitalar de operadoras de saúde já existentes.

Transferir para o público em geral a boa assistência que era exclusiva aos papeleiros é também um desejo deste Conselho Administrativo. Sempre focando oferecer aos trabalhadores do setor de papel uma excelente alternativa ao sistema público. Infelizmente no Brasil o sistema de atendimento à saúde ainda deixa muito a desejar e uma das coisas que nós já fizemos no passado foi pleitear junto ao governo que o mesmo estudasse nosso modelo como alternativa ao SUS, mas sem êxito nenhum, até o momento.

Continuar aliviando a utilização do sistema público de saúde foi um dos fatores que também nós argumentamos porque, quando você mantém um sistema desse, totalmente financiado pelas empresas, você está aliviando o sistema SUS. Então seria mais uma razão para que a gente tivesse uma redução do recolhimento dos encargos sociais relativos à saúde.

A boa qualidade dos serviços é refletida pela pesquisa interna de clima organizacional e de satisfação dos nossos clientes, amplamente favoráveis. A comunicação interna entre Conselho, Superintendências, Gerências e demais níveis operacionais, vem sendo amplamente facilitada através de diversos instrumentos, tais como grupos de discussão de temas administrativos e modificação em sua estrutura organizacional que está deixando as estruturas clássicas verticalizadas de decisão. Nos últimos três anos nós investimos cerca de R$ 8 milhões para a atualização e aprimoramento do hospital.

Atenção aos recursos humanos, privilegiando cursos e treinamentos extensivos a todos, tem facilitado a gestão da empresa como um todo e é fundamental para um processo sólido de Governança Corporativa. Hospital é serviço, não é uma máquina. E serviço precisa de gente competente e comprometida para se ter uma gestão de boa qualidade.

A perspectiva e desafios. Estamos colaborando com a Secretaria Municipal da Saúde da Prefeitura Municipal de São Paulo na prestação de serviços à população em unidades de fisioterapia: Unidades de Tito Lopes e Jardim Clipper. Estes serviços buscam agregar valor para a sustentação da Filantropia, o grande desafio do momento.

Mostrar ao Governo Federal uma alternativa ao SUS, através do modelo do Sistema do SEPACO é um dos objetivos da instituição; a Autogestão contrata serviços primários e secundários, administra e regula a carteira de papeleiros. O hospital atende as altas complexidades dos papeleiros e vende serviço para a medicina suplementar. O Setor de Papel e Celulose não têm a saúde como sendo o seu *cor business*. Este fato leva a setores das empresas a questionarem o por que da ampliação das áreas hospitalares, inclusive em outros Estados – Projeto Jari-SEPACO –, mas lembramos que assumimos o compromisso de apoiar o Sistema do SEPACO, prezando a saúde dos trabalhadores, seus dependentes e estendendo este expertise a outras categorias funcionais.

Atualmente temos um hospital que beira 100% de taxa de ocupação; a ampliação prevista está restrita à otimização dos espaços internos. Então praticamente está sendo todo reconstruído internamente, reorganizando os 17 mil m² construídos que temos.

Ganhamos em 2007 o Prêmio Nacional de Gestão em Saúde, PNGS, na Categoria Prata. É motivo de orgulho e fruto do trabalho profissionalizado, desempenhado pelo Superintende Geral e Superintende Hospitalar, além de todos os demais profissionais de diferentes setores que compõem a gerência do Hospital SEPACO. Esse prêmio foi muito relevante para projetar o Hospital SEPACO no meio que discute administração hospitalar e busca a Excelência.

Então, dou por encerrada a palestra, só apresentando os nomes daqueles que hoje são responsáveis pela gestão do hospital: Superintendência Geral: Rafael Antonio Parri, que também é engenheiro civil, formado na Escola Politécnica da USP; Superintendência Hospitalar: Dr. Linus Pauling Fascina, médico e administrador, que está aqui conosco; Superintendente da Autogestão: Israel Avelar dos Santos, que não está aqui. Agradeço muito ao convite, espero ter dado algumas informações sobre o nosso Sistema SEPACO de atendimento Médico-Hospitalar. Muito obrigado!

▪ COMUNICAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conceitos em Governança Corporativa

Coordenador do Centro de Conhecimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC

Carlos Eduardo Lessa Brandão

O OBJETIVO DESTE TEXTO é enfocar a governança corporativa, de uma maneira geral e abordar também os seus aspectos conceituais. Isso inclui o histórico do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, uma introdução da governança corporativa no Brasil, suas dificuldades e os pontos *alavancadores*. Além disso, veremos alguns exemplos de más práticas de governança corporativa.

As pesquisas mostram que é muito mais fácil evidenciar o mal que uma má governança traz, do que identificar quando boas práticas causam aumento de valor das empresas. É muito difícil fazer esse tipo de análise. A especificidade da governança depende de cada setor e de diversos outros aspectos.

O IBGC nasceu como *Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração* – o Conselho de Administração é o principal órgão da governança corporativa. Poucos anos depois, mudou sua denominação para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, porque entendeu que era mais interessante estudar o tema da governança como um todo do que apenas um órgão, apesar de ser o órgão mais importante. É uma organização sem fins lucrativos, já vai completar doze anos de existência e se dedica exclusivamente ao desenvolvimento e à divulgação das práticas de governança corporativa no Brasil. Nossa sede é em São Paulo, com capítulos no Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

O IBGC obtém seus recursos da anuidade que é paga pelos seus mais de mil associados, dos nossos cursos, temos um extenso programa de treinamentos e do nosso congresso, que vai ser realizado no dia 13 de novembro. Oferecemos palestras mensais, fóruns de debates, comitês de associados, cursos abertos e fechados, prêmios e desenvolvemos pesquisas. Eu estou à disposição de vocês para maiores informações sobre o IBGC.

O nosso principal documento é o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Gostaria de situar esse código no ambiente regulatório. Existe um nível – em inglês, é chamado de *hard law* –, que todos têm que obedecer. Nesse quadro, também há uma separação pelo tipo de empresa. Por exemplo, as não listadas como as sociedades limitadas, estão subordinadas ao Código Civil; uma Sociedade Anônima estaria sob a lei das SAs; e, ao se tratar de uma empresa listada – com ações negociadas na bolsa de valores – , existe uma regulamentação adicional.

Um outro nível do ambiente regulatório seria intermediário – que não é obrigatório, mas, ao se aderir ao mesmo, a adesão é contratual. Para listar o capital, com ações na Bolsa, é necessário atender algumas demandas da legislação. Agora, se você quiser, voluntariamente, aderir a melhores práticas de governança

corporativa, é necessário aderir, de forma voluntária, aos chamados *níveis diferenciados de governança corporativa*, que a detalharemos um pouco mais à frente: o Nível 1, o Nível 2 e o Novo Mercado. É necessário assinar um contrato com a Bovespa e se comprometer a seguir determinadas cláusulas. Esse nível intermediário é voluntário, mas envolve assumir compromissos contratuais.

O terceiro nível, onde está o código do IBGC, é totalmente voluntário. O nosso código simplesmente sugere práticas e princípios da boa governança corporativa. O que acontece é que, nesse nível, são estabelecidos padrões mais altos que vão sendo seguidos por agentes desse nível e depois, podem virar lei. Por exemplo, várias práticas que estão no código do IBGC – cuja última edição foi de 2003 e até na edição anterior de 1999 –, estão contemplados na *Lei Sarbanes-Oxley*, pois se tratam de práticas internacionalmente entendidas como boas.

NOSSO CÓDIGO SIMPLESMENTE SUGERE PRÁTICAS E PRINCÍPIOS DA BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Já foi explicado o que significa um conflito de agência, que é um ponto importante para se falar de governança corporativa, que, no fundo, trata da delegação de poder. Governança corporativa tem a ver com o ato de governar, com a forma de decidir, e não com a decisão em si, mas como está estruturado o processo de tomada de decisão.

O que acontece nas empresas é que, quando se delega poder, gera-se um potencial de desalinhamento de interesses: o *principal* delega poderes ao *agente*, que pode não seguir exatamente o que *principal* queria. Esse é o *conflito de agência*, no qual o principal outorga um mandato e o agente recebe aquele mandato. Um tipo de conflito de agência apresentado é o que ocorre quando há propriedade pulverizada. Trata-se de um caso bastante comum nos Estados Unidos, no Reino Unido e em alguns outros lugares. Mas, apesar do volume econômico das empresas, da importância econômica dessas empresas ser muito grande, é uma exceção no mundo.

É como se os *principais* aqui, os sócios, delegassem poder para os gestores, permitindo um desalinhamento de interesses. Este, no pior caso, pode gerar expropriações econômicas – e aqui há uma lista de coisas ruins que podem acontecer, como a transferência inadequada de recursos para outras empresas, gastos pessoais excessivos, empreendimentos de projetos devido ao gosto pessoal, nepotismo, etc. Esses são alguns dos problemas tratados pela governança corporativa. Um de seus papéis é tentar reduzir ou evitar esse tipo de situação.

Um outro tipo de conflito acontece nas empresas nas quais existe um controle definido para a propriedade. Quando existe algum sócio que controla, ou um grupo controlador, é muito difícil que a gestão fique muito desalinhada, pois o sócio está lá presente. E, se ele perceber alguma coisa errada, ou ele mesmo está na gestão ou ele pode mudar a gestão facilmente – não existe o problema da necessidade de articulação de milhares de acionistas. O que acontece é um problema com os minoritários. Os minoritários, na prática, são atuam como o principal, dando uma procuração para os controladores gerirem a empresa em nome deles. Aqueles problemas de expropriação econômica podem ocorrer: pode ser que os majoritários se aproveitem de sua situação de controle da empresa para expropriar os minoritários. A idéia era mostrar que esse conflito é na horizontal e aquele conflito anterior que a gente mostrou é na vertical.

Resumindo, as boas práticas de governança corporativa visam, então, a minimizar o Conflito de Agência, ou seja, buscar o alinhamento de interesses e aperfeiçoar *como* decidir e não, necessariamente, *o quê* decidir. O foco não é entrar no mérito se a decisão foi bem tomada ou não em termos de governança corporativa, mas se o sistema de tomada de decisão está bem desenhado para evitar esse desalinhamento.

Em seguida, exibo algumas das melhores práticas de governança corporativa, de acordo com o código do IBGC. Governança existe sempre que há delegação de poder. Quem é casado, ou quem tem namorado sabe disso. Ao deliberar para onde se vai nas férias, existe um processo de tomada de decisão. Não é uma pessoa apenas quem manda, mas esse poder está compartilhado. Cada casal tem o seu processo de tomada de decisão: alguém dá uma idéia e o outro aprova, pode consultar os filhos ou não. Esse problema de tomada de decisão ocorre em vários grupos da sociedade.

Assim, qualquer empresa tem governança corporativa, qualquer entidade que apresenta compartilhamento de poder tem a sua governança estabelecida. O que o IBGC propõe – e tem a pretensão de chamar de melhores práticas – são aquelas que diminuem esses conflitos. No caso das empresas, essas práticas tendem a levar a um melhor resultado que, no caso das empresas, envolve a geração de valor econômico no longo prazo.

Desse modo, a definição do IBGC para governança corporativa tem a ver com o conceito de sistema, que envolve partes em interação: o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, visando preservar e aumentar o valor da organização de modo que ela dure o maior tempo possível.

Nos cursos do IBGC costumamos separar bem o que se chama de *gestão*, que é objeto principal de escolas como a FGV e outras, onde o IBGC procura não entrar. *Gestão* é do diretor presidente (CEO) para baixo. Para mencionar algumas práticas, sugerimos – pode parecer uma coisa óbvia – que o diretor presidente participe da decisão da contratação de sua equipe. Sabe-se que, em outras empresas – estatais, por exemplo –, não é assim que ocorre. Essa definição vem de outro lugar, os diretores podem ser *loteados*, o que não se trata de uma boa prática de governança porque é interessante que haja uma unidade de comando e de responsabilidades. Como se cobra de um presidente pelo desempenho da empresa numa determinada área de operação, sob responsabilidade de um diretor que ele nem escolheu?

O sistema funciona a partir da nomeação, pelos sócios da empresa, de um conselho de administração que, por sua vez, define o principal executivo. Esse é o órgão central, o Conselho de Administração. Algumas práticas para o conselho estão alinhadas com a legislação. Trata-se de um órgão colegiado, ou seja, nenhum conselheiro resolve nada sozinho. É interessante que haja uma boa composição de conselheiros, ou seja, não sejam todos com o mesmo perfil. É interessante que no conselho haja pessoas com formações diferentes e que se complementam entre si, para que o processo de tomada de decisão seja enriquecido.

Um outro aspecto importante do conselho é que alguns conselheiros podem ser diretores da empresa, mas a idéia é que haja conselheiros externos e alguns independentes. Independentes são os conselheiros que não trabalham na empresa, ou seja, são externos, e que tenham pouco ou nenhum vínculo com os gestores, controladores, não sejam parentes. Eles podem atuar com muito mais isenção. O conselho delibera em conjunto, mas para alguns assuntos é interessante que ele se subdivida em alguns grupos, que nós chamamos de comitês, formados por membros do conselho. Podem ter convidados de outras áreas da empresa ou de fora da empresa. Um dos comitês mais importantes é o Comitê de Auditoria, que define os auditores independentes, avalia as contas da empresa etc.

O IBGC entende que a auditoria externa independente deve ficar ligada ao conselho de administração, por meio de um *comitê de auditoria*, assim como as atividades de auditoria interna, que verificam se os processos internos estão bem controlados.

Uma outra informação sobre terminologia é que os chamados administradores são os conselheiros e os diretores estatutários. Isso é importante, porque a responsabilidade de um conselheiro de administração é igual à do diretor presidente. É importante, porque é muito comum ainda que os conselheiros sejam amigos. As pessoas dizem; *Vou chamar aquele amigo meu para vir aqui ser conselheiro.* Aí o amigo vai, assina a ata, uma coisa muito amigável, mas esse amigo está se esquecendo que, se der algum problema, ele é responsável como administrador, tanto quanto os executivos da empresa.

Então como a coisa funciona? Uma das funções do conselho é monitorar a gestão. Aqui algumas boas práticas de governança começam a aparecer. Por exemplo: o presidente do conselho não deve ser o presidente da diretoria. Isso por motivos óbvios: *Eu vou me monitorar, eu vou definir meu salário, eu vou me avaliar.* É interessante que seja uma outra pessoa. Essa é uma boa prática: separação dos papéis de presidente do conselho e presidente da diretoria. Em algumas empresas, na quais há esse acúmulo do presidente do conselho e do presidente da diretoria, existe uma outra função que é a do conselheiro líder, por exemplo, um conselheiro independente, com senioridade, que assume a presidência nos assuntos em que o presidente se encontra em conflito de interesses. Ou seja, na hora de avaliar o desempenho do presidente da empresa, quem conduz essa atividade não é mais o presidente do conselheiro, mas um conselheiro independente.

Um outro aspecto desse monitoramento explica por que auditoria externa e interna devem ficar ligadas ao conselho: porque são ferramentas importantes para o monitoramento da gestão. É muito comum que o diretor financeiro contrate a auditoria independente, o que não é uma boa prática. É interessante que a agenda da auditoria seja definida pelo conselho, que vai usar esses serviços da auditoria no monitoramento da gestão.

> É INTERESSANTE QUE O GESTOR TENHA APOIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO PARA MELHORAR SUA ATIVIDADE DE GESTÃO EM GERAL

Mas o conselho não é só fiscal. Principalmente, ele dá o rumo, a orientação dos negócios. O papel do conselho tem a ver com a definição da estratégia – a gestão pode propor isso, mas quem deve aprovar é o conselho de administração.

Outro aspecto são os talentos da empresa, relacionado aos recursos humanos do próprio conselho, da própria diretoria, a política geral para lidar com os recursos humanos da empresa, não confundindo com área executiva de recursos humanos. Outra atribuição do conselho diz respeito à definição da estrutura de capital, que determina as decisões de financiamento – como a empresa vai se financiar: via crédito, via novas ações ou via recursos próprios. Há, ainda, a questão do gerenciamento de riscos. Trata-se de um apoio que o conselho dá à gestão. É interessante que o gestor tenha apoio do conselho de administração para melhorar a sua atividade de gestão em geral. Isso depende do contexto, não tem como a gente dizer que um conselho deve ser de um determinado jeito. Isso cada organização vai definir, avaliando sua situação, seu contexto, tanto seu contexto de negócio, como seu ambiente regulatório. É difícil ter regra pronta para isso.

A legislação brasileira oferece a figura do conselho fiscal, que é irmão do conselho de administração. Ele monitora a administração – ambos são nomeados pela assembléia dos sócios e o conselho fiscal tem o papel de monitorar as atividades da administração. Ambos os conselhos prestam contas para os acionistas, ou seja, para quem os nomeou.

O código do IBGC é um livrinho azul, com 49 páginas, que pode ser baixado do *site* do IBGC. Ele foi desenhado para qualquer tipo de organização, mas quem trabalha com empresas listadas, que é o caso mais complexo, vê a aplicação dele de forma mais direta. Mas você pode aplicar para tipos de organização também. O Código está baseado em princípios – as práticas propostas podem ser mudadas sem o menor pudor se estiverem indo contra algum princípio básico. Esses princípios realmente determinam as práticas.

Os pilares são os órgãos societários que falamos: os sócios, o conselho de administração, a gestão, a auditoria dependente e o conselho fiscal. As práticas ficam em cima. O Capítulo Seis do Código

não está ligado a nenhuma estrutura organizacional, mas é bem interessante porque trata de conduta e conflitos de interesse, aspetos óbvios, que acontecem a todo o momento; se você está fiscalizando, não deve ser fiscalizado. Isso parece óbvio, mas acontece demais.

E o que significa transação com partes relacionadas? Por exemplo: somos sócios de uma empresa e eu sou dono de uma outra empresa sozinho e a nossa empresa vai fazer uma compra dessa empresa. Se eu estou defendendo os interesses da nossa empresa eu vou querer que a compra seja feita pelo preço mais baixo, mas se eu sou sócio da outra, eu vou preferir que seja pelo preço mais alto, pois lá eu ganho sozinho. É um exemplo de transação com parte relacionada. Se você está tanto no lado comprador como no do vendedor, as boas práticas dizem que você não deve participar desse tipo de decisão, assim como se você está fiscalizando e é fiscalizado também, você não deve participar da decisão.

Nesse capítulo sugerimos que a empresa desenvolva um código de conduta profissional. Além disso, podemos constatar que não é citada a palavra *ética* e isso não quer dizer que ética não seja importante. Mas se formos entrar ao pé da letra para estudar esse tema, as diversas abordagens podem tornar a discussão interminável. Entendemos que os aspectos de ordem ética estão refletidos ao longo do código pelos quatro princípios, que são transparência, eqüidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Transparência é mais do que obrigação de informar. Significa dar a informação que a outra parte que ouvir, mas não numa letrinha pequena lá na nota explicativa. E necessário informar o que as partes interessadas no seu negócio querem saber, o que é importante para elas. A idéia que está por trás, que é muito importante, é que a partir da comunicação – que é o tema desse semestre, aqui do GVsaúde – interna e externa, espontânea, direta, franca, rápida, *dar notícia ruim primeiro*, vamos concordar que se cria um clima de maior confiança. Não há ninguém escondendo as coisas, você termina "baixando a guarda" e isso tem repercussões financeiras. E não se deve limitar às demonstrações contábeis. Nós estamos falando de outros tipos de informação, intangíveis também.

Eqüidade é mais complicado abordar: em inglês seria *fairness,* ou senso de justiça. É respeitar os interesses das partes interessadas, porque várias dessas partes não têm direitos, como os animais, crianças, mas são impactados. Seria respeitar, reconhecer que as partes têm interesses e, em condições iguais, não se devem tratar as partes de formas diferentes. Esse senso de justiça é um princípio que está presente em quase todos os códigos de governança corporativa no mundo.

Prestação de contas é uma má tradução do termo em inglês *accountability* que, no fundo, significa assumir a conseqüência pelos atos e omissões praticados no exercício dos seus mandatos. Tem a ver com o mandato. Não me lembro com certeza se foi quando um ministro ou uma ministra do Supremo Tribunal Federal assumiu – já tem algum tempo –, saiu uma nota em jornal dizendo que ela iria fazer justiça social no seu mandato no Supremo Tribunal Federal. Ninguém é contra justiça social, só que o mandato de um membro do Supremo Tribunal Federal é defender a Constituição. Se quiser fazer justiça social, o melhor caminho seria vai estabelecer uma ONG, tomar outra iniciativa, ninguém tem nada contra. Mas existem os foros adequados, com seus respectivos componentes, cada um com seu mandato; isso organiza um pouco as coisas.

Então, se você é conselheiro nomeado pelos acionistas, tem que prestar contas da sua atividade como conselheiro para quem o nomeou. Isso não significa que, se alguém me nomeou, eu tenha que fazer o que ele quer. No exercício do mandato, de acordo com a lei e com as melhores práticas, você tem o dever de lealdade, o dever de diligência, o dever fiduciário, você tem vários deveres legais como conselheiro e você tem prestar contas do que você fez – e não fez – no exercício do seu mandato. Isso vale para o presidente, para os auditores, para todo mundo. É um princípio importantíssimo, essa obrigação de dar satisfação. É inadmissível você dizer que não sabia ou que não tinha nada com isso. Se fizer parte das suas atribuições, do seu mandato, você tem que saber e tem que correr atrás.

> UMA EMPRESA, AO ADOTAR AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, PROMOVE ALINHAMENTO DE INTERESSES

Vejam a Lei Sarbanes-Oxley, a SOX, por exemplo, que entrou em vigor depois daqueles escândalos corporativos que todos devem ter ouvido falar, de *Enron, WorldCom*. De acordo com a SOX, o diretor presidente e o diretor financeiro têm que reconhecer por escrito que tudo que está nos relatórios que eles estão entregando é verdade. E todo mundo sabe que é impossível um diretor financeiro de uma empresa imensa, multinacional, saber de tudo. Mas ele tem que ter implementado todos os controles internos possíveis, dentro do alcance dele, para ter a melhor condição possível de garantir que aquilo tudo é verdade. Se ele tiver feito isso, mesmo que aconteça alguma coisa errada provavelmente ele não vai ser condenado pela justiça americana. Mas ele tem que fazer tudo que estiver ao alcance dele para que esses problemas não ocorram. A prestação de contas nos Estados Unidos é uma coisa mais séria hoje, dá prisão e dá multa.

O quarto princípio, responsabilidade corporativa, significa incorporar aspectos de ordem social e ambiental na definição dos negócios. Tem a ver com o tema da sustentabilidade, lembrar que existem outros aspectos que não são apenas aqueles de curto prazo e que estão refletidos na contabilidade. Uma empresa, ao adotar as boas práticas de governança corporativa, promove alinhamento de interesses. A idéia é que os níveis de confiança, dependendo das práticas, possam ser afetados por elas positivamente ou não. Os custos de transação também: não é necessário fazer *backup* de tudo, não se desconfia de tudo, não é

preciso ter um controle extra e isso traz reflexos no valor da empresa. É mais fácil ter sócios em uma empresa com boas práticas de governança corporativa, é mais fácil gerenciar uma empresa com boas práticas de governança corporativa. Diminui custos, aumenta receitas, o fluxo de caixa melhora, a taxa de desconto também e o valor da empresa como um todo aumenta.

Entendemos que a postura desenvolvida pela boa governança corporativa é uma postura de respeito. Respeito não é você atender a tudo que todas as partes querem, mas é você reconhecer que as partes têm os seus interesses e que eles devem ser levados em conta. Não dá para atender aos interesses de todos os empregados, às vezes é preciso demitir, não dá para atender a todos interesses dos clientes, não dá para atender a todos os seus fornecedores, mas eles estão no seu *mapa*, eles são importantes. Inclui a noção de responsabilidade pela conseqüência dos seus atos. Quanto à diversidade e interdependência, já vimos que, na formação do conselho, a diversidade é importante. Além disso, na governança todas as partes dependem, em maior ou menor grau, de todas as outras.

Esse aspecto da governança corporativa que estamos destacando tem muito a ver com o que se chama de sustentabilidade para empresas. Há quem diga que a governança corporativa pode ser uma porta de entrada para a sustentabilidade nas empresas, passando a se preocupar com o longo prazo e com o bem comum.

Agora, uma pequena ponte com questão da *sustentabilidade*.

Esse é o sistema de governança corporativa que vimos, mas a empresa está inserida na sociedade e no meio ambiente. Vários aspectos dos princípios da sustentabilidade estão ligados aos princípios básicos de governança corporativa. Quando se ouve falar de confiança, intangíveis, isso tem a ver com transparência; ao mapear os *stakeholders,* respeitar minoritários, tem a ver com a eqüidade; responsabilidades tem a ver com prestação de contas; e observar aspectos sócio-ambientais na definição dos negócios tem a ver com responsabilidade corporativa.

Trata-se de aspectos de longo prazo, que vemos refletidos em várias iniciativas do mercado financeiro, como os índices de sustentabilidade das bolsas de valores, por exemplo. O *Ibovespa* nada mais é do que um grupo de ações da *Bovespa* que é acompanhado separadamente. São as ações mais negociadas. Por exemplo, se o *Ibovespa* subiu, não é que todas as ações tenham subido, mas que aquele grupo de ações naquele período apresentou uma elevação na sua cotação. É possível, então, fazer vários índices.

Existe o índice de telecomunicações, composto pelas empresas de telecomunicações. Se o ITEL subiu, é que as empresas de telecomunicação naquele grupo subiram. E existem os índices de sustentabilidade, que são definidos por questionários; tem o *Dow Jones Sustainability Indexes*, em Nova York, o *Footse4Good* em Londres, SRI da África do Sul, e o ISE aqui. Praticamente em todos eles governança corporativa é uma dimensão importante da sustentabilidade. O mesmo ocorre como os relatórios corporativos que buscam mostrar os aspectos mais intangíveis – aspectos sociais e ambientais. Existe um padrão internacional que é a GRI, *Global Reporting Initiative*, em que uma das dimensões para reportar o desempenho da sua empresa envolve as práticas de governança corporativa. Então, governança corporativa é um assunto em si, mas está inserido dentro do tema de sustentabilidade também.

Agora alguns exemplos de reflexos de práticas de governança corporativa, boas e más, no valor das empresas. Um estudo feito em 2000 ou 2002 pela *McKinsey*, que consultou investidores internacionais, fez a seguinte pergunta: num mesmo país, duas empresas bastante parecidas, com desempenho parecido e perspectivas parecidas, mas uma com práticas de governança melhores que a outra, quanto você pagaria a mais ao investir nessa empresa?

Na Europa e nos Estados Unidos eles pagariam em torno de 15% a mais; na Ásia e América Latina, em torno de 20 a 25%. Isso não quer dizer que as empresas valham 15% a mais ou 20% a mais, mas que os investidores declararam que para eles vale alguma coisa a mais. Pois é mais fácil ser sócio de uma empresa desse tipo, existem tem menos problemas, menos riscos, os custos de transação são melhores.

O IGC é um índice formado só pelas empresas que aderiram aos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Não dá para provar nada, mas é uma evidência que esse conjunto de ações tenha tido desempenho melhor do que os outros. É bastante questionável afirmar a existência da relação de causa e efeito, pois há empresas mais novas na bolsa entre outras restrições, mas é uma evidência.

Aqui foram exibidos dois exemplos, um internacional e um nacional, mostrando que há uma relação entre governança, boas práticas e valor. Essa espiral negativa é um desenho preparado pelo professor Stweart Hamilton, do *IMD*, que fica em Lausanne, Suíça. Ele analisou oito casos de desastres empresariais: *Enron, WorldCom, Parmalat, Barings, Ahold* e vários outros, em diversos países. É comum ouvir que se estes casos foram decorrência de fraudes. O que o estudo indica é que se houve a fraude, foi uma conseqüência*. O que aconteceu nesses casos* – ele tentou chegar a esse denominador comum – *é que normalmente começa com um conselho ineficaz que desecadeia uma* conjugação de fatores: um conselho ineficaz leva a estratégias que não são as melhores para a empresa. Isso combinado ao fato dos CEOs, que nos Estados Unidos tem uma remuneração bastante elevada, em torno de 140 vezes maior do que o os níveis mais baixos da empresa. Quanto maior a empresa, mais poder esse presidente tem. Então a idéia dele é que a estratégia envolva aquisições cada vez maiores. Quanto maior a empresa fica, mais complicado é o seu monitoramento, mais recursos são gerenciados: justifica o CEO ganhar mais dinheiro com isso.

O estudo considera o papel relevante dos termos em inglês *greed,* voracidade ou ganância, e *hubris*, arrogância. Se o conselho não for independente o suficiente para fazer as perguntas difíceis, questionar e induzir a implementação de ambientes de controles internos inadequados, isso leva aos desastres empresariais. Essa apresentação foi feita no Congresso do IBGC de 2006 – entrando em nosso *site* vocês podem baixá-la. O ponto dele é que a fraude foi uma conseqüência. No

caso da *Enron*, o código de ética, foi várias vezes suspenso para a tomada de algumas decisões. Quer dizer, não adianta você ter todas as boas práticas de governança corporativa se você não as aplica adequadamente. As boas práticas são necessárias, mas não são suficientes. No caso da *Enron* foi isso que aconteceu, a empresa acabou, as ações foram a zero e os prejuízos foram imensos.

Um outro caso interessante foi o da *Gerdau.* É uma empresa excelente. Os controladores cobram um *royalty* pelo uso da marca e de repente mudaram a regra do jogo. Esse *royalty* ficou muito caro, as ações despencaram – a Bolsa estava subindo. Rapidamente, a empresa voltou atrás e a cotação das ações se recuperou. Deu para ver claramente que a queda foi por ela ter demonstrado pouco respeito pelos minoritários.

Um caso recente foi o da *Cosan*. Ela lançou ações no Novo Mercado, onde cada uma tem um voto e, de repente, o jogo mudou. Ela disse: *Vou lançar ações em Nova York, não é mais uma ação, um voto. A minha ação – do controlador – vale dez vezes a ação do não controlador*, diluindo o voto do minoritário. O mercado começou a ficar preocupado com isso e ela perdeu, em três dias, R$ 1 bilhão na cotação das ações. O *Ibovespa* estava em 100, voltou para os níveis que estava; a *Cosan* saiu de 100 e foi para sessenta e poucos, perdeu quase 40% no período. Isso demonstra o que pode acontecer se eu quero ser sócio de alguém e vejo que não estou sendo tratando com devida consideração.

Essa é uma pesquisa que o IBGC fez com quinze empresas de controle familiar, onde verificamos a adesão delas ao código do IBGC, por que elas aderiram às boas práticas e o que aconteceu depois. Dois resultados principais: algumas buscaram benefícios, chamados de externos, ou seja: *Eu preciso de dinheiro, tenho que ir à bolsa e se eu não tiver boas práticas de governança, não vão querer ser meus sócios. Então eu vou tomar um remédio ruim.*. Eu estou exagerando um pouco.

Outras empresas, no entanto, já adotavam boas práticas de governança porque elas são úteis para disciplinar a tomada de decisão, independente de haver necessidade de recursos financeiros. É muito melhor tomar a decisão tendo as coisas combinadas, tudo claro, se você brigar está tudo escrito, não fica aquela incerteza danada. Então, várias empresas adotaram as práticas de governança para aprimorar a gestão, com benefícios internos.

O que aconteceu foi que essas empresas que adotaram as boas práticas porque são boas mesmo, e quando precisaram do mercado de capitais, conseguiram acesso facilmente. E essas aqui, que tomaram aquele remédio ruim, depois de algum tempo acusaram que esse remédio não era tão ruim e perceberam que funcionaram melhor em casa. A conclusão é que as boas práticas de governança não teriam contra-indicação.

Existem alguns ditados na governança corporativa. Um deles se refere ao conselho de administrção: você coloca o nariz, mas não os dedos. O conselho não deve se comportar como gestor da empresa.

Quanto à adoção das boas práticas, elas devem ser implementadas na medida em que a empresa vai evoluindo, até chegar a alguns níveis que permitiriam a empresa ter suas ações listadas na bolsa de valores. Mas não necessariamente, pois a adoção das práticas deve se dar de acordo com as necessidades e os objetivos da empresa – a abertura de capital depende da estratégia da empresa: se for conveniente ela abre; se não for, não há pecado nenhum em não abrir.

> BOAS PRÁTICAS DEVEM SER IMPLEMENTADAS NA MEDIDA EM QUE A EMPRESA VAI EVOLUINDO, ATÉ CHEGAR A NÍVEIS QUE PERMITIRIAM A EMPRESA TER SUAS AÇÕES LISTADAS NA BOLSA DE VALORES

Para concluir, alguns comentários sobre empresas de controle familiar. As boas práticas de governança valem para qualquer tipo de empresa, mas como as empresas têm controles societários diferentes, requerem cuidados diferentes. Na empresa familiar é uma coisa, na empresa estatal, na subsidiária de multinacional ou numa empresa de capital disperso, é outro.

No caso da empresa familiar, quando ela começa, é tudo junto: o dono é o próprio gestor, mas à medida que a empresa evolui você separa essas funções. Então haverá gente que é só da família, gente que só tem ações, e gente que está apenas na empresa, mas vai ter essa combinação de possibilidades de pessoas estarem atuando em diversas áreas.

O importante é que cada tema desses tenha um foro específico. Ninguém vai brigar com seu irmão, que é sócio, na reunião de conselho porque teu pai deu, há trinta anos, um trenzinho. Que esse tipo de problema pode ser muito sério para dois irmãos, mas não é um assunto para ser tratado em reunião de conselho. Você usa o foro específico. Então é importante separar esses fóruns.

Se a empresa é de controle familiar, é necessário estar atento à família, mesmo que determinado parente não seja sócio e não esteja na empresa; se você estiver na subsidiária de uma multinacional você tem que estar atento ao que acontece na matriz, se você está numa estatal, determinados ministérios podem influenciar bastante. Quer dizer, é preciso estar atento ao ambiente do controle societário.

Um boletim de *Wharton* mostrou que empresas familiares dependem de um CEO invisível, que é o *Chief Emotional Officer.* No caso citado, quando é necessário mobilizar a família, quem consegue não é o presidente do conselho, não é o presidente da empresa, é uma tia que todo mundo respeita. No caso de empresas de controle familiares, é necessário estar a tento a esses aspectos que não são diretamente ligados ao negócio.

▪ COMUNICAÇÃO E MARKETING

A consciência da importância do Marketing em Saúde

Professor do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP

Luiz Tadeu Arraes Lopes

NESTE ÚLTIMO DEBATE com os temas de *Marketing* e Comunicação, tivemos a honra de receber Patrícia Suzigan, do hospital São Luiz; e Ricardo Paixão da Coca-Cola / Femsa. Patrícia não é oriunda da área, o que nos traz informações muito interessantes. Ela veio do mercado financeiro, está com o desafio de abordar a área de mercadologia do hospital São Luiz. Trará mais uma composição geral do hospital, os desafios de *marketing* que o hospital tem hoje, e essa expansão estratégica que o hospital pretende passar, inclusive com o caso da Anália Franco.

Ricardo veio de uma empresa com grande tradição em *marketing* e comunicação, justamente o tema da nossa proposta e que, não sendo do setor, poderia trazer uma avaliação entre uma empresa do setor e uma empresa com tradição nesse segmento de estudos, como a Coca-Cola.

É interessante notar que existem especificidades na área da saúde. Aqui no Brasil, ela está passando por um momento de uma transição muito profunda. Começou pela Lei 9 656. Primeiro, as operadoras tiveram esse tipo de desafio e agora os hospitais, clínicas e laboratórios também têm passado pela mesma situação. Trata-se de uma área muito efervescente. Vê-se a DASA lançando ações em Bolsa, o Nossa Senhora de Lourdes lançando um fundo imobiliário; o hospital São Luiz pretendendo promover expansão, o Sírio e o Albert Einstein investindo muito em *marketing* hospitalar e todo o setor indo nesse de acordo. O problema é: que novos tipos de experiências a área de saúde pode ter em cima disso?

Ricardo Paixão estará mais voltado a uma apresentação sobre um *case* de marcas da Coca-Cola. No caso, seria a água Crystal, um *case* de sucesso deles. E a intenção é observar: como Patrícia tem lidado com esse assunto, e a organização dela; como o Ricardo tem lidado com o assunto perante a organização dele, para que vocês possam levantar, entre vocês, dúvidas referentes ao assunto.

É importante colocar o seguinte: tenho lecionado a disciplina de *Marketing Hospitalar* aqui na Fundação – *Marketing em Organizações de Saúde* – já há uns três ou quatro anos. É interessante notar nesses quatro anos a evolução da conscientização dos profissionais da saúde em relação à comunicação e ao *marketing*. É incrível, há quatro anos atrás nem se sabia direito o que era *marketing*. Hoje, as pessoas já começam o curso e – muitas já sabem – algumas até já são consultores na área. É possível notar que a área de saúde está rapidamente se apoderando dessa ferramenta para procurar desenvolver novos públicos, como por exemplo, investidores; novos desafios de segmentos; um desafio muito grande que é comunicação, a propaganda desse setor, que é uma propaganda muito específica, muito cuidadosa, tem vários parâmetros de ética, de situações que em outros setores não são tão comuns.

A colocação de duas empresas de formatos totalmente diferentes vai nos trazer muita riqueza porque fatalmente uma utiliza ferramentas que a outra também utiliza, com públicos muito diferentes. O importante é observar o que cada uma pode trazer de interessante e prático, para cada empresa ou para cada profissional que aqui está presente.

COMUNICAÇÃO E MARKETING

Ações de Marketing do Hospital São Luiz

Patrícia Suzigan

Superintendente de Marketing e Atendimento ao Cliente do Hospital e Maternidade São Luiz

ESTE TRABALHO TEM FOCO no *Marketing Hospitalar*. Começarei falando sobre o histórico e a expansão do hospital São Luiz, passando pelo cenário atual e manifestando minha visão a respeito do *marketing* e da comunicação para este segmento. Para encerrar, apresentarei os desafios que temos pela frente.

O hospital São Luiz foi fundado em 1938 e completa, este ano, 70 anos de atuação na saúde. Nesse período, tornou-se uma das maiores redes hospitalares do país e, em 2006, iniciou a migração para o modelo de gestão profissionalizada. Para continuar ascendente em um segmento que se torna cada vez mais competitivo, é preciso profissionalizar-se.

Na década de 1940, o São Luiz inaugurou o primeiro pronto-socorro da Vila Nova Conceição. Na época um bairro rodeado por fazendas e com um pequeno comércio emergindo. Quarenta anos depois (1983), foi inaugurada a maternidade São Luiz, apresentando um novo conceito arquitetônico e de atendimento. Nasceu com a maternidade São Luiz o conceito de "hotelaria hospitalar", privilegiando conforto e bem-estar, além da técnica impecável. Para ilustrar, podemos dizer que ao mesmo tempo em que implantava os berçários setoriais (instalados um em cada andar para que o bebê estivesse sempre perto da mãe) a nova maternidade estava atenta a sensível redução no índice de infecção hospitalar, separando a área destinada a nascimentos da que tratava doenças (hospital).

Além disso, era a primeira maternidade inteiramente separada e, ao mesmo tempo, anexa a um importante complexo hospitalar. Tudo isso, na época, representou avanço e pioneirismos ao segmento, que apenas, posteriormente, começa a se movimentar nesta direção.

O modelo de atuação inaugurado na maternidade partiu de uma fórmula simples: o usuário de maternidade não tem problemas de saúde*, espera um filho, um grande motivo para comemoração.*

A ansiedade deste cliente não é compartilhar pesares, mas alegria. Recentemente, em uma pesquisa realizada pelo instituto *DataFolha*, a Maternidade São Luiz foi eleita a melhor da cidade. Trabalhamos o tempo todo para manter essa liderança, inovando sempre, da inauguração aos dias de hoje. Depois do sucesso na unidade Itaim, hospital e maternidade consolidados, a rede colocou um dos mais modernos centros de diagnóstico em funcionamento, inaugurou a unidade Morumbi, marco da expansão regional, e está prestes a instalar o primeiro hospital de alto padrão da zona leste da cidade.

Na história da rede, o que veio primeiro foi o hospital, mas o sucesso da maternidade, em parte pela própria facilidade em divulgar um negócio com esse perfil, delineou a imagem da marca em sua sede. Portanto, a aquisição da unidade Morumbi, atuando exclusivamente como hospital geral, assegurou outro passo importante à companhia para o fortalecimento da imagem de excelência do hospital: conquistar o posto de hospital oficial da *Fórmula-1*, evento que atesta, sem palavras, a qualidade e competência da rede. Estamos há sete anos na Fórmula-1 e o projeto é seguir com ela.

Para que se tenha uma idéia da dimensão da rede, hoje contamos com onze mil médicos cadastrados nas duas unidades. Com o Anália Franco chegaremos a cinco mil e quinhentos funcionários, oitocentos e três leitos e uma estimativa de quatro mil internações ao mês. São 69 mil exames, ao mês, e 45 mil atendimentos no pronto-socorro. O faturamento do São Luiz, em 2006, foi de R$ 450 milhões.

A unidade Anália Franco dá continuidade ao modelo de expansão adotado pela empresa no ano 2000 e instala na zona leste o primeiro hospital com padrão São Luiz. Mercado avaliado com profundidade pelos gestores.

O perfil da gestão do São Luiz resulta de setenta anos de história. Uma história de crescimento, de sucesso e de inovações, em uma gestão familiar. Os profissionais que chegam agora têm o grande desafio de dar continuidade a tudo isso.

A história do São Luiz mostra a constante preocupação em estar à frente, em entender com profundidade seus clientes e manter na essência gestores com espírito inovador e coragem para ousar. Tudo isso baseado em pesquisas, estudos e análises. Pesquisar o mercado em que se atua, entender e acompanhar movimentos da concorrência são atitudes prioritárias

a qualquer administração que busque bons resultados.

Os profissionais podem trocar de posições, empresas e segmentos, mas alguns conceitos e ferramentas fundamentais devem ser preservados, pois eles fazem parte do alicerce necessário para o desempenho das atividades de *marketing*. Pesquisar, planejar com base em dados e objetivos claros, entender e respeitar a cultura da organização, conhecer profundamente os valores e a missão da organização.

Um elemento importante é o que chamo de *oportunidade no paradoxo*. Quando cheguei a este segmento – há dois anos – ouvi e li muita a respeito. Os comentários, de forma geral, eram em torno da dificuldade de divulgação nesse setor. Não só pela aridez do tema e a impossibilidade de transformar um hospital em *objeto do desejo* – perdoem o clichê, mas, principalmente, porque os próprios concorrentes têm tabu em relação ao *marketing*.

É difícil comunicar a missão de salvar vidas; é difícil fazer propaganda para falar: *Venha para o meu hospital, porque o meu hospital é melhor...* O consumidor não quer ouvir falar sobre doença, hospital e afins. Então, como comunicar e vender serviços hospitalares e, mais, encontrar um diferencial para sua comunicação, a fim de que ela não seja igual a dos demais? Como fazer a divulgação sem cair no óbvio? Sem usar filmes, campanhas ou anúncios que passem as mesmas mensagens, nos mesmos formatos?

A falta de amadurecimento mercadológico este segmento é um grande problema para se chegar ao melhor resultado. Mas percebemos que isso começa a mudar. Há hoje uma movimentação da área da saúde em busca da melhor comunicação e marketing, prova disso é estarmos aqui, discutindo o tema, em uma das maiores e melhores instituições de ensino do país.

Paralelamente, falamos hoje para um consumidor muito mais preparado, exigente e informado. Como apresentar o diferencial competitivo da marca? Pesquisar é fundamental para que cheguemos ao melhor caminho. Não há mais espaço para agir com base em *achismos.*

Temos de entender profundamente o consumidor e seus anseios. A comunicação tem de ser transparente, verdadeira e mostrar o que a empresa é. Para a oferta correta é preciso entender o que o seu cliente ou potencial cliente busca, atender este anseio bem e saber retratar seu serviço adequadamente em suas peças de comunicação e estratégias de *marketing*.

Fizemos um importante trabalho no São Luiz para desenvolver seu posicionamento e renovar a comunicação com seus públicos. Foi um trabalho pautado por pesquisas e um profundo olhar para o interior da companhia a fim de entender: *quem somos, o que pretendemos ser, como chegaremos lá.* Feito isso é hora de definir *como passar a mensagem ao nosso usuário.* Em síntese, assim que chegamos à atual assinatura: *Mais que moderno, humano.*

A frase reflete que, além de estarmos preocupados o tempo todo em nos atualizar, também nos voltamos a oferecer um atendimento atencioso e o mais afetuoso possível, uma vez que nosso cliente está vulnerabilizado. Dar o destaque para um atendimento diferenciado, especial e único, que assegure o máximo bem-estar possível em nossos ambientes. Não importa o tamanho que a organização atinja, a meta é não tirar o foco deste atendimento diferenciado que está hoje identificado à marca São Luiz.

Outro aspecto importante, propagado atualmente pelo profissional de *marketing*, é a experiência de marca, o *branding experience*, que nada mais é do que fazer com que os seus clientes – ou potenciais clientes – vivenciem sua marca de alguma forma. Como fazer isso com um hospital? Isso é um desafio para todos, em qualquer segmento.

Um bom exemplo para o São Luiz é a nossa participação na Fórmula-1.

Este grande evento do qual participamos como hospital oficial há sete anos, permite que as pessoas vivenciem a nossa marca; estejam em contato com ela e entendam a marca sem a usarem efetivamente. Trata-se do maior evento automobilístico do mundo, o mais assistido e, se temos competência, *know how,* para estarmos lá, significa que temos o *know how* para atender a qualquer questão de saúde. É isso que queremos transmitir com a nossa participação. A Fórmula-1 é como um certificado internacional de qualidade para nossos serviços.

Um outro exemplo de como aproveitar as oportunidades para mostrarmos ou falarmos de nossa marca, sem associarmos diretamente à doença – pois não é isso que nossos usuários querem ouvir – é a nova unidade Anália Franco.

Antes mesmo de sua inauguração, já temos 90% das operadoras cadastradas, mais de mil médicos credenciados, esperando a unidade abrir, para poder levar os seus pacientes para lá. Como conseguimos isso?

Bem, a região da zona Leste é a que mais cresce na cidade de São Paulo. Hoje com quatro milhões de habitantes e com investimentos em todas as áreas da economia: supermercados, *shoppings centers*, laboratórios, entre outras. Como hospital de primeira linha somos os primeiros a chegar nessa região.

A previsão é de que, nessa área de saúde, tenhamos muito mais investimentos destinados à zona leste. George Schahin, vice-presidente do Sindhosp, recentemente estimou em entrevista que a região atraia um montante em torno de R$ 300 mil até 2009, só no segmento hospitalar.

Há duas situações na região, classes A, B, com alto poder aquisitivo, e classes C, D. Tem público suficiente para o que se quiser estruturar, mas, evidentemente, fizemos várias pesquisas para entender como seria a nossa entrada e a nossa chegada na região. A pesquisa apontou números, dados importantes mas, principalmente, para a questão da comunicação, também era importante entender o comportamento, o perfil dos moradores da região. Vários aprofundamentos foram feitos neste sentido: seminários, encontros com representantes de lá, entidades de classe, organizações, médicos, para entender melhor este público e a região. O objetivo era assegurar que as ações, campanhas e afins programados surtissem os resultados desejados.

Uma das grandes preocupações era mostrar que chegava na região leste um hospital São Luiz, com o mesmo padrão técnico, hoteleiro e cordial inerente a esta marca. Essas análises e estudos prévios garantiram as informações necessárias para definir a divulgação da unidade. Deles nasceram, por exemplo, slogans como *O padrão de qualidade de sempre, agora muito mais perto de você* que será usado em todas as peças.

Elaboramos também um material para divulgar a unidade aos médicos daquela região. Isso começou a surtir efeito e promovemos inúmeras outras ações, no sentido de estarmos cada dia mais próximos e familiarizados com aquela região.

Fizemos ações e organizamos eventos para divulgar a unidade a todos os nossos públicos: moradores da região, médicos da região, operadoras de saúde, executivos de RH, imprensa etc.

Trabalhamos com os meios de comunicação de forma integrada, exploramos o tema em todos os aspectos, nos veículos internos, no *site*, em nossa revista, na divulgação à imprensa e nas peças publicitárias, sempre colocando a mesma

abordagem, unificando a comunicação para todos os públicos de nosso interesse.

Conseguindo atingir os resultados que pretendíamos. Fizemos um levantamento dos médicos de maior potencial da região, os quais foram visitados pessoalmente pelos nossos médicos, pelos diretores clínicos de nossas unidades. Esses médicos eram visitados por outros médicos, atitude muito bem recebida por eles, apresentando a nova unidade a fim de promover aquilo que chamamos em marketing de *encantamento do cliente*. Aquele era o nosso foco no momento. Queríamos os médicos da região inseridos e envolvidos com o novo hospital.

Apesar de todas as ferramentas que temos hoje para trabalhar, o *boca-a-boca* ainda tem muita força e credibilidade no Brasil. Não pode ser desprezado. Um comentário como *recebi uma visita do São Luiz aqui* é muito importante, em uma comunidade em que todos se conhecem e valorizam isso. A questão das famílias, dos nomes, de quem é quem, isso é extremamente valorizado. Análises e estudos mais uma vez nos ajudaram a perceber que o caminho era este.

Outra ação que traz força e credibilidade à marca São Luiz é a Fórmula-1. Nesta ação está embutida a informação: Se somos o hospital oficial do *Grande Prêmio Brasil de Fórmula-1*; se estamos prontos para atender os pilotos que podem se acidentar a 300 km/h, temos a confiança da FIA para estarmos lá, então, estamos preparados para qualquer outra situação, pode confiar.

Para comunicar tal ação, também partimos desta para dar eco à mensagem, nossos anúncios apontam isso: *a única posição da Formula-1 que não tem disputa. O São Luiz, pelo sétimo ano, é o hospital oficial do Grande Prêmio do Brasil de Fórmula-1.*

A Fórmula-1 é a receita perfeita para tapar a lacuna que mostramos haver no início desta conversa, quando dizia como é difícil propagandear um serviço que não circula entre os objetos de desejo do consumidor. Um evento como este torna a propaganda de um hospital crível, inteligente e até bonita e mostra quão capaz e importante esta instituição é sem que precisemos falar em hospital, doença ou equipamentos. Nesta área o profissional de marketing tem de estar atento a eventos e situações que lhe permita esse tipo de associação com sua marca. Nestes, encontrará as oportunidades de trabalhar a marca com enfoque diferenciado e mensagem bem aceita pelo receptor.

Não podemos deixar de fazer campanhas institucionais, que falem diretamente do hospital e seu atendimento, mas é importante tentar encontrar uma forma diferente de dizer isso. Hoje, a forma do São Luiz é a Fórmula-1.

Novos investimento, eventos e outras ações virão de acordo com as novas necessidades da comunicação que possam surgir, sempre respeitando o estudos de mercado e necessidades do consumidor.

Pesquisas e análises continuarão ocupando o lugar de ferramentas fundamentais para estruturarmos bons planos de *marketing* e ações de comunicação que consigam atingir os objetivos desejados.

O São Luiz foi escolhido o hospital oficial do GP Brasil de Fórmula 1, em 2001. Em 2005, nossa atuação ganhou o lugar de mais rápida nos simulados feitos pela FIA. de lá para cá a cada ano o São Luiz incrementa seu desempenho e é considerado pela federação um dos melhores serviços médicos do circuito mundial. Esse desempenho é fundamental e garante o respaldo a qualquer comunicação que pretenda ter credibilidade. Além, de nos permitir sucesso em mídia paga, ações deste porte podem ser usadas para incrementar a aparição noticiosa da empresa na imprensa, nos espaços editoriais.

Além disso, o hospital se renova a cada ano e mais novidades temos a apresentar. Neste ano, trabalhamos um aspecto muito importante: pois divulgamos que o hospital brasileiro (São Luiz) era um dos primeiros a usar equipamentos que só iriam ser exigidos pela FIA em 2008. E, a equipe do São Luiz já usava os mesmos há algum tempo. É assim: a empresa faz a parte dela atuando à frente do segmento e o desafio do marketing é mostrar isso a todos os públicos desta empresa da melhor maneira possível, buscando as formas e assuntos possíveis e pertinentes para que a marca se destaque em seu segmento.

É possível perguntar: *Bom, mas quanto de investimento tem nisso? Vale a pena o investimento? E o retorno obtido com esse assunto, é medido, é visto, é analisado?* A resposta é simples, é parte do sucesso da empresa fazer essa conta. Outro dia lendo uma entrevista do presidente da Renault sobre os investimentos de sua marca na F-1 ele dizia a uma certa altura que mais importante do que calcular os investimentos era saber que depois que entraram para a F1 a marca Renault *passou a ser conhecida na China e na Índia, antes mesmo de estar presente nestes mercados.* Como medir tais benefícios sem cometer injustiças?

É possível traçar alguns números sobre esses resultados, mas não há dúvida de que vale muito a pena. Pegando somente a audiência do treino oficial, no ano passado, foi catorze pontos na pesquisa, o que representa um milhão de aparelhos ligados, e, em impactos, a estimativa de que 3,36 milhões de telespectadores brasileiros assistiam ao treino. Na hora da prova, no domingo, a aparição quase dobra (25 pontos) e, a marca ainda se destaca no noticiário da Globo que abre a exibição, com reportagem chamada pelo narrador Galvão Bueno sobre a infra-estrutura que o São Luiz oferece no atendimento médico do GP. Uma mensagem que chega a seis milhões de telespectadores só no Brasil.

A conclusão a que chegamos é que a grande exposição de nossa marca nesse período e o fato de isso poder ser usado ao logo do ano, como diz uma outra marca, *não tem preço*.

Não obstante o evento ainda permite a realização de relacionamento com nossos convidados ao *paddock,* nosso camarote no evento, sempre ocupado com médicos, parceiros comerciais e formadores de opinião, ou seja, ainda podemos usar o evento para estreitar relacionamento.

Paralelamente, minha área mantém outras ações de comunicação e sustentação da marca necessárias a qualquer empresa, que seguem sempre a regra: comunicar bem. Em estas, destaco que estruturamos um material que atende todo o ciclo de contato da gestante com a Maternidade São Luiz. Trata-se de um kit informativo ilustrado que é entregue durante a visita da gestante na maternidade. Temos profissionais treinadas para fazer esse atendimento, profissionais que já foram mães, e que conseguem conversar a linguagem das gestantes. Depois de alguns dias, enviamos uma carta, em formato de fralda de bebê, agradecendo pela visita dela e colocando nossos números e nosso pessoal à disposição para qualquer dúvida remanescente. Também há uma equipe encarregada ao contato telefônico. Depois do parto, as mães recebem ainda uma cartilha com todo o material de orientação sobre os primeiros e mais comuns cuidados, além das informações que recebeu durante a estada na maternidade. Para coroar o relacionamento, ao primeiro aniversário do bebê, enviamos um presente a este. Quer dizer, o ciclo de comunicação e relacionamento que ela possa ter com o hospital é trabalhado do começo ao fim. É a forma de manter a marca presente na mente de nossos clientes e usuários. Nossa responsabilidade e meta como profissionais de *marketing:* fazer com que a marca para a qual trabalhamos esteja sempre presente na cabeça e na vida de nossos públicos-alvo.

▪ COMUNICAÇÃO E MARKETING

Água Crystal: marca jovem e líder de mercado

Gerente de Categoria de Produto da Coca-Cola / Femsa

Ricardo Pinheiro Paixão

NESTA OPORTUNIDADE, gostaria de trazer para discussão um caso de uma marca de água e não – como poderia ser mais óbvio – a de um refrigerante. A seguir, passo a expor as razões desta escolha. A Coca-Cola já é uma marca estabelecida e centenária. Temos casos de sucesso como o da *Coca-Cola Zero*, que acabou de ser lançada e o da *Coca Light*, mas acho que estes não conseguirão refletir a dificuldade que é a criação de um *case* de sucesso. Além disso, existe a questão de *saudabilidade* que vem afetando o nosso mercado de bebidas. Água é um produto importante e conseguimos construir um *case* de sucesso dentro de um engarrafador de Coca-Cola, com marca própria. Pretendo mostrar como o *marketing* pode ser utilizado, independentemente do setor em que estejamos atuando.

Trabalho no maior engarrafador privado de Coca-Cola, que faz parte do grupo mexicano *Femsa* – Fomento Econômico Mexicano –, que possui duas divisões no Brasil, a *Coca-Cola / Femsa*, maior engarrafador da bebida no Brasil e a *Femsa Cerveja*, que comprou as cervejarias *Kaiser*, que também fazem parte do nosso grupo.

A organização é mexicana e foi criada em Monterrey. É um grupo centenário, fundado em 1890. Além de ser a maior companhia de bebidas do México, é um dos cinco maiores conglomerados empresariais daquele país. Estamos com 232 milhões de consumidores atendidos nas nossas áreas de atuação e, atuando em nove países da América Latina, exportamos para Estados Unidos, Canadá, Europa e Ásia.

Operamos nesses nove países com refrigerante, água e não carbonatados.

No Brasil, atuamos como uma empresa integral de bebidas operando, por meio de uma única organização, as seguintes categorias: refrigerante, suco, chá, energéticos, lácteos e cerveja.

A Femsa é constituída pela cervejaria, que foi quem começou o negócio. As marcas mais famosas são *Dos Equis*, *Tecate*, que até patrocinava a *Fórmula Indy*, marca *Sol*; refrigerantes – e aí é todo o sistema *Coca-Cola* –; tem uma divisão de logística muito forte no México; uma área de embalagens e equipamentos de refrigeração. E temos a divisão de lojas de conveniência com mais de cinco mil lojas no México.

A missão da Coca-Cola / Femsa é satisfazer e agradar, com excelência, o consumidor de bebidas. E a nossa visão é ser o maior engarrafador do mundo, reconhecido pela sua excelência operacional, fundamental no nosso negócio e a qualidade da sua gente.

Como valores, temos a paixão pelo serviço, foco no cliente, inovação e criatividade, qualidade de produtividade, respeito pelo desenvolvimento integral e excelência do pessoal.

Como a companhia preza muito as pessoas, temos um trabalho de responsabilidade social, tanto para o público interno, como para a comunidade. Temos o dia da família, quando se reúnem todos os colaboradores e suas famílias; há o encontro de esposas, encontro de gestantes, acampamento para os filhos dos funcionários, copas de esporte; além de todo um trabalho social interno da companhia. Para o público externo, temos vários trabalhos de iniciação de profissionais, incentivo ao teatro, programas de voluntariado, restaurante prato popular que é em Mato Grosso do Sul, o qual me orgulho de ter ajudado a fundar e que atende mais de quatrocentas pessoas lá, todos os dias, com refeição a R$ 1,00. É um trabalho social bem interessante; além de um programa de visita às fábricas para crianças.

Em relação à responsabilidade social com meio ambiente, temos o projeto de *Florestas do Futuro,* do qual a *Água Crystal* é um grande patrocinador, principalmente do *SOS Mata Atlântica*. Temos um trabalho sério de tratamento de efluentes da Companhia.

A *Água Crystal* é uma marca com apenas dez anos de idade e é líder de mercado, brigando com *players* nacionais e internacionais como *Nestlé* e *Águas da Prata* – que são marcas bem conceituadas – e até contra as marcas mais baratas. *Crystal* é uma marca que possui posicionamento de preços *premium* e, ainda assim, somos líderes de mercado.

Quando começamos a falar de água, indagamos: *o que é água mineral?* E aí começa toda a força de comunicação e *marketing*. Todas as águas são iguais? Existe diferença entre água mineral e mineralizada? Devemos ter esse produto no portfólio? Se sim, por quê? Quais os diferenciais de *Água Crystal*? Estas são perguntas que geralmente dão início ao trabalho.

Olhando para nós mesmos, internamente, talvez tenhamos as respostas erradas, ou o chamado *viés*. Mas e o consumidor, o que quer, o que pensa? Quais os seus desejos e os seus anseios? E quais são os fatores críticos para chegarmos nesse mercado e fazermos sucesso? O que estamos oferecendo para esse consumidor final? E a pergunta básica: que volume iremos obter?

Investimos muito em pesquisa, apesar de sermos um engarrafador e termos todo o suporte da *Coca-Cola Company*. Temos uma área de pesquisa interna – isso é raro entre os engarrafadores – e pesquisa muito forte. Especificamente para a *Crystal* fizemos muitas pesquisas. Acreditamos muito que, sem informação, no mundo de hoje, é muito difícil tomar decisões acertadas. Sempre vamos trabalhar com base em dados e fatos. E se não os tivermos, iremos procurar gerar essas informações para que possamos tomar as decisões corretas e diminuir os erros em qualquer decisão gerencial.

Alguns pedaços de uma pesquisa muito intensa, que foi feita com as associações sobre a água, apontavam: *bebo porque gosto, porque preciso*. E quais as características relacionadas à água consideradas importantes: o fato de ser mineral aparece como essencial na concepção de uma água ideal e, para todos os consumidores, ela deveria ser inodora, insípida, transparente e leve.

Começamos uma segunda parte: não só o que os consumidores acham, mas quais os ícones que se relacionam à marca? E aí tem início o processo de entendimento acerca dos motivos de consumo, para que depois possamos personificar a marca. Quando tentamos fazer isso, por meio de pesquisas, percebemos que *Crystal* é jovem, mas já sinaliza uma coisa difícil em uma marca tão jovem. Ela é considerada madura, mas não está envelhecida.

E a próxima pergunta: *já sei o que o consumidor quer, as características do meu produto. Agora, qual a similaridade que tenho com as outras marcas, ou seja, o que os competidores estão fazendo?* E posso fazer uma bela pesquisa, chegar a algumas conclusões, mas preciso entender quem mais está oferecendo alguma coisa.

Quais são os nossos fatores críticos de êxito?

Quando pesquisamos, começamos a perceber que em tangíveis não tinhamos um diferencial tão significativo de marcas internacionais. Falamos assim: *está bom: produto, qualidade conhecida e preço são tangíveis, mas são básicos e imprescindíveis. Isso, todo produto tem que ter. Como iremos nos diferenciar?*

Aí começa o interessante da pesquisa, o que agrega valor para a água é a embalagem. Isso vai ficar muito claro na nossa estratégia. Em dez anos, no histórico de embalagens, evoluímos muito. E esse era um conceito importante, o de inovar. Além de entender qual era o fator diferenciador, a embalagem, precisávamos estar sempre inovando e na frente dos competidores. Com isso, também fomos aumentando o nosso portfólio.

Começamos com copo, que é o básico, e com a garrafa de litro e meio; depois foi criada a *Crystal Vip*, para restaurantes, e *Sport Cap* para esportes. Depois fomos aumentando os tamanhos familiares. Nesse ponto, nos perguntamos: *está bom, basta eu inovar?* Não. Inovar também em embalagem, sem saber o que se pretende comunicar, não é interessante. Por meio da pesquisa, passamos a entender que precisamos atingir alguns pontos da comunicação através da nossa embalagem. E isso foi feito, até mesmo com o desenvolvimento de um *design* próprio para a marca *Crystal*.

Começamos a trazer elementos que são importantes para a marca: o cristal como novo ícone da marca, uma área de rotulagem diferenciada, uma garrafa com ombros elegantes e cônicos, que identificamos como mais atrativos ao público – isso só é possível com base em pesquisas. O rótulo também é um fator de comunicação importante.

Com isso comunicamos aos consumidores: a serra, mostrando pureza, leveza, que a água vem de uma fonte, mas também comunicar que a marca faz parte de programas como a *Floresta do Futuro*, *SOS Mata Atlântica* e afins.

Quem está no negócio de bebidas sabe que, na atualidade, o consumidor está cada vez mais exigente. Quando cheguei, a companhia possuía oitenta itens; hoje, são quase trezentos. Se não houver segmentação para entender esse mercado, não se chega a lugar algum. Não vamos saber o que vamos oferecer lá na ponta. Sempre vamos trabalhar marca, embalagem, preço e canal adequado, porque os consumidores vão ser diferentes, vão ter necessidades distintas e cada dia o consumidor está mais exigente.

Temos uma pesquisa anual de índice de satisfação do cliente, comparando com outros setores e com outras empresas de bebidas. É uma pesquisa que fazemos, porque queremos entender como atender esse cliente de maneira geral. Os índices de satisfação do cliente médio do mercado apresentam uma redução; isso mostra claramente que existe uma queda de serviço no mercado; mas o grau de exigência vem subindo. Porque, como nós, nossos competidores vêm prestando um melhor serviço. Esse aumento na exigência mostra que precisamos segmentar, ter informação, pesquisa, para saber exatamente onde queremos chegar e fazer com que o *marketing* se torne uma ferramenta extremamente efetiva.

Precisávamos saber quais são as ocasiões de consumo. Por exemplo, 43% do consumo de água está entre as refeições. Isso é importantíssimo: em que momento vai ocorrer o maior consumo? Que embalagem vou oferecer, onde vou colocar à disposição e de que forma isso será feito? Com evolução e inovação, não podemos ter somente embalagem; precisamos de uma marca e de uma campanha, mostrando o que é essa marca.

Uma série de campanhas premiadas mostra que estamos em constante evolução. *Seu corpo pede Crystal* era a penúltima das nossas campanhas. E passamos a criar campanhas que tragam identificação com o que identificamos: com o público jovem, para que esse público consiga entender que essa marca tem modernidade, trazendo atributos intrínsecos, como mostrar sensação de alívio e refrescância.

Também não adiantava só ter embalagem e uma campanha de mídia, mas também fazer uma sustentação de campanha integrada: revistas, toda parte de comunicação visual e de ponto de venda, o que hoje em dia está

cada dia mais disputado.

Apesar de abordar a *Água Crystal*, cuido exclusivamente de cervejas na companhia e há um dilema aí, que são as regulamentações sobre o seu consumo. O ponto de venda passa a ser também uma forma de comunicar. Saber exatamente que material que vai estar aí, com quem estou disputando; qual material é mais atraente e o que eu quero comunicar é fundamental porque o espaço de venda é finito e sujeito a todo bom ou mau humor do dono do ponto de venda. Esse entendimento é importante especialmente para quem trabalha em um mercado massivo como o nosso, com mais de 120 mil clientes. Completando a estratégia de comunicação, também precisávamos gerar, ou experimentação, conhecimento da marca; e estar em alguns eventos como a *Maratona do Pão de Açúcar* onde as pessoas precisam se re-hidratar; radicais, como o *Adventure Sport Fair*, no *Litoral,* uma arena que todo ano vai para o litoral sul, durante todo o verão.

A Água Crystal é uma marca com apenas dez anos de idade e é líder de mercado, brigando com players nacionais e internacionais

Sabemos que hoje água é um tema fundamental porque estão sendo preservados os rios e os mananciais; e temos uma preocupação de fazer isso porque, na verdade, temos também a preocupação com o futuro.

Temos grande quantidade de campanhas e muitas vencedoras, mas como somos eternamente insatisfeitos e achamos que sempre temos que estar na frente, a nossa nova campanha tem como objetivo trazer o nome da nossa marca para ser sinônimo da categoria.

Por exemplo, o sinônimo da categoria de refrigerante é *Coca-Cola*; sinônimo da categoria de aparelho de barbear é *Gillette*; esporte, todo mundo pensa em *Nike*. Esse é um projeto ambicioso, mas o que estamos dizendo, que na campanha vai ter? *Água tem nome. Qual é o nome? Peça Crystal*. Marca é um fator fundamental de decisão de consumo de qualquer coisa que a gente vá falar. A Patrícia depois vai poder falar, o São Luiz está aí fazendo um trabalho e só de ver uma marca dessas, você se sente mais confortável de ir para um hospital que é conhecido.

Ter uma assinatura forte: os anúncios vão ser independentes e vou explicar por quê. Um visual simples, mas sofisticado. Com isso, queremos *descomotidizar* a categoria, para que tenhamos um diferencial. Para gerar esse diferencial, precisamos fazer todo esse trabalho que foi feito, de comunicação. E aí não é só do ponto de vista de mídia. É uma comunicação integrada, desde o ponto de venda, embalagem, canais. E iniciamos com essa campanha, que é quando começamos a mostrar que está trocando água pelo sinônimo. *Deu água na boca? As águas vão rolar? São as águas de março?* São frases populares, que todo mundo conhece e vão associar imediatamente. *Sombra e água fresca. Água tem nome, peça Crystal.* Esse é o grande mote. *As águas vão rolar.* Aí são os exemplos um pouco maiores.

Quando falamos em plano integrado, pela primeira vez estamos em uma campanha na televisão. Há vários filmes e vamos usando os motes: *Você quer beber água?* Peça a água pelo nome e não mais, como simplesmente se falava: *Me dá uma água.*

Para finalizar, gostaria de destacar que não importa em que segmento se esteja, ou que se trabalhe, quando queremos falar de construir uma marca, temos que conhecer o mercado: pesquisa é fundamental.

Nos últimos quatro anos, a nossa área de pesquisa tem sido extremamente importante. Conhecer os competidores, quais são os fatores críticos que vão fazer que se tenha sucesso nesse negócio; sempre validar via pesquisa ou fazer um teste de mercado. Muitas vezes as pessoas querem tomar algumas decisões na pressa, na correria e muitas vezes uma pesquisa pode custar – tem gente que acha que pesquisa é custo, eu acho que é investimento. Teste de mercado também é uma ferramenta importantíssima, seja ele aleatório, seja ele controlado.

Acompanhamento é fundamental, porque precisamos saber exatamente o que está sendo feito da maneira inadequada.

Rever sempre as conclusões de tudo isso que estamos falando. O mercado não pára.

Ajustar os pontos necessários. Sempre precisamos voltar e corrigir alguma coisa. Nada sai 100% no planejamento, mas temos que minimizar esses riscos. E voltar ao mercado com esses ajustes que foram necessários. *Tracking*, isso é quase uma obsessão do sistema *Coca-Cola*. Temos que saber o que está acontecendo. O mercado é muito dinâmico. Nosso mercado é diário e uma venda perdida hoje, não se recupera. Temos um pensamento: o consumidor não tem o dever de consumir o nosso produto. E nós, como empresa, temos um único dever: colocar esse produto ao alcance dos nossos consumidores. Vendemos *Água Crystal*, não importa em que embalagem. Como eu disse, existem segmentos e ocasiões de consumo para cada uma dessas embalagens. O que importa é: ao final do dia, se você tiver uma necessidade de tomar água, que seja, não importa a embalagem, temos que estar lá para te atender.

O verdadeiro diferencial – isso é bem verdade, entre ser vencedor e perdedor, líder ou seguidor – é a equipe. Se trabalharmos em equipe, aproveitaremos sempre o aprendizado.

Essa é a visão: de que a experiência de um mercado não se aplica a outro. Algumas coisas não, mas outras sim, precisamos saber tirar proveito de experiências adquiridas. Conhecimento é importante dentro de qualquer companhia.

A *Água Crystal* recebeu vários prêmios, seja de embalagem, seja de campanha. Ganhou prêmio de voto popular da *Abaut*, e hoje temos uma participação de mercado superior a 40%, que é uma realização fantástica. Temos um volume expressivo, isso é o fruto de tudo que falamos, de uma estratégia de comunicação, usando *marketing* de maneira realmente integrada. Não adianta usar um só dos componentes. E falo que o melhor de tudo isso é ter a certeza de nunca esquecer da área comercial, porque não adianta fazer um plano muito bonitinho e o pessoal lá da ponta não conseguir entender, ou não comprar a idéia. Se comprar a idéia, vende qualquer coisa. É isso que precisamos: não se vive só de planos; mas de planos e execução. Essa é uma mensagem importante de um mercado de varejo que, diferentemente de muitos segmentos, é um dos mercados mais agressivos.