

FACULDADE PAULUS DE TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO

LAIS RODRIGUES

**RELAÇÕES PÚBLICAS E ANÁLISE DE CENÁRIO
UM OLHAR SOBRE A IBM E A OLIVETTI**

SÃO PAULO

2014

FACULDADE PAULUS DE TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO

LAIS RODRIGUES

**RELAÇÕES PÚBLICAS E ANÁLISE DE CENÁRIO
UM OLHAR SOBRE A IBM E A OLIVETTI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pré-Banca Avaliadora da FAPCOM – Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação, como exigência parcial para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, sob a orientação do Prof. Ms. Fábio Alessandro Munhoz.

SÃO PAULO

2014

Rodrigues, Lais

Relações Públicas e análise de cenário: um olhar sobre a IBM e a Olivetti / Lais Rodrigues. - 2014.

71f. ; il.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação, São Paulo, 2014.

“Orientação: Prof. Ms. Fábio Alessandro Munhoz”.

1. Relações Públicas 2. Análise 3. Cenários 4. Tecnologia I. Título

LAIS RODRIGUES

**RELAÇÕES PÚBLICAS E ANÁLISE DE CENÁRIO
UM OLHAR SOBRE A IBM E A OLIVETTI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Avaliadora da FAPCOM – Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação, como exigência parcial para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, sob a orientação do Prof. Ms. Fábio Alessandro Munhoz.

São Paulo, ____ de dezembro de 2014.

Prof. Ms. Fábio Alessandro Munhoz
Mestre em Ciências da Comunicação, ECA-USP

1 Prof.(a) avaliador(a)

2 Prof.(a) avaliador(a)

SÃO PAULO

2014

A Deus, obrigada pela força em mais uma etapa!
Aos meus pais, obrigada por acreditarem em mim.
Ao meu orientador, obrigada por toda paciência.
Aos amigos e professores: vocês também são parte disso, obrigada!

*“Não sobreviverão os mais fortes e nem os
mais inteligentes, e sim os que melhor se adaptarem”.*

Charles Darwin

RESUMO

RODRIGUES, Lais. *Relações Públicas e análise de cenário: um olhar sobre a IBM e a Olivetti*. São Paulo, 2014. 71 f. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação, para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social).

Acompanhar as transformações em diversos segmentos, sendo eles político, econômico, cultural, tecnológico, social etc., é requisito básico para que uma empresa permaneça atualizada, mantendo sua origem e tradição, porém adequada às expectativas do mercado e dos consumidores.

Manter-se atento às mudanças é marcar presença no mercado, prever tendências é ter vantagem competitiva. Entretanto, algumas empresas ignoram esses fatos, abrindo espaço para serem consumidas por quem estiver mais preparado.

Nesse trabalho, pretendemos abordar as diferenças entre as adaptações das empresas IBM e Olivetti diante dos avanços tecnológicos e como o profissional de relações públicas pode assessorar, através da análise de cenários, para que a empresa não seja 'engolida', mas se mantenha forte e competitiva.

PALAVRAS-CHAVES: Competitividade, planejamento estratégico, relações públicas, ambiente, administração estratégica, negócios, mudança organizacional, empresas de tecnologia.

ABSTRACT

RODRIGUES, Lais. *Public Relations and scenario analysis: a look about IBM and Olivetti*. São Paulo, 2014. 71 f. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação, para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social).

Follow the transformations in several areas like political, economic, cultural, technological, social, etc., is a fundamental require for a company to remain updated, maintaining its origin and tradition, but fitting the expectations of the market and consumers.

Keep an eye out for changes is a presence in the market, predict trends is to have competitive advantage. However, some companies ignore these facts, opening space to be consumed by those who are most prepared.

In this work, we aim to address the differences between the adaptations of IBM and Olivetti companies on technological advances and how the public relations professional can advise, through scenario analysis, keeping the company strong and competitive.

KEY-WORDS: Competitiveness, strategic planning, public relations, environment, strategic management, business, organizational change, technology companies.

LISTA DE IMAGENS

IMAGEM 1 – FLUXOGRAMA SISTÊMICO DE UMA EMPRESA	23
IMAGEM 2 – DECISÕES DE MARKETING	25
IMAGEM 3 – REGISTRO DO EXAME DOMÉSTICO DE ESCOLARIDADE SUECO	31
IMAGEM 4 – XILOGRAVURA DA <i>PAIXÃO DE CRISTO E ANTICRISTO</i>	33
IMAGEM 5 – O REI DO VAPOR E O REI DO CARVÃO OLHANDO O BEBÊ ELETRICIDADE. CARICATURA DO <i>PUNCH</i>	34
IMAGEM 6 – ANÚNCIO DE TELEFONE DA BELL TELEPHONE COMPANY	35
IMAGEM 7 – O ITALIANO GUGLIELMO MARCONI	36
IMAGEM 8 – ANÚNCIO KODAK	37
IMAGEM 9 – <i>O CAVALO EM MOVIMENTO</i>, DE EADWEARD MUYBRIDGE	37
IMAGEM 10 – MULTIDÕES FORAM ASSISTIR <i>O CANTOR DE JAZZ</i>	38
IMAGEM 11 – MODELO COLOSSUS, USADO NA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	39
IMAGEM 12 – REVISTA <i>BYTES</i>, LOS ANGELES	41
IMAGEM 13 – JERRY YANG E DAVID FILO, FUNDADORES DO BUSCADOR YAHOO!	42
IMAGEM 14 – HERMAN HOLLERITH	50
IMAGEM 15 – COMPUTING TABULATING RECORDING	51
IMAGEM 16 – INTERNACIONAL BUSINESS MACHINES	51
IMAGEM 17 – CAMILLO OLIVETTI	53
IMAGEM 18 – MODELO M1	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CENÁRIOS	22
TABELA 2 – DESCOBERTA E DIFUSÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CAPÍTULO I – RELAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS	16
2.1	Planejamento estratégico em Relações Públicas	17
2.2	Relações Públicas como analista de cenário	19
2.3	A sistematização da coleta, análise e gestão adequada de informações	21
2.4	Relações Públicas e a Governança Corporativa	25
3	CAPÍTULO II – RELAÇÕES PÚBLICAS E A TECNOLOGIA	30
3.1	Uma breve história social da mídia	30
3.1.1	Oralidade.....	30
3.1.2	Espetáculos.....	31
3.1.3	Escrita	31
3.1.4	Prensa.....	32
3.1.5	Ferrovias, canais marítimos e eletricidade	33
3.1.6	Rádio.....	35
3.1.7	Cinema e TV	36
3.1.8	Computadores.....	39
3.2	Relações Públicas e a Internet: técnicas e estratégias	43
4	ESTUDO DE CASO: UM OLHAR SOBRE A IBM E OLIVETTI	49
4.1	Um pouco de IBM	50
4.2	Um pouco de Olivetti	52
4.3	O que isso tem a ver com as relações públicas e análise de cenário?	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	BIBLIOGRAFIA	61
	WEBGRAFIA	65
	ANEXOS	67

INTRODUÇÃO

Ter visão de mercado pode ser considerado requisito essencial, para que uma empresa acompanhe as transformações do macro ambiente e preveja possíveis tendências; essas mudanças estão relacionadas aos aspectos econômicos, socioculturais, político-legais, aos avanços tecnológicos, aos meios de comunicação, ao como se comunicar, etc.

Quanto à função estratégica das relações públicas, dentro desse conceito, Ferrari¹ (2003) descreve em um artigo que:

Para discutir a função estratégica das relações públicas, é necessário levar em consideração que essa atividade profissional moderna está intimamente relacionada com o contexto contemporâneo dos mercados, das organizações e da sociedade. Necessária se faz também uma observação atenta das mudanças que ocorrem nesse contexto e que afetam, de forma especial, as relações públicas, destacando-se entre elas: o crescimento das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação/informação, a globalização [...]. (FERRARI, 2003, p. 7).

Com base nisso, as relações públicas poderão estabelecer o equilíbrio entre as transformações tecnológicas e a adequação da empresa no cenário mercadológico em que ela se encontra.

Para compreendermos melhor, faremos uma breve retrospectiva. Pois, ao olharmos para a História e os meios de comunicação, podemos observar as alterações no modo de se comunicar, desde a passagem entre a oralidade e a escrita, marcada pela necessidade de atualização e aprimoramento da linguagem, e a necessidade de relacionamento até a existência do que chamamos de redes sociais, em que a comunicação acontece de muitos para muitos. (CASTELLS, 2003; SANTAELLA, 2003).

O avanço no ambiente tecnológico² (fatores, tendências e condições gerais) ganha destaque com a invenção do telégrafo, por volta de 1837, e, anos mais tarde, com a

¹ FERRARI, M. A. *Relações Públicas função estratégica e responsabilidade social*. Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, São Bernardo do Campo, v. 1, n. 1, p. 7a16, 2003.

² Acadêmicos Marketing. Disponível em: <<http://academiamarketing.blogspot.com.br/2011/11/o-que-e-ambiente-tecnologico.html>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

criação do computador, 1953, uma máquina de cálculos e que ocupava uma sala inteira devido às suas dimensões. Com os passar dos anos, após estudos, testes e desenvolvimentos tecnológicos, surgiu o que Lucia Santaella (2003) nomeia de “convergência das mídias”, que é a convergência de vários campos midiáticos tradicionais fundidos em um único aparelho. Por exemplo, um celular que, além de suas funções básicas como telefonar e enviar mensagem de texto passou a acessar redes sociais, e-mails, tirar fotos, gravar vídeos entre outras funções.

O processo de avanço tecnológico, com pontos positivos e negativos, é um processo sem volta, influenciado pela globalização, que se caracteriza “pela intensa competitividade e pelas exigências de adaptação de produtos e serviços”. (LIMA, 2003, p. 24). A tecnologia – aliada à globalização – alterou o comportamento e o processo de escolha, de modo que, o cliente agora tem acesso a um número maior de produtos e serviços de outros países disponíveis, através de *websites* e ferramentas de busca.

Segundo o darwinismo, a evolução acontece através de constantes processos adaptativos por uma questão de sobrevivência³. Da mesma forma isso acontece com as empresas, onde as que se adaptam, desenvolvem-se e continuam participando do mercado, e outras, ao não se encaixarem dentro desse contexto, perdem espaço mercadológico e podem até decretar falência. Ignorar acontecimentos no ambiente externo, suas mudanças, deixam as empresas vulneráveis; quem estiver atento a esses fatores terá vantagem no mercado.

Infelizmente, é comum vermos empresas, ainda nos primeiros anos de fundação, desaparecerem⁴. Mas, e quando isso acontece com quem está no mercado há mais tempo? Organizações com dificuldades para se adaptarem às mudanças decorrentes no mundo, ou mesmo por fatores nacionais, locais ou regionais, tendem

³ BAMBINI, S. R. de O. **A Cultura das Redes Sociais no Corpo Empresarial**. 2012. _f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/R7-1430-1.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

⁴ De acordo com pesquisas realizadas entre 2007 e 2010 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 48% das empresas desaparecem nos primeiros anos de fundação devido a diversos fatores, incluindo o desconhecimento do mercado e a inadequação de produtos às necessidades.

a sumir, enquanto as empresas que se adaptam continuam no mercado de maneira competitiva.

De acordo com esse pensamento supracitado, podemos observar a diferença entre o posicionamento das empresas IBM e Olivetti, durante o desenvolvimento deste trabalho. A primeira enxergou o potencial da internet como base de negócios para o século 21, ao passo que a segunda ficou presa ao seu modelo de máquinas de escrever e apenas anos mais tarde ingressou no setor de informática e equipamentos de telecomunicação, ficando como marca secundária.⁵

A escolha de empresas de tecnologia para estudo de caso nesse trabalho dá-se pelas inúmeras e rápidas transformações em que os produtos e serviços dessa natureza sofreram. Antes, as mudanças aconteciam de maneira “desacelerada” na época da TV, por exemplo, e com uma totalmente diferente após o surgimento da *internet*.

É extremamente importante para uma empresa, na sociedade atual, denominada era digital (também conhecida como era da informação), onde há a constante coleta de dados e informações e marcada pelos meios digitais, o apoio do profissional de relações públicas na função estratégica, podendo ser chamado de “analista de cenário”, conforme acentua o Prof. Dr. Paulo Regis Salgado em aula.

Com o objetivo de estudar o profissional de relações públicas como analista de cenários na função estratégica em empresas de tecnologia, este trabalho trará o resgate teórico da literatura sobre as funções básicas de RP; o levantamento das ferramentas, instrumentos, políticas e programas adequados para a gestão de conhecimento e assessoria; posicionamento do relações públicas como um dos responsáveis pela interpretação de dados coletados e as mudanças do macro ambiente que indireta ou diretamente podem afetar a organização; apresentação da governança corporativa como facilitadora no processo de coleta de informações; e, o destaque do comportamento de duas empresas do setor de tecnologia, IBM e Olivetti, em relação às transformações do ambiente externo e do perfil de seus

⁵ Parágrafo adaptado do trecho retirado do artigo *A implosão de um ícone*, de Daniel Hessel Teich, publicado pela EXAME.com, em junho de 2008.

consumidores finais, e como a não-adaptação pode resultar na perda de espaço mercadológico.

Nesse sentido, ressaltamos o profissional de relações públicas como elemento estratégico, pois, ao estabelecer políticas e programas na organização, através do planejamento e gestão adequados, potencializarão resultados. Enfatizamos, também, neste trabalho, a sugestão e incorporação, como política reguladora, a Governança Corporativa, plataforma de gestão utilizada cada vez mais pelas organizações.

A governança ganha qualidade de *input* e *throughput*, resultando em *output*, na composição dos processos de análise de cenário, diante desse “sistema pelo qual sociedades são dirigidas e monitoradas” (BAITELLO *in* FARIAS, 2011, p. 168), diretamente ligada às finalidades da organização com a minimização dos conflitos de interesse entre os públicos constituintes.

Dado esse contexto, entendemos que o profissional de relações públicas tem competência para ser um analista de cenário, pois suas atividades estão diretamente relacionadas aos objetivos da empresa, tendo como base o planejamento, a coleta e o gerenciamento das informações, mapeamento da situação atual da organização e de seus públicos, sendo capaz de assessorar as empresas de tecnologias nos processos adaptativos no decorrer do tempo.

2 CAPÍTULO 1 – RELAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS

Antes de qualquer coisa, é impossível falar de relações públicas sem mencionar o que conhecemos como “início das relações públicas” e de seu patriarca – faremos isso resumidamente.

Em meados de 1906, o repórter americano Ivy Lee impulsionou a atividade de relações públicas diante de uma crise, com um acidente em uma mineradora de John Rockefeller. Além do trabalho de reposicionamento de imagem do magnata – que era uma odiada figura –, Lee ajudou outros jornalistas ao disponibilizar todas as informações necessárias sobre o ocorrido. (MACHADO NETO, 2012).

Isso causou um grande impacto positivo, porque era a primeira vez em tanto tempo que uma empresa estava disposta a se comunicar com a imprensa e abrir suas portas, para esclarecer qualquer tipo de dúvida. (DUARTE, 2011; FARIAS, 2011).

O processo de comunicação com os públicos interfere na percepção de como eles veem a organização e o profissional de relações públicas tem o cuidado de transformar uma imagem. Mais do que isso, tornar uma imagem em reputação e estabelecer relacionamentos estáveis.

No Brasil, a prática de relações públicas teve como pioneiro Eduardo Pinheiro Lobo, que foi responsável pelo primeiro setor da atividade no país, em 1914, na empresa de energia elétrica *São Paulo Tramway Light and Power Co.*, conhecida, hoje, como Eletropaulo. (MACHADO NETO, 2012).

Dado esse contexto, entendemos que as relações públicas estão presentes nos processos comunicacionais das organizações com seus públicos e sua dimensão estratégica tem como base o planejamento, a criação de políticas e programas de ações, como veremos a seguir. (DUARTE, 2011; FARIAS, 2011).

Ainda neste capítulo, daremos início às atribuições do profissional de relações públicas como analista de cenário, responsável por sistematizar a coleta de informações externas, para a melhoria dos processos, e devolvidas aos públicos de

interesse em forma de produto ou serviço satisfatórios, com a finalidade de firmar relacionamentos.

2.1 Planejamento estratégico em Relações Públicas

No ambiente organizacional, riscos não devem ser uma opção. Eles, por sua vez, precisam ser evitados ao máximo, pois as empresas que ficam à mercê da sorte, podem acabar com prejuízos. Para isso, ter planejamento é traçar um caminho em que suas ações e consequências serão medidas e acompanhadas.

As relações públicas, nesse contexto, destacam-se como elemento de importância na estrutura do planejamento, muito mais do que como uma filosofia, conforme menciona Farias (2011):

Quando se fala em relações públicas, é costume referir-se a políticas e a programas dentro dos quais podem ser encontradas ações e campanhas. Desse modo, entendendo-se a existência de políticas e de programas, passa-se, automaticamente, a pensar em relações públicas tendo conceitos de planejamento como elemento basilar para qualquer plano de comunicação com públicos estratégicos. Relações públicas trabalham essencialmente com a filosofia do planejamento. Mais do que um conceito, pode-se entender que se trata de um elemento seminal. (FARIAS, 2011, p. 51).

Ainda que possamos encontrar algumas dificuldades e resistência quanto ao exercício das relações públicas em algumas empresas, Simões (1995) afirma que toda e qualquer empresa tem a presença de relações públicas, pois é algo intrínseco, que acontece na estrutura, no funcionamento, pelo que a organização faz ou deixa de fazer. É como dizer que, ainda que não seja admitido, todo mundo precisa de um RP.

Kunsch (2009) complementa o conceito, aplicando-lhe a função estratégica na dinâmica com os públicos:

Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações na dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promoverem relacionamentos efetivos.

Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. (KUNSCH, 2009, p. 201-202).

Quando falamos de estratégia, termo originalmente usado para a guerra, aliada à tática, temos a busca de resultados positivos, embasados em um planejamento que tem em vista os objetivos que a organização deseja alcançar. Agir quando o problema acontece, conforme já vimos com Ivy Lee e a mineradora, é uma alternativa – e uma atitude assertiva de uma empresa que deseja ter a credibilidade de seus públicos –, mas a construção de um planejamento bem estruturado incute pensar em possibilidades de crises ao longo do tempo e em planos de contingência. (FARIAS, 2011).

O planejamento pode ser estratégico, tático ou operacional de forma que será executado, respectivamente, a longo, médio e curto prazo. Nele deve conter programas e políticas inseridas, que trarão informações sobre o cenário em que se encontra a organização. Quanto ao nível de planejamento, altera-se de acordo com os objetivos a serem atendidos, metas e recursos somados ao tempo disponível, agregando valor à instituição e posicionando-a de maneira positiva diante da sociedade e seus públicos. (FARIAS, 2011).

Fatores micro e macro ambientais interferem no planejamento das ações da organização, por isso é importante observar tendências globais e no setor de atuação, implicações para organização e seus públicos. Estes, por sua vez, podem influenciar decisões em diferentes níveis. (FARIAS, 2011). Discorreremos mais à frente sobre isso.

Planejamento não é algum tipo de mágica que resolve todos os problemas, mas “permite a visualização da realidade, tanto no interior quanto no exterior” como acentua Farias. (2011, p. 59).

Para fixação, com base nos autores vistos anteriormente, entendemos, então, que o planejamento deve:

- Ser baseado em necessidades da organização;

- Entender em que cenário a empresa se encontra – e, por isso, ser flexível, podendo ser alterado rapidamente, de acordo com acontecimentos externos;
- Estabelecer políticas e programas;
- Buscar minimizar erros;
- Obter resultados superiores aos esperados;
- Eliminar esforços desnecessários;
- Disseminar e cumprir a missão, visão e valores da organização, gerando, assim, compreensão e confiança mútuas; e,
- Conquistar credibilidade.

2.2 Relações Públicas como analista de cenário

Dan Lattimore define relações públicas como um “alvo móvel”. Sua atuação acontece de multinacionais a organizações não governamentais (ONGs), com capacidade de estabelecer relacionamentos com o 1º, 2º e 3º setor, Governo, empresas privadas e organizações sem fins lucrativos, na devida ordem. O autor também cita como “uma das disciplinas mais dinâmicas na vida das organizações”. (LATTIMORE, 2012, p. 23).

A essência do relações públicas também está relacionada ao mapeamento, reconhecimento e aproximação dos públicos, exercendo função que “está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional”. (KUNSCH, 2009, p. 202). Lattimore classifica esses públicos como “categoria de pessoas que se tornam importantes para nossa organização”. (LATTIMORE, 2012, p. 25).

Vale citar que, em seu livro, Kunsch faz referência à gestão estratégica como “um processo, em última análise, de adaptação organizacional aos ambientes através do tempo”. (RICHARDSON & RICHARDSON, 1992, p. 26-27 *apud* KUNSCH, 2009, p. 203).

As relações públicas, então, examinam:

[...] organizações como algo formado por partes inter-relacionadas, adaptando-se e ajustando-se a mudanças nos ambientes políticos, econômicos, sociais em que operam. As organizações têm limites reconhecíveis, dentro dos quais deve haver uma estrutura de comunicações que guie as partes da organização para atingir os objetivos desta. Os líderes da organização criam e mantêm essas estruturas internas. (LATTIMORE, 2012, p. 59).

Corporações estão cientes de que as relações públicas contribuem para tomada de decisões, pois esses profissionais monitoram formação e mudanças de opinião pública sobre muitos temas, mudança de atitude e psicologia social, é um processo dinâmico em que todos os fatores contribuem para a construção e preservação da reputação. (LATTIMORE, 2012).

As relações públicas ajudam nossa sociedade complexa e pluralista a chegar a decisões e funcionar de forma mais eficaz ao contribuir para o entendimento mútuo entre grupos e instituições. Isso serve para criar harmonia entre os públicos e as políticas públicas. (Declaração oficial da PRSA sobre relações públicas *apud* LATTIMORE, 2012, p. 23- 24).⁶

Os programas estabelecidos pelos profissionais de relações públicas são responsáveis por “analisar problemas e oportunidades”, “coletar informações internas de grupos de interesses e externas”, respectivamente, “para fortalecer vínculos”. Além disso, a pesquisa, item sobre ameaça e oportunidades, inclui, ainda, o conhecimento sobre a concorrência. (LATTIMORE, 2012, p. 28-29).

As conclusões das pesquisas influenciam os objetivos e as estratégias de um programa de relações públicas, que, por sua vez, formam a base da avaliação de seu planejamento, implementação e eficácia. Mais e mais gestores esperam que seus assessores ou funcionários de relações públicas façam pesquisa e avaliação. (LATTIMORE, 2012, p. 29).

A mudança do cenário interferiu no modo como as organizações se relacionam com seus públicos que, por sua vez, podem alterar decisões em diferentes níveis. (FARIAS, 2011). Esse posicionamento das empresas em relação aos seus públicos permitiu que as relações públicas estabelecessem um processo bidirecional, que traz benefícios à organização e aos públicos interessados. É mostrar a “importância em ‘consultar’ o cliente para entender suas expectativas, acompanhar comportamentos e hábitos”. (LATTIMORE, 2012, p. 64-65). Esse modelo contribui

⁶ “Public Relations: Na Overview” (New York: PRSA Foundation, 1991), p. 4-5. Declaração adotada formalmente pela assembleia de PRSA em 6 de novembro de 1982). (LATTIMORE, 2012, p. 23- 24).

para o que Grunig (2011) classifica como “relações públicas excelentes”, em que há a busca pelo equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos.

Em outras palavras:

As relações públicas são uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos, definir filosofia e facilitar a transformação da organização. Os profissionais das relações públicas se comunicam com todos os públicos internos e externos relevantes para desenvolver relações positivas e criar coerência entre as metas da organização e as expectativas da sociedade. Esses profissionais desenvolvem, executam e avaliam programas da organização que promovem o intercâmbio de influências e o entendimento entre as partes e os públicos de uma organização. (LATTIMORE, 2012, p. 23).

Dentro da análise de cenário, de acordo com o que vimos, concluímos que o relações públicas é um profissional preparado para uma série de funções, pois:

- Monitora constantemente todas as decisões e interagem com todos os públicos, mudanças políticas, econômicas, sociais, psicológicas, etc.;
- Entende diferentes interesses; e,
- Contribui para que a empresa entenda o que ela é, o que ela deve fazer e o que a sociedade espera dela.

2.3 A sistematização da coleta, análise e gestão adequada de informações

Neste subcapítulo pretendemos trazer uma visão mais aproximada entre o profissional de relações públicas e atividades conhecidas como responsabilidade do marketing. Marcondes Neto⁷ discorre que essas áreas se convergem e contribuem – por meio de ferramentas e estratégias – para que o objetivo da organização seja alcançado. (MACHADO NETO, 2008; 2012).

Como já vimos anteriormente, o planejamento não resolve todos os problemas de uma organização. Assim como o profissional de relações públicas não é um mágico

⁷ MACHADO NETO, M. M. **Relações Públicas e marketing**: Convergências entre comunicação e administração. Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2008.

Id. **A transparência é a alma do negócio**: O que os 4Rs das Relações Públicas podem fazer por você. Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2012.

que tira a solução de uma cartola. “Informações sobre políticas internas e condições externas devem ser compiladas, organizadas e analisadas de forma contínua, utilizando-se para tanto dos mais diferentes instrumentos”. (FARIAS, 2011, p. 56).

O ambiente – externo e interno, que influencia e é influenciado – sofre alterações constantemente. Logo, uma organização que está inserida nessa sociedade e no mundo globalizado precisa criar políticas e programas para controle e acompanhamento de tendências. Necessário é que sejam estabelecidos mecanismos com a coleta contínua de dados.

Devem ser levados em consideração questionamentos como (FARIAS, 2010):

- Em qual cenário a organização está inserida?
- O que ela possui que seus concorrentes não têm? Ou o que eles têm que pode servir como um indicador?
- Como os públicos de interesse se relacionam com a marca?
- O que acontecerá nos próximos anos com o setor em que minha empresa atua? E tantos outros, cada um referente à necessidade da instituição.

A tabela abaixo exemplifica a transformação do foco das organizações de acordo com o período/cenário:

Tabela 1 - Cenários

Período	Foco
Pós-Revolução Industrial	Nos interesses da empresa
Pós-Segunda Guerra Mundial	Nas expectativas e nas necessidades do mercado
Hoje	Relação de equilíbrio entre os interesses da empresa e os do mercado

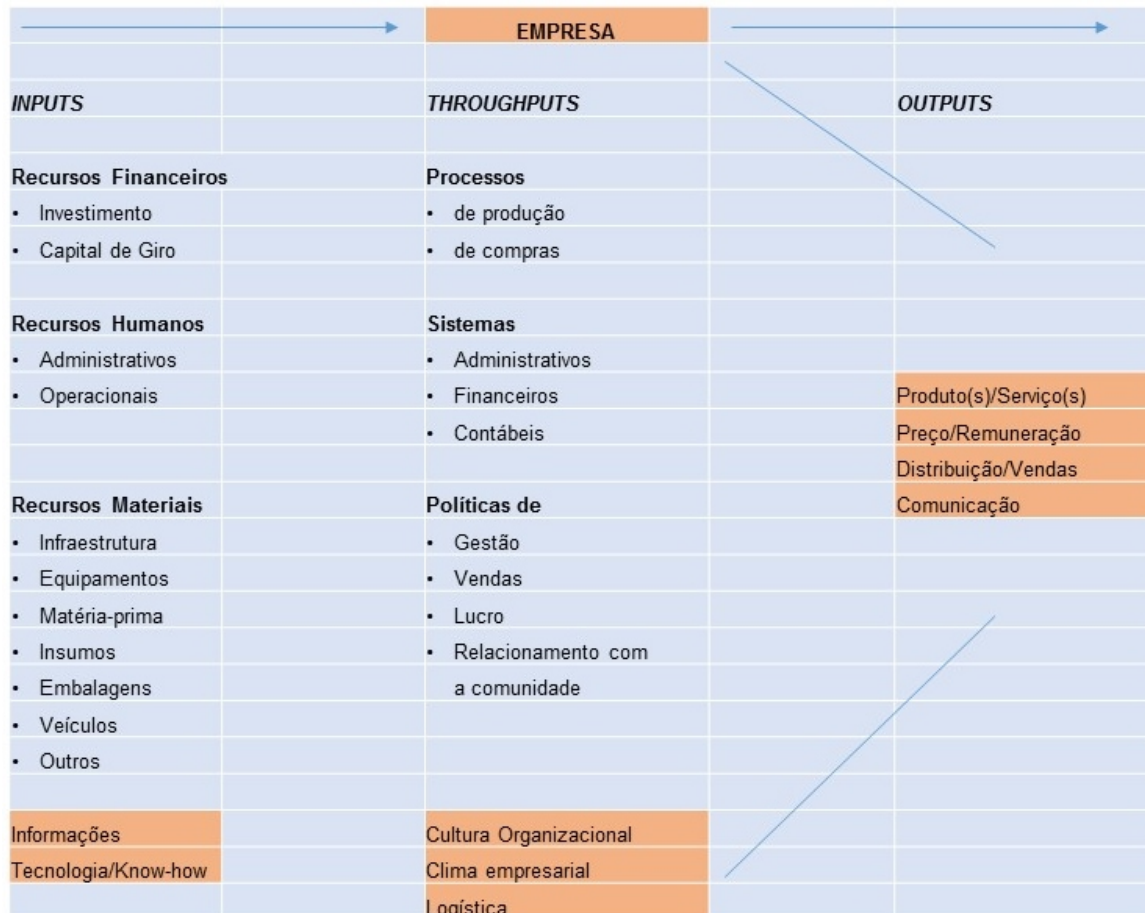
Fonte: YANAZE (2011, p. 58).

Visto como a mudança de cenário influencia as relações entre empresa e mercado, temos o processo conhecido como *3 puts*⁸, que consiste na coleta de informações

⁸ *Input*, do inglês, quer dizer “aquilo que se coloca para dentro”; por exemplo, um componente de produção. *Throughput* quer dizer “o que se produz por intermédio de, por meio de”. *Output* significa “o que sai, o resultado, o produto”.

do ambiente externo chamada de *input*, a transformação desses dados com a finalidade de agregar aos demais processos, *throughput*, e por último o *output* como resultado devolvido ao público e, conseqüentemente, à sociedade. (YANAZE, 2011).

Imagem 1 – Fluxograma Sistêmico de uma empresa



Fonte: YANAZE (2011, p. 55).

Os 3 *puts* podem servir como ferramenta dentro do planejamento estratégico desenvolvido pelo profissional de relações públicas, onde seus objetivos também estão alinhados aos da empresa. A gestão adequada dos *puts* permite a racionalização do relacionamento entre os diferentes departamentos e funções, facilita a definição e controle das atribuições para a eficácia na realização dos objetivos gerais, visa o consumo do produto ou serviço que a organização pode oferecer aos seus *stakeholders*⁹, conforme quadro acima, com os recursos necessários para funcionamento da organização.

⁹ Públicos de interesse, conforme acentua França (2008).

Atualmente, não basta o que a empresa devolve ao mercado. Pois, o que temos, hoje, é a imagem de uma empresa com um valor, assim como um produto. Esse “objeto de consumo” necessita de instrumentos que o marketing disponibiliza aliados ao exercício das relações públicas, focados no relacionamento com os públicos e o fortalecimento de uma imagem positiva. (MACHADO NETO, 2012). Em outras palavras:

Sendo o consumo a causa primária e o efeito final pretendido pelo marketing, que é a consolidação lógica e ordenada dos procedimentos que conduzem ao êxito de uma empresa voltada para o fornecimento de bens, com ou sem finalidade de lucro, pode-se apontar como **condição indispensável** o perfeito entrosamento e a adequação dos *inputs*, *throughputs* e *outputs*. [...]. Todos ... devem ser conscientizados do papel da empresa no mercado e na sociedade e capacitados para pautar sua atuação conforme as novas normas de relacionamento de marketing, sem nunca perder de vista a razão de ser e os objetivos da empresa. (YANAZE, 2011, p. 55).

Kunsch (2009) e Farias (2011) concordam com a coleta de informações para tomada de decisões e implementação dos planos de ação e como isso pode nortear/contribuir como primeiro passo sobre a situação em que a organização se encontra:

Os componentes primários da estratégia empresarial são originários dos princípios institucionais, definidos pela missão, visão, filosofia e políticas, e podem ser divididos em duas etapas. A primeira é a análise organizacional, que deve avaliar pontos fortes e pontos fracos, recursos disponíveis, capacidades e habilidades da organização. O outro aspecto é a análise ambiental, composta por oportunidades, ameaças, restrições, contingências, imagem, conceito e concorrência. (FARIAS, 2011, p. 54).

Dessa forma, temos que a administração sistêmica das informações e dados coletados, o desenvolvimento de processos, sistemas e políticas resultam em *outputs* adequados. Todo o processo, do *input* ao *output*, contribui para formação de imagem e reputação positivas.

Vejamos possíveis variáveis que, a partir do conhecimento, permitem decisões equilibradas:

Imagem 2 - Decisões de Marketing



Fonte: YANAZE (2011, p. 58).

O que torna as tomadas de decisões da organização elemento de diferencial em relação aos seus concorrentes não está restrito à coleta de informações, mas em como essas informações são reunidas e gerenciadas. As ações de relações públicas devem estar alinhadas com o planejamento, trabalhando a percepção dos públicos em relação à imagem e conceito da instituição e os resultados a serem alcançados – o que é capaz de gerar lucro para a empresa.

Lattimore completa ao dizer que “os profissionais de relações públicas avaliam por que um plano funciona ou não para poder ajustar suas estratégias para futuras iniciativas”. (LATTIMORE, 2012, p. 59). Por fim, Simões (1995) classifica o controle e a avaliação do impacto de ações da organização como retroalimentação, ou *feedback*.

2.4 Relações Públicas e Governança Corporativa

Ao analisarmos o fluxograma sistêmico de uma empresa, conforme página 23, vemos que na categoria de *inputs*, os recursos humanos envolvem administrativos e operacionais – e quando falamos deles, podemos estender a todos os *stakeholders*.

Partindo deles, estudamos a Governança Corporativa como política reguladora no processo de análise de cenários, que pode ser realizada pelo profissional de relações públicas. Ela será responsável por conscientizar a essência da organização aos seus públicos, além de ouvir seus interesses e demandas.

Obrigado a criar mecanismos e instituições, o mercado, passou a buscar o resgate da credibilidade e imagem na sociedade e garantias de rentabilidade adequada ao perfil de cada empresa. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a perenidade. (IBGC *apud* RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 4).

Baitello (2012) complementa a definição da governança, atribuindo os aspectos de mutação do mercado:

No amplo, diversificado, volátil, mutante e complexo cenário em que se inserem as organizações contemporâneas e, conseqüentemente, a comunicação corporativa, é possível vislumbrar também as oportunidades. Entre tantas, o entendimento da governança corporativa como uma grande chance para um exercício de interface entre a comunicação organizacional e a administração é uma das frentes mais promissoras. É algo que deve ser visto como uma oportunidade especial, principalmente para os para os profissionais de relações públicas, dada a sua dimensão de gestão da comunicação organizacional e de mediação de relacionamentos com públicos estratégicos. (BAITELLO *in* FARIAS, 2011, p. 165).

Nesse momento, o papel do RP não se limita à coleta sistêmica de informações e entrega à alta administração, mas também assegura que a organização faça o que ela se diz fazer. Trata-se da construção positiva de imagem e reputação, que de acordo com o que já vimos, tornou-se uma espécie de “produto”.

Yamamoto e Almeida Prado *apud* Rodriguez e Brandão (2010), afirmam que a utilização do termo está ligada à “orientação das políticas de estrutura e funcionamento das empresas”. (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 3).

Como vimos na definição feita pelo IBGC, faz parte da governança, Auditorias Independentes. Esses auditores são responsáveis pela coleta de informações externas em temas específicos – em nosso caso, atribui-se o mercado tecnológico. Uma forma de potencializar a análise de cenário e ainda contribuir para tomadas de decisões com retorno financeiro. Nos próximos parágrafos, entenderemos melhor seu funcionamento no trabalho das relações públicas.

“As discussões sobre os conselhos de administração e sua eficácia têm atraído atenções antes concentradas nos presidentes e executivos responsáveis pela condução dos negócios organizacionais”. (Rodriguez; Brandão, 2010, p. 38). Conselheiros têm liberdade para buscar informações e participar de reuniões regulares com acionistas. Nesse momento pode gerar um conflito de poder, quando na verdade a essência da governança corporativa está em tomar boas decisões e revogar políticas desfavoráveis. (POUND *apud* RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010).

“Uma auditoria de comunicação envolve, assim, em primeiro lugar, a ideia de que o modo a informação é produzida, trocada e processada dentro da organização”. (SOUSA *in* CESCA, 2006, p. 94). A governança corporativa deve fazer parte do processo estratégico, para que haja eficácia na simetria de informações e minimização de conflitos de interesse. Ajustam-se públicos e organizações.

O objetivo da governança contribui para o trabalho das relações públicas, uma vez que busca gerar valor, formar imagem e consolidar reputações, além de ser elemento da perenidade, sucesso ou fracasso e de cultura organizacional. “Tem a ver com aspectos como cúpula, sua alta administração, relacionamentos, desempenho e distribuição dos resultados empresariais entre outros tópicos”. (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 5).

São características da governança (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 175):

- Transparência (desejo de informar);

- Equidade (igualdade de tratamento e acesso à informação);
- *Accountability* (prestação de contas com regularidade, disponibilidade e responsabilidade); e,
- Responsabilidade social corporativa (consciência sobre os impactos da atividade da organização e criação de mecanismos de contrapartida, como forma de gestão de negócio).

Lattimore (2012) fala sobre relações públicas serem responsáveis por estabelecer atividades relacionadas aos públicos, que decorrem das análises de problemas e oportunidades. Isto é:

Por entender os interesses de diferentes públicos, os líderes de relações públicas podem ajudar as organizações a definir políticas e fazer planos estratégicos, estabelecer filosofias, atingir objetivos, se adaptarem a mudanças no ambiente e competir com sucesso nos mercados atuais. (LATTIMORE, 2012, p. 31).

Ainda, segundo Lattimore (2012), as informações em posse do relações públicas sugerem necessidades de mudanças ou indicações de que direção tomar. E, as ações de governança não se separam do “movimento maior de expansão de negócios e operações financeiras”. (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 18).

Agregar boas políticas e práticas de governança adequadas ao tamanho da empresa e às suas disponibilidades financeiras parece fazer sentido para uma trajetória empresarial bem-sucedida. [...] a governança das empresas define um conjunto de condicionantes que afetam a vida e o dia a dia das pessoas, mas principalmente porque o investimento bem realizado em ações de empresas com boa governança pode fazer grande diferença no patrimônio futuro. (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 10-11).

Entendemos que a governança corporativa pode ser usada em qualquer tipo de organização,

Justamente pelos benefícios à gestão (maximização do valor dos papéis e ganhos de imagem e reputação), optar por aderir ao modelo e às práticas de governança corporativa é uma atitude de grande impacto e que muda o perfil de relacionamento de qualquer organização. (BAITELLO *in* FARIAS, 2011, p. 172).

Demonstrado o papel do relações públicas como analista de cenário e responsável por implementar políticas e programas de controle da comunicação organizacional,

entendemos a governa corporativa no decorrer deste subcapítulo, na qualidade dos *3 puts*, como plataforma responsável para tomada de decisões, a partir de um conjunto de informações coletadas e analisadas, transformadas e devolvidas ao mercado.

Vale lembrar que a governança busca assegurar credibilidade e rentabilidade à empresa, uma vez que, as informações coletadas no ambiente externo serão agregadas ao processo de mudança – que pode ir desde produtos e serviços até estruturas organizacionais, conforme veremos no capítulo 3 –, e que serão devolvidas ao mercado, como resultado.

Por fim, ressaltamos que ao falar sobre retroalimentação ou *feedback*, Simões (1995) propõe que o trabalho seja contínuo.

3 CAPÍTULO 2 – RELAÇÕES PÚBLICAS E A TECNOLOGIA

Para entendermos melhor os processos adaptativos na comunicação, este capítulo busca resgatar a mutação da relação entre os meios de comunicação e o ser humano até a necessidade de atualização das empresas no relacionamento com seus públicos de interesse.

Veremos que cenários diferentes proporcionam ações diversificadas com veículos e ferramentas disponíveis naquele momento. Esses meios possuem características específicas nos quesitos *aceitação, difusão e alcance de público*.

O foco deste capítulo está na era da internet, em que a configuração do trabalho do profissional de relações públicas mudou com as novas tecnologias, permitindo que as organizações também percebam que há mercados disponíveis a serem alcançados desde que as demandas sejam atendidas no momento certo dentro de novos contextos.

3.1 Uma breve história social da mídia

3.1.1 Oralidade

Durante a Idade Média, a comunicação oral teve grande destaque, sendo de uso da Igreja com o sermão dos líderes católicos, a chamada “retórica eclesiástica”. Os púlpitos foram denominados por Zygmunt Bauman como um “meio de comunicação de massa”, que, posteriormente, também viria a ser usado por protestantes como Martin Lutero (1483-1546).

Para o Governo, entendia-se que o púlpito era o difusor de informação e estimulante à obediência. Um terceiro uso da comunicação oral foi no meio acadêmico, em matérias como lógica, retórica e gesto. No canto, a oralidade tinha destaque na “balada”, um tipo de “canção que contava histórias”. Com o tempo, os “centros de comunicação oral incluíam tabernas, banhos públicos e cafés”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 38).

3.1.2 Espetáculos

Também chamados de rituais, era uma das formas mais ou menos eficazes de comunicação, combinava mensagens verbais, musicais e visuais, tinha objetivo de criar solidariedade entre religiosos e comunidade, governante e súditos, bastante explorados para propósitos políticos. Ao passar do tempo, isso foi alterado e o ritual recebeu reestruturação sob práticas romanas e o surgimento do teatro – eventos multimídia.

3.1.3 Escrita

No início da Europa Moderna (séc. XIV e XV), meninos aprendiam escrita e aritmética para serem comerciantes ou contadores. Por outro lado, no contexto religioso (séc. XVII e XVIII), a Igreja fazia exames anuais de casa em casa para avaliar a leitura dos membros da família, registrando os resultados com a classificação do nível de leitura. Apenas entre 1620 e 1720 a disseminação do ensino atingiu mulheres e crianças na área rural. (BRIGGS; BURKE, 2006).

Imagem 3 - Registro do exame doméstico de escolaridade sueco

Nome	Nat.	Sexo	Lit.	Let.	Cont.	Ar.	Esc.	Out.	Out.	Out.	Out.
Anders Eric Soliel	1690	M	0	10	3	7	7	7	7	7	7
S. Karin Johansson	1692	F	-	10	3	7	7	7	7	7	7
Kerstin Anna	1686	F	-	10	3	7	7	7	7	7	7
Johanna Christina	1692	F	-	10	3	7	7	7	7	7	7
Anders	1695	M	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anna	1696	F	1	10	3	7	7	7	7	7	7
Olof	1704	M	2	10	3	7	7	7	7	7	7
S. Johan	1704	M	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anders	1704	M	2	10	3	7	7	7	7	7	7
S. Kristina	1704	F	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anna	1704	F	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anders	1704	M	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anna	1704	F	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anders	1704	M	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anna	1704	F	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anders	1704	M	2	10	3	7	7	7	7	7	7
Anna	1704	F	2	10	3	7	7	7	7	7	7

Fonte: BRIGGS; BURKE (2006, p. 40).

Com o tempo, profissionais ligados à escrita foram surgindo: “empregados de escritório, contadores, escrivães, notários, escritores públicos e carteiros, por exemplo”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 41). O resultado disso foi a disseminação dos registros escritos e declínio do latim, língua obrigatória para o ensino naquela época.

3.1.4 Prensa

Mundialmente, estudantes e profissionais da área da Comunicação conhecem o início da prensa, datado em 1450, na Europa, por Johann Gutenberg de Mainz. Entretanto, estima-se que já era praticada na China e no Japão desde o século VIII, e talvez até antes disso.

O crescimento de impressos trazia a mudança na comunicação visual e permitiu que imagens ficassem disponíveis para difusão, além de ser algo de baixo custo para produzir e transportar. O método foi chamado de xilografia – que era a figura impressa.

Como muitas obras eram encomendadas (esculturas, pinturas, literaturas, etc.), no início do período moderno (séc. XVI e XVIII – na Holanda, França e Inglaterra), escritores e artistas passaram a trabalhar para o mercado, ou seja, eles produziam primeiro e vendiam depois. A Revolução Industrial possibilitou a produção em grande escala, descaracterizando as “obras de arte”, pois tirava a “aura” das imagens – estabelecia-se a fotografia.

Pelos registros contábeis, entre 1476 e 1486, podemos ver uma situação na qual, hoje, denominamos Marketing. Na Itália, um homem chamado Bernadino “que canta em um banco”, comprou cerca de 500 cópias de um romance. Ele recitava o poema e revendia as cópias impressas aos seus ouvintes, que poderiam reproduzir à sua família e a outros, posteriormente. (BRIGGS; BURKE, 2006).

Imagem 4 - Xilogravura da *Paixão de Cristo e Anticristo* (1521)



Fonte: BRIGGS; BURKE (2006, p. 86).

Quanto à publicidade impressa, em Londres, por volta de 1650, um jornal tinha 6 anúncios em média e 50, 100 anos depois. Naquele momento, a notícia estava sendo vista como mercadoria. Grupos de escritores chamados de “*poligrafia*” escreviam “por aluguel” sobre diversos assuntos para sobreviver.

3.1.5 Ferrovias, canais marítimos e eletricidade

É interessante como os autores aproximam o avanço tecnológico ao avanço da comunicação quando dizem: “A tecnologia nunca pode ser separada da economia, e o conceito de revolução industrial precedeu ao de revolução da comunicação – longa, contínua e eterna”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 109). Tempo e espaço foram redefinidos na comunicação, após criação e ampliação das ferrovias, o barco a vapor, o telégrafo, o rádio, a fotografia e o cinema.

Outro pensamento dos autores reforça nossa tese discutida nesse trabalho de conclusão de curso. Durante o processo de mudança (mencionado no parágrafo anterior), tinha vantagem competitiva aqueles que “olhavam além dos oceanos em busca de oportunidades econômicas. Ao abrirem novos mercados, eles ficavam cada vez mais dependentes da comunicação de informações”. (BRIGGS; BURKE,

2006, p. 109). Ou seja, todos aqueles que desejavam ampliar seus negócios, estavam atentos às transformações que procediam – e viriam a proceder – dos novos canais estabelecidos.

Parte da comunicação utilizavam “canais”, que eram meios pelos quais os navios a vapor circulavam e permitiam que a informação fosse de um lugar ao outro. Surgia, nesse momento, a ideia de ligar rede de transportes (final séc. VXII). A expansão do transporte marítimo foi fundamental para o desenvolvimento da telegrafia. Ele também ligou mercados nacionais e internacionais, além de aumentar a velocidade de transmissão de informação.

O telégrafo elétrico (séc. XIX) marcou o processo de transformações, em que levaria o nome de “mídia”. Era um serviço caro no início que, por volta de 1880, seus custos começaram a abaixar. “Foi o primeiro grande avanço da área de eletricidade”, além de ser um “novo e poderoso instrumento à disposição dos políticos”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 137).

Imagem 5 - O Rei do Vapor e o Rei do Carvão olhando o Bebê Eletricidade.
Caricatura do *Punch* (1881)



Fonte: BRIGGS; BURKE (2006, p. 116).

No contexto militar, informações sigilosas podiam ser acessadas se alguém sintonizasse na rede, foi quando Samuel Morse (1791-1872) inventou o “código Morse”, que utiliza traços e pontos para tronar mensagens privadas.

A palavra tecnologia foi introduzida, em 1828, nos Estados Unidos da América, como um processo contínuo e irreversível, que veio a ser objeto de disputa com a União Soviética.

Em 1876, surgiu o telefone, que viria substituir o telégrafo, criado por Alexander Graham Bell (1847-1922), e tinha uso público e privado.

A Bell Telephone Company usou no anúncio a metáfora entre o passado e o futuro, e assegurava que o aparelho poderia ser usado desde que a palavra fosse empregada.

Imagem 6 - Anúncio de telefone da Bell Telephone Company



Fonte: BRIGGS; BURKE (2006, p. 149).

3.1.6 Rádio

A origem do rádio teve como impulsor o cientista alemão Heinrich Hertz (1857-94), a quem teria seu nome nas ondas “hertzianas”, posteriormente. Entretanto, o instrumento foi patenteado anos mais tarde por Guglielmo Marconi (1871-1937). “A

transmissão sem fio” marcava o “auge da história das comunicações no século XIX”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 156). A ideia era vender, em grande escala, aparelho a clientes comerciais e ao Governo.

Fins militares também foram destinados ao aparelho, como o uso durante a Primeira Guerra Mundial.

Imagem 7 - O italiano Guglielmo Marconi



Fonte: BRIGGS; BURKE (2006, p. 156).

3.1.7 Cinema e TV

Inicialmente, dependia da câmera o desenvolvimento do cinema e da TV. Em 1876, o norte-americano George Eastman lançou a câmera Kodak, que garantia: “Aperte o botão, nós fazemos o resto”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 167). Estabelecia-se uma sociedade de consumo nos Estados Unidos devido ao número de vendas do instrumento – mais de 90 mil em 5 anos. Nessa época (e em outras), as novas tendências sociais refletiam em mudanças geográficas, anúncio e venda de produtos e o consumo.

Imagem 8 - Anúncio Kodak (1876)

The Kodak Camera

*"You press the button, -
- - - we do the rest."*

The only camera that anybody can use without instructions. Send for the Primer free.

A Transparent Film

For Roll Holders.

The announcement is hereby made that the undersigned have perfected a process for making transparent flexible films for use in roll holders and Kodak Cameras.

The new film is as thin, light and flexible as paper and as transparent as glass. It requires *no stripping*, and it is wound on spools for roll holders.

It will be known as *Eastman's Transparent Film*. Circulars and samples will be sent to any address on receipt of 4 cents in stamps.

Price \$25.00—Loaded for 100 Pictures.

The Eastman Dry Plate and Film Co.

ROCHESTER, N. Y.

Fonte: Google Books¹⁰

As imagens em movimento tiveram origem nos brinquedos e o primeiro sucesso foi de "Eadweard Muybridge" (1830-1904), que presenteou o governador da Califórnia, em 1872, com a série cronofotográfica de cavalos trotando.

Imagem 9 – O cavalo em movimento, de Eadweard Muybridge



Fonte: Ellacrea¹¹

¹⁰ Google Books. Anúncio Kodak. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=mhCUpcdYyGYC&printsec=frontcover&hl=ptBR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 09 out. 2014.

¹¹ Ellacrea. O cavalo em movimento. Disponível em: <<http://ellacrea.wordpress.com/2011/05/04/understanding-animation/>>. Acesso em 09 out. 2014.

Entre 1923 e 1932 o número de salas de cinema era maior e os teatros menores, em Liverpool, na Inglaterra. O primeiro filme falado foi um musical lançado em 1927, pela Warner Brothers e levava o título de “O cantor de jazz”, em 1927, e rendeu 5 vezes mais do valor investido.

Imagem 10 - Multidões foram assistir *O cantor de jazz*



Fonte: BRIGGS; BURKE (2006, p. 173).

Aparelhos televisivos foram colocados à venda, no final da década de 1920. Críticos acreditavam que a televisão não teria muito sucesso, mas estavam errados. A produção de aparelhos foi de 178 para 15 milhões entre 1947 e 1952; e mais de 20 milhões em uso, em 1952.

Nacional e internacionalmente, a informação passou a ser tratada como mercadoria, após a explosão do advento da TV (que ganhou força com programas sobre esportes, notícias e entretenimento). Em 1966, um anúncio da IBM já afirmava que nós, seres humanos, estávamos na “era da informação”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 254).

Na época de 1976, geógrafos estudavam e comparavam fluxos de comunicação, que ganhou o nome de “geografia fenomenológica”, por abordar “a relação entre as

peças e o mundo que habitam”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 257). Era falado sobre abordar a comunicação de maneira global.

Em meados de 1983, o professor Ithiel de Sola Pool alertou sobre a tecnologia estar possibilitando “maior conhecimento, acesso fácil e maior liberdade de expressão do que jamais permitido”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 259). “A tecnologia requer e produz mudanças sociais e organizacionais”, além de ser “uma atividade social, envolvendo pessoas, produtos e patentes”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 189). Sendo mais difícil, em muitos casos, a mudança institucional.

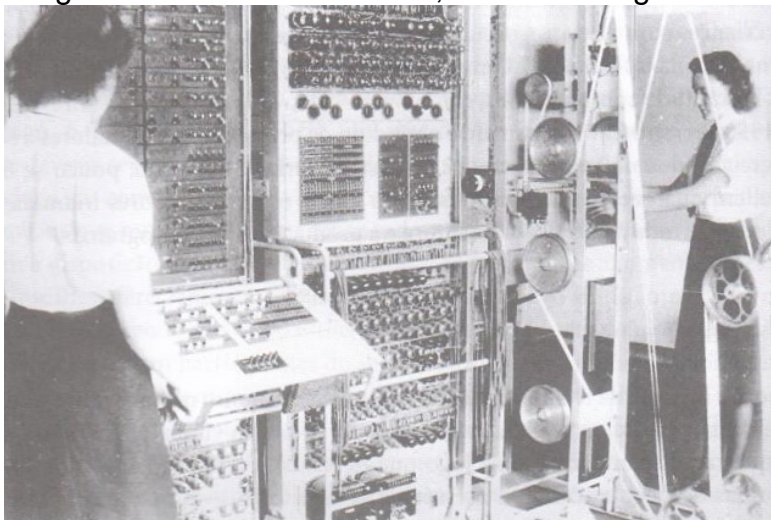
A informação influenciou “não só a maneira de pensar a comunicação, mas também os procedimentos e decisões de homens de negócios e as políticas de governo”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 260).

Da década de 1960 em diante, todas as mensagens, públicas e privadas, verbais ou visuais começaram a ser consideradas “dados”, informação que podia ser transmitida, coletada e registrada, qualquer que fosse seu lugar de origem, de preferência por meio da tecnologia eletrônica. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 260).

3.1.8 Computadores

Criados para fins militares de guerra, em 1953, os primeiros computadores eram máquinas gigantescas.

Imagem 11 - Modelo Colossus, usado na Segunda Guerra Mundial



Fonte: BRIGGS; BURKE (2006, p. 274)

O tamanho reduzido dos computadores foi estabelecido, para que pudessem ser mais acessíveis, já que no começo da década de 1970, ele deixava a utilidade de ser apenas uma máquina de calcular ou acessório de escritório.

“Na primeira fase da história do computador, a IBM, Internacional Business Machines Company, teve uma enorme vantagem comercial”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 276). Sua cultura organizacional contribuiu para o tratamento com governos e consumidores em grande escala. Em 1961, a empresa possuía mais de 7 linhas de computadores, mas não o computador pessoal. “A mobilidade das pessoas [...] influenciaria bastante a direção e o desenvolvimento tecnológico futuro, sobretudo o do telefone celular móvel”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 277).

Um grupo de pessoas da Xerox desenvolveu o mouse, inicialmente chamado de “indicador de posição x-y para um sistema de exibição”, mas a empresa preferiu continuar focada no mercado de cópias, dando espaço por organizações como a Apple e a Microsoft. Surgiram, então, softwares (parte intangível dos computadores), que davam “vida” ao instrumento por meio de programações.

Por volta de 1979, a máquina de escrever passou de objeto sofisticado a obsoleto. Em julho de 1975, abriu a primeira loja de computadores em Los Angeles e no mês seguinte a primeira revista especializada, a *Byte*. Grande parte do sucesso dos computadores se deu pelo lançamento de jogos eletrônicos, na década de 1980, entre eles o Atari.

Imagem 12 - Revista Bytes, Los Angeles (1975)



Fonte: Internet Archive¹²

Em dado momento, a Apple ganhou vantagem mercadológica ao receber investimento do ex-gerente de marketing da Intel, Mike Markutta. Por outro lado, a IBM encomendou “um sistema operacional de uma pequena firma, a Microsoft; em três anos ... 40% de todos os computadores pessoais rodavam com os programas da Microsoft. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 283). Pouco tempo depois, o sistema operacional Windows estava por todo o mundo e em dezembro de 1995, Bill Gates – proprietário da Microsoft – anunciou que investiria pesado na internet, nascia o servidor Internet Explorer.

A Arpanet foi a primeira ideia de redes, um sistema em que as informações ficavam disponíveis para acesso em diferentes lugares, mas ainda assim muito limitada. A *World Wide Web* (www) procederia, de maneira mais eficiente. Outro ponto foi a existência do hiperlink, texto destacado que permitia ser levado a outra janela com conteúdo para aprofundar o assunto. William Winston argumentou, em 1995, que a convergência tecnológica possibilitava “‘maior liberdade humana’, ‘mais poder para o povo’ e mais cooperação internacional”. (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 302). Os e-mails substituíram as cartas e tinham como propósito aproximar pessoas distantes geograficamente.

¹² Revista Bytes, Los Angeles (1975). Disponível em: <<https://archive.org/details/byte-magazine-1975-09>>. Acesso em 09 out. 2014.

Para finalizar essa primeira parte, temos em concordância com Briggs e Burke (2006), Santaella (2003). A autora define que a comunicação passa por 6 estágios: a era da oralidade, era da escrita, era impressa, era da massa, era das mídias e era digital. E que, a criação de canais específicos para transmitir a mensagem altera a forma de pensar, além de “propiciar o surgimento de novos ambientes socioculturais”. (SANTAELLA, 2003, p. 13).

Com a mudança de era, novos suportes são criados. Por exemplo, do papel para o telégrafo. É gerado um comportamento cultural semelhante a um “organismo vivo”: “inteligente, com poderes de adaptações”. (SANTAELLA, 2003, p. 14). A mudança no comportamento, influenciada pelas mídias, tirou consumidor do estado de apenas consumidor para a posição de um buscador de informação. Outro exemplo foi o surgimento do *browser* por volta da década de 1990 com o acesso a um número incontável de informações para usuários que pesquisam.

Imagem 13 – Jerry Yang e David Filo, fundadores do buscador Yahoo!



Fonte: BRIGGS; BURKE (2006, p. 325).

De modo geral, “A cada uma dessas revoluções, a introdução de novos meios determinou a possibilidade de alcançar um público cada vez maior em um período de tempo e a um custo cada vez menores”. (DI FELICE, 2008, p. 22). “Diversos sistemas de registro e de transmissão (tradição oral, escrita, registro audiovisual, redes digitais) constroem ritmos, velocidades ou qualidades de história diferentes”. (LÉVY, 1996, p. 22).

Tabela 2 – Descoberta e difusão dos meios de comunicação

Meio de comunicação	Tempo de aceitação	Datas
Imprensa	400 anos	De 1454 ao século XIX
Telefone	70 anos	De 1876 até o período posterior à Segunda Guerra Mundial
Rádio	40 anos	1895 até o período entre as duas guerras mundiais
Televisão	25 anos	1925 até os anos 50
Internet	7 anos	1990 até 1997

Fonte: PINHO (2003, p. 39).

A transformação de ideias, como pudemos ver nesse capítulo, resulta em uma mutação de identidade. Pierre Lévy afirma, ainda, que “um acontecimento, por exemplo, reorganiza uma problemática anterior”. (LÉVY, 1996, p. 16). É como dizer que influenciemos e somos influenciados em nossos objetivos organizacionais, uma vez que a dinâmica social-tecnológica sofreu alterações.

Castells (2003) complementa ao comparar a internet em nossas vidas com a importância que a eletricidade teve na Era Industrial, devido à capacidade de distribuição de informação. Entre as características de sobrevivência e prosperidade destacadas por ele num ambiente de rápidas transformações, que podemos atribuir às organizações, estão a flexibilidade e a capacidade de adaptar-se.

3.2 Relações Públicas e a Internet: técnicas e estratégica

Atualmente, a internet funciona “como uma vitrine virtual de exposição institucional”.¹³ Poucas vezes não será possível encontrar empresas com sua página na Web. Elas precisam se expor e se relacionar com seus públicos de interesse.

Pinho (2003) caracteriza a internet em 10 aspectos (p. 27-32):

- Não-linearidade: Diferente do papel, o usuário do computador pode “mover-se” pela web, por meio do hipertexto (link que permite aprofundamento do texto em outras páginas);
- Fisiologia: O conteúdo deve ser direto e não extenso, pois a tela do computador cansa mais rápido a vista ao contrário da leitura no papel;
- Instantaneidade: As mensagens e os conteúdos acontecem em tempo real;
- Dirigibilidade: A informação possui alvos específicos a atingir;
- Qualificação: O público da internet é representado por jovens qualificados e mais exigentes, formadores de opinião;
- Custos de produção e de veiculação: Ao contrário da TV, os custos para anunciar são bem mais acessíveis;
- Interatividade: Diversas interfaces, redes e plataformas na internet permitem ao usuário uma maior interação;
- Pessoalidade: Segmentação de conteúdo de acordo com as preferências do internauta;
- Acessibilidade: Disponibilidade durante todo o tempo;
- Receptor ativo: O usuário vai atrás do conteúdo que deseja ter.

Assim como todos os avanços tecnológicos descritos neste trabalho afetou o modo como se comunicar, “A internet mudou a natureza do trabalho de RP com acesso em tempo real sobre informações; mecanismo de busca Google; exigência de um trabalho mais rápido”. (LATTIMORE, 2012, p. 53-54). O modelo tradicional da comunicação (emissor – receptor) foi alterado; a comunicação, agora, permite a democratização da informação e a interação acontece com a convergência de imagem, texto, sons e o que mais estiver disponível.

¹³ TERRA, C. As Relações Públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação. Disponível em: <www.revistas.usp.br/caligrama/article/download/64420/67082>. Acesso em 16 out. 2014.

Quanto a alguns dos benefícios para a atividade das Relações Públicas, temos (PINHO, 2003, p. 33-37):

- Mídia de massa: Mais do que computadores interconectados, a internet é uma rede de milhões de pessoas interligadas que precisa chamar a atenção, para que os objetivos de RP sejam atingidos;
- Comunicação com jornalistas: Comunicados contínuos devem ser enviados à Imprensa sobre as novidades da instituição (desde que estabelecido um relacionamento antes), além de um portal bem estruturado com informações pertinentes;
- Localizando o público-alvo: As mensagens podem ser fornecidas por grupos de discussão, tópicos, jornalistas, hipertextos etc.;
- Marcando presença em tempo integral: Informações disponíveis 24h por dia;
- Facilitando a busca de informação/Eliminando barreiras geográficas: Pela ferramenta busca, o usuário pode acessar as informações estando ou não no mesmo território em que se encontra a empresa;
- Administrando a comunicação em períodos de crises: Diante da instantaneidade de publicações na rede, é importante que o relações públicas estabeleça uma comunicação, em resposta a críticas e crises, para que não tome proporções maiores.

Carolina Terra, em seu artigo¹⁴, menciona o papel das relações públicas enquanto agente de relacionamentos confiáveis com as novas tecnologias:

As relações públicas, por seu caráter estratégico, ajudam a organização a construir relacionamentos de confiança e compreensão em longo prazo com seus públicos. No caso de uma ação direcionada ao contexto virtual, a possibilidade de interação é imediata, acarretando transformações consideráveis nas relações organizações-públicos. (TERRA, p. 2).

A construção dessa comunicação direcionada separa espectador de usuário comum. O relacionamento passa a ser mais pessoal e personalizado; e, o conceito de atingir

¹⁴ TERRA, C. As Relações Públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação. Disponível em: <www.revistas.usp.br/caligrama/article/download/64420/67082>. Acesso em 16 out. 2014.

muitos com o mesmo formato de mensagem declina e ascende o modelo em que as informações são pré-selecionadas por cada indivíduo.

Em concordância com Pinho (2003), Terra caracteriza a Web da seguinte forma, em relação a fluxo comunicacional:

- A disseminação da informação de informações acontece com publicações de muitos para muitos;
- O diálogo possui características de bidirecionalidade (mão-dupla) e interatividade;
- Transferência de informações entre computadores;
- Não há um único sistema operacional e os computadores podem ser conectados entre si;
- Navegação não-linear;
- “Aqui e agora”, velocidade na informação;
- Comunicação em rede;
- Disponibilidade das informações;
- Alcance global;
- Acesso rápido e fácil via buscadores;
- Personalização;
- Ao mesmo tempo em que é uma mídia de massa, é também uma mídia segmentada.

Empresarialmente, a internet “propiciou a descentralização de informação e decisões”. (TERRA, p. 5). Assim como mencionamos no capítulo I sobre a sistematização da coleta de dados, para que uma organização obtenha sucesso, lucro e destaque em relação aos seus concorrentes, ela não deve tomar decisões baseadas em achismos. É necessário ouvir quem está interessado – ou possa vir a se interessar – em seu produto ou serviço – especificamente apresentado nesse trabalho em empresas de tecnologia.

A autora alerta que pesquisas realizadas apenas no ambiente da Web não representam o todo, e sim um público restrito. “Com a Web, as fronteiras da organização são redefinidas. A tecnologia expandirá a relevância da comunicação

organização à medida que necessitará de um profissional da área para gerenciá-la”. (TERRA, p. 12).

Lima (2003) traz uma visão aproximada do marketing com as relações públicas ao afirmar que “o que embasa a gestão de marketing é o bom relacionamento com todos os públicos de interesse”, propiciando “relações sustentáveis e rentáveis com todos envolvidos”. (LIMA, 2003, p. 17-18).

Mercadologicamente, é importante oferecer vantagens no início e fidelizar depois. Aqui, percebemos que um trabalho aliado às atividades do relações públicas cuidará da manutenção do relacionamento.

Um mundo em mudança exige constante coleta de informações para assegurar a capacidade de entender às demandas dos mercados e manter um relacionamento duradouro com os mais diferentes públicos (...) Ingressamos ... na era da estratégia baseada no conhecimento. (LIMA, 2003, p. 21).

“Para o futuro, contudo, também é preciso saber como os clientes mudarão, quais os novos clientes a conquistar e como conquistá-los”. (LIMA, 2003, p. 28). Como base, podemos definir quem são os clientes atuais. É necessário conhecer profundamente os mercados e os públicos.

Os mercados estão se tornando cada vez mais globais, e nenhum negócio, seja ele grande ou pequeno, está a salvo da concorrência internacional. A tecnologia tem facilitado o acesso aos produtos, e os clientes potenciais estão cada vez mais cientes da existência deles. (LIMA, 2003, p. 21).

“Clientes e organizações buscam nos produtos e serviços soluções para as situações em que estejam envolvidos”, estes “serão atraentes na medida em que satisfaçam as necessidades e os desejos dos clientes”. (LIMA, 2003, p. 35).

Desde o surgimento das primeiras invenções, conforme vimos no início desse capítulo até a chegada do computador pessoal, o tempo entre uma inovação e outra tem diminuído. E, quando propomos a análise de cenários, estudamos características que capacitam o profissional de relações públicas para a função, sendo apto na obtenção de rentabilidade para os negócios por meio da melhoria de processos.

A implementação da Governança Corporativa, como ferramenta dentro do planejamento estratégico, busca apresentar direções que a empresa poderá seguir, sem esquecer de fortalecer o relacionamento com os diversos públicos.

4 ESTUDO DE CASO: UM OLHAR SOBRE A IBM E A OLIVETTI

No capítulo 2, abordamos sobre o conhecimento que a empresa precisa ter sobre seu setor de atuação e as expectativas de seus públicos. De fato, o período em que a organização encontra-se altera seu foco, exigindo que ela se sofra mutações. Entende-se aqui que adaptação não significa apenas conhecer em que o macro ambiente implicará, mas em como isso interfere, inclusive, na cultura organizacional, como veremos a seguir.

Abordaremos os aspectos mercadológicos das empresas Olivetti e IBM, analisando e comparando suas respectivas adaptações, ou não, através do tempo, conforme as transformações do macro ambiente e seus impactos sobre as empresas de tecnologia. Para tal, embasamo-nos nos portais institucionais, referências bibliográficas e artigos que envolvem as mesmas.

A IBM alterou seu produto para poder anteder a demanda do mercado. Como consequência, sua cultura organizacional também mudou. O atual presidente da Kodak, Antonio Perez, em entrevista concedida à Revista EXAME¹⁵, menciona que não adianta vender um produto em que as pessoas não estão interessadas.

A essência do trabalho das empresas mencionadas estava muito mais fundamentada em questões industriais, o que acontece de maneira diferente em empresas tecnológicas, que surgiram nos últimos anos, como o Yahoo! e o Google, onde até a cultura de seus escritórios são mais flexíveis e dinâmicos.

“AOL, Yahoo!, Amazon, e-Bay, e*Trade, e-Toy e tantas outras novas empresas ousadas inventaram sem dúvida um novo modelo de negócios, utilizando as oportunidades oferecidas pela Internet e aprendendo com a prática”. (CASTELLS, 2003, p. 57).

Como características das empresas de tecnologia, observamos durante o decorrer deste trabalho que a necessidade de atualização acontece cada vez mais rapidamente. Podemos citar, rapidamente, corporações de telefonia móvel em que a

¹⁵ Matéria pode ser lida na íntegra nos anexos deste trabalho.

inúmera concorrência exige produtos mais eficientes do ponto de vista do consumidor que de um dia para o outro pode vir a tornar-se obsoleto.

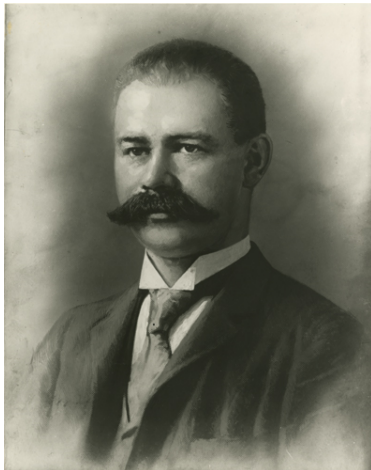
A internet se difundiu rapidamente no mundo dos negócios durante a década de 1990 porque é o instrumento apropriado para o modelo de negócios resultante da prática das empresas mais produtivas e competitivas desde, pelo menos, a década de 1980. (CASTELLS, 2003, p. 58).

O capítulo está composto, então, por: histórico de cada organização; citações sobre as mudanças no ambiente tecnológico e o advento da internet; e, a interface com o trabalho das relações públicas.

4.1 Um pouco de IBM

Na década de 1890, nos Estados Unidos da América, Herman Hollerith criou máquinas elétricas que faziam contagem de dados. As máquinas ofereciam à época um modo mais rápido e automático, o que resultou “economia de vários anos de trabalho”, em apenas três anos.

Imagem 14 – Herman Hollerith (1860-1929)



Fonte: Computer History¹⁶

Em 1911, outras empresas se interessaram pelos avanços que Hollerith tinha realizado em seu negócio e decidiram unir-se a ele. Surgia, então, a Computing Tabulating Recordin Co. – CTR.

¹⁶ Computer History. Disponível em: <<http://archive.computerhistory.org/resources/still-image/Hollerith-Herman/>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

Imagem 15 – Computing Tabulating Recording Co. - CTR.



Fonte: IBM¹⁷

Poucos anos depois, a presidência passou para Thomas J. Watson, que trouxe maiores inovações nas normas de trabalho.

O desenvolvimento industrial acelerado exigia que surgissem novas máquinas. Para tal, pesquisas na área da engenharia eram constantes. Os negócios ganhavam proporções maiores, resultando em novos escritórios e produtos com mais qualidade.

Apenas em 1924, a CTR ganhou o nome de INTERNACIONAL BUSINESS MACHINES, a IBM.

Imagem 16 – INTERNACIONAL BUSINESS MACHINES - IBM



Fonte: IBM

Com a proposta de solucionar problemas de desenvolvimento, os processadores de dados e sistemas da IBM passaram a contribuir cada vez mais para os campos da ciência e da indústria. Dentre eles, exploração espacial e energia nuclear.

¹⁷ IBM. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/ibm/history/index.phtml>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

Para atuação fora dos EUA, foi criada uma empresa secundária chamada IBM World Trade Corporation, em 1949. Mais de 150 países tem ações da mesma distribuídos nos continentes europeu, sul-americano, norte-americano e asiático, além de laboratórios e fábricas em outros 15 países.

No Brasil, a IBM surgiu como subsidiária, em 1917, sob o antigo nome Computing Tabulating Recording Co. As máquinas existentes na época eram tabuladoras standard, perfuradoras mecânicas e separadoras verticais.

A IBM Brasil foi estabelecida definitivamente, em 1924, representada pelo Sr. Valentim Bouças. De 1985 em diante, a IBM passou a estabelecer parceria com empresas brasileiras para anteder as exigências do país, referentes à nacionalização de produtos.

Atualmente, a companhia é referência como uma das maiores em tecnologia da informação do mundo. Seus serviços e produtos a torna líder em soluções para esse mercado de TI. Como estrutura organizacional, a IBM integra seus mais de 400 mil colaboradores espalhados pelo mundo e teve um faturamento avaliado em US\$99,9 bilhões no ano de 2010.

Conforme propomos nesse trabalho, a própria empresa assume a mudança de seu negócio nos últimos anos. Atividades consideradas pela IBM como *commodities*¹⁸ (como linha de computadores e impressoras) foram deixadas de lado para explorar áreas como consultoria, serviços e Informação on Demand.¹⁹ Visão da tecnologia a favor de um planeta inteligente. Busca de soluções para a sociedade.

4.2 Um pouco de Olivetti

A Ing. C. Olivetti Company surgiu, em 1908, fundada por Camillo Olivetti. Sua primeira máquina de escrever foi criada, em 1910, após retornar dos EUA. O primeiro modelo ganhou o nome de M1, e era composto por uma fita de duas cores,

¹⁸ Do inglês, mercadorias de baixo valor.

¹⁹ Por demanda.

um teclado padrão, tabulador decimal, caracteres legíveis e retrocesso.

Imagem 17 – Camillo Olivetti (1868-1943)



Fonte: Olivetti – Storia di un'impresa²⁰

Imagem 18 – Modelo M1



Fonte: Typewriter Museum²¹

A marinha italiana se interessou pela máquina de escrever e encomendou 100 objetos da mesma, após ela ser exibida em uma feira, em Turim. Cerca de 3 anos depois, a Olivetti Company produzia, semanalmente, 23 máquinas, além de possuir filiais em Milão, Roma, Nápoles e Gênova.

A produção foi reduzida no período da I Guerra Mundial, para fornecer material bélico, retornando apenas ao final da guerra. Com a volta, em 1929, a empresa

²⁰ Olivetti – Storia di un'impresa. Disponível em: <<http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=605>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

²¹ Typewriter Museum. Disponível em: <<http://museo.slk-saatio.fi/olivetti-m1-and-m20-typewriter.html>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

lançou a M20, que muito agradou na época. Vale dizer que a Olivetti Company sobreviveu à crise que ocorreu naquele ano, mantendo seus 500 funcionários e a produção anual de 13.000 máquinas de escrever.

A continuidade dos negócios ficou a cargo de Adriano Olivetti, filho de Camillo. Um diferencial da empresa naquele tempo foi o fato de ser uma das primeiras a beneficiar seus colaboradores com férias longas, centros médicos, bônus para casamentos e natalidade, entre outros.

Apenas em 1930 foi construída a M40, a primeira máquina portátil. Mas, ao contrário do que havia acontecido antes, durante a II Guerra Mundial, os negócios continuaram a expandir e alcançava um grande número de exportações.

Nos anos 1950, a Olivetti tornava-se referência em tecnologia mecânica de produtos de escritório. E, em 1955, foi lançada a primeira máquina de escrever elétrica. Durante muito tempo, a empresa foi vista com “uma habilidade impressionante de adaptar-se à mudança contínua na tecnologia e nos mercados da informação e da comunicação”.²² No Brasil, a Olivetti é representada comercialmente pela OTS do Brasil²³ desde 2003.

4.3 O que isso tem a ver com as relações públicas e a análise de cenários?

Até aqui, vemos que ambas as empresas surgiram com propostas inovadoras e de qualidade tecnológica, tornando-se referências cada uma em seu segmento. O que veremos a seguir, refere-se sobre o comportamento da IBM e da Olivetti e a nova tendência, da época, a internet.

Há de se fazer uma aposta generosa naquilo com que as novas tecnologias podem nos brindar: a abertura possibilitada por novas linguagens, novas mídias, novas formas de pensar, perceber a realidade e agir no mundo. Criar palavras de passagem sob as palavras de ordem. (GONÇALVES, F. do N. *in* FREITAS, R. F., LUCAS, L. (Orgs.), 2002, p. 59).

²² Museu Lorene. Disponível em: <http://www.lorene.com.br/_museu/peca.php?id=68>. Acesso em: 14 nov. 2014.

²³ Olivetti. Disponível em: <http://www.olivetti.com/BR/Page/t03/view_html?idp=742>. Acesso em: 14 nov. 2013.

Desde o início de sua existência, a internet tem modificado estruturas de negócios e de comunicação. Parte disso, está ligada à proporção que ela permite para que haja a concorrência – nacional e internacional –, e como estabelecer uma comunicação eficaz entre a empresa e seus públicos. Castells confirma ao dizer que:

Não é de surpreender que, depois da tecnologia da Internet tornou-se disponível na década de 1990, a difusão mais rápida, mais abrangente de seus usos tenha ocorrido no domínio dos negócios. A Internet está transformando a prática das empresas em sua relação com fornecedores e compradores, em sua administração, em seu processo de produção e em sua cooperação com outras firmas, em seu financiamento e na avaliação de ações em mercados financeiros. Os usos adequados da Internet tornaram-se uma fonte decisiva de produtividade e competitividade para negócios de todo tipo. (CASTELLS, M., 2003, p. 56).

Em meados dos anos 1990, a IBM passava por uma crise na qual precisava tomar um rumo diferente para que não viesse a perder mais espaço no mercado a ponto de tornar-se inútil para os novos tipos de tecnologia. Foi quando Lou Gerstner assumiu a organização, em 1993. “Visionário, reverteu o processo e se tornou um dos primeiros executivos a perceber o potencial da internet como base de negócios para o século 21”.²⁴ (TEICH, D. H., 2008).

A empresa acredita que o fenômeno da globalização, que tem aproximado e conectado pessoas e empresas, alinhado à tecnologia cada vez mais acessível a todos, representa um imenso potencial para criar um planeta mais saudável, sustentável e, sobretudo, mais inteligente. Nos próximos dois anos, dois bilhões de pessoas e um trilhão de coisas – como carros, câmeras, estradas e bancos – estarão conectados na internet. Pela primeira vez na história, quase tudo pode estar digitalmente interconectado e a tecnologia está disponível a custos cada vez mais baixos. (IBM²⁵)

A solução do momento era alterar o modelo de negócios, que deixou de ter o foco em “computadores corporativos de grande porte para a venda de soluções integradas e serviços eletrônicos, o chamado e-business”. (TEICH, D. H., 2008).

Em um anúncio veiculado pela televisão, em abril de 1999, a IBM mostrou dois executivos conversando sobre a importância da internet para sua empresa. Um deles lia um artigo de jornal em que se dizia que a internet seria responsável por uma grande revolução nos negócios, no que o outro

²⁴ TEICH, D. H. A implosão de um ícone. **EXAME.com**, São Paulo. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0921/noticias/a-implosao-de-um-icone-m0162723>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

²⁵ IBM. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/ibm/history/index.phtml>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

concordava. Em seguida, a mesma pessoa lia: “A empresa que não tiver internet não terá como enfrentar o futuro”. (GONÇALVES, F. do N. *in* FREITAS, R. F., LUCAS, L. (Orgs.), 2002, p. 51).

Em contrapartida, a Olivetti foi vista como um exemplo a não ser seguido, pois, para sobreviver precisou comprar a Telecom Italia, em 1999, entrando tardiamente no setor de telecomunicação e informática e ficando como uma marca secundária.

Como mencionamos na introdução deste trabalho, pretendemos demonstrar como a não-adaptação aos processos evolutivos tendem a tornar produtos e serviços obsoletos, de maneira que afeta diretamente a continuidade das empresas em seu ramo de negócios. “Vimos, neste fim de século, reforçar-se a tendência de contínuas e profundas transformações em todos os campos”. (GONÇALVES, F. do N. *in* FREITAS, R. F., LUCAS, L. (orgs.), 2002, p. 53).

No âmbito organizacional, seu impacto [das novas tecnologias] deve ser considerado, principalmente porque, a partir delas, todo um conjunto de regras e procedimentos de discurso é criado, alterando nossas formas de comunicar e pensar institucionalmente. (GONÇALVES, F. do N. *in* FREITAS, R. F., LUCAS, L. (Orgs.), 2002, p. 67).

DÜSSELDORF no artigo contribui para nossa pesquisa ao mencionar a “receita para a longevidade”:

A receita para a longevidade de uma corporação está, em larga medida, relacionada à capacidade de adaptação que ela demonstra. Àquelas que não conseguem se metamorfosear está reservado o mesmo destino de qualquer mortal: o desaparecimento. (TEICH, D. H., 2008).

No exercício das relações públicas, esse profissional responsável pela análise de cenários tem como matéria-prima a informação. “Entenda-se por matéria-prima o que é transformado para determinado fim”. (SIMÕES *in* CESCA, 2006, p.147). Seu trabalho consiste na redução de incertezas.

A gestão implica em troca de informação, a procura de *feedback*, a tomada de decisões baseadas nas informações, a tomada de decisões em grupo, a discussão de propostas, a participação em reuniões etc., o que envolve, necessariamente, a comunicação. (TOURISH E HARGIE *apud* CESCA, 2006, p. 90).

Simões classifica a informação em três critérios: a) informação como matéria-prima de relações públicas; b) informação como meio para atingir os objetivos de relações públicas; c) informação localizada nos canais do processo de comunicação, tanto em via de mão única como em via de mão dupla. (SIMÕES *in* CESCA, 2006, p. 149).

Moura completa o conceito, ao classificar a informação como uma ação favorável para a empresa desde que orientada ao interesse da instituição.

As funções de diagnosticar e prognosticar os relacionamentos entre entidades e públicos, pesquisar e projetar cenários institucionais, assim como avaliar resultados de programas são atribuições que podem ser identificadas como pertencentes à área de Relações Públicas. (MOURA, C. P. de. *In* DORNELLES, S. M. G., 2011, p. 85).

Castells (2003) compara alguns negócios como uma fênix, devido a sua capacidade de ressurgir de maneira criativa, após aprender com seus erros. O autor também menciona a IBM como uma das empresas que se destacaram na “reorganização em torno da Internet, tanto em produto quanto em processo”. (CASTELLS, 2003, p. 63).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento e construção deste trabalho, foram levantados questionamentos a respeito das habilidades e conhecimentos do profissional de relações públicas como analista de cenários, além da utilização de programas e políticas adequadas para tal finalidade.

Em comprovação às nossas hipóteses, concluímos que esse profissional tem, por formação, competência para reconhecer as alterações do macro ambiente e estabelecer políticas e programas, de maneira que contribua na simetria de relacionamento entre organização e seus públicos de interesse, os chamados *stakeholders*.

Para o processo da informação que é coletada do ambiente externo e apresentada aos gestores e/ou à alta administração, atribuiu-se a governança corporativa, classificada como *input*. Essas informações passam por transformações agregadas aos diversos processos (*throughput*) da organização, a fim de produzir resultados efetivos que serão levados de volta ao consumidor e, conseqüentemente, à sociedade (*output*). (YANAZE, 2011). Feito isso, é necessário o *feedback*, ou seja, a informação que retorna à organização, como acompanhamento, controle e avaliação sobre o impacto de suas ações, o que Simões (1995) classifica como retroalimentação.

Então como consolidar o consumo dos produtos?

- **Input** – necessita a organização com fornecedores e fontes de informação e recursos necessários à sua operação (recursos humanos, capital, infraestrutura, entre outros). Possibilita a produção;
- **Throughput** – é o intermédio, responsável por transformar *input* em *output* (processos, sistemas, políticas, cultura e clima organizacional, e logística);
- **Output** – implica nos 4 P's de marketing, uma vez que a empresa interage com o consumidor, oferece (produto/serviço), promove (comunicação) e disponibiliza (praça) o que produz. Cobra-se por isso (preço).

Yanaze (2011, p. 57) ainda alerta que “Atentar somente para os próprios interesses organizacionais ou atender obstinadamente apenas às demandas do mercado constituem-se em decisões conflituosas comuns às grandes empresas”.

Há uma frase que diz que não há mudança que seja tranquila. O que aconteceu, primeiramente, com a IBM e depois com a Olivetti – e tantas outras empresas, dentre elas a Kodak e a Xerox, que poderíamos estudar em um trabalho mais amplo – é que por um bom tempo seus negócios estavam fortificados nos mercados da época. Mas, que, de repente, precisaram sair de sua zona de conforto e mudar desde o que era oferecido ao público externo até sua estrutura organizacional.

Pensando em um modo de reestabelecer a confiança das empresas, políticas de gestão foram adotadas. Dentre elas, estudamos a Governança Corporativa, que em suas finalidades, pudemos ver a aproximação do profissional de relações públicas com a alta gestão, por meio da implementação de reuniões periódicas.

Uma auditoria de comunicação procura, precisamente, avaliar até que ponto a comunicação desenvolvia na e pela organização é benéfica ou, pelo contrário, cria problemas. A auditoria da comunicação deverá fornecer, assim, dados concretos e reais, em partes quantificados, sobre as causas comunicacionais do sucesso ou insucesso organizacional, para que, posteriormente, os profissionais de relações públicas possam propor aos dirigentes e implementar, com conhecimento de causa, políticas e medidas comunicacionais destinadas a favorecer a organização e os seus colaboradores. (SOUSA *in* CESCA, 2006, p. 92).

Algumas das bibliografias consultadas citam a IBM. Isso nos mostra que sua adaptação tornou-se referência para outras empresas. Para trabalhos acadêmicos futuros, concluímos que essa pesquisa ainda pode ser muito explorada, não se restringindo às empresas de tecnologia, mas também com outros tipos de negócios.

Nos casos analisados, não encontramos a adaptação de seus negócios baseados nas práticas de relações públicas que sugerimos nesse trabalho (3 *puts* e governança corporativa). Entretanto, o que percebemos é que para a readequação processos e produtos foram alterados, necessitando que atendessem às expectativas e exigências do mercado.

A partir disso, entendemos que políticas e programas fazem parte do modo como as empresas irão se reorganizar – o que inclui mexer na estrutura interna, a chamada cultura organizacional. O que propusemos aqui foram caminhos em que elas podem seguir por meio da análise de cenários realizada pelo profissional de relações públicas.

De fato, a atividade não é restrita às relações públicas, mas, conforme vimos no desenvolvimento do trabalho, esse profissional está sim capacitado para o exercício da função, além de ser o profissional que não apenas indicará as decisões a serem tomadas, mas, que garantirá retorno em imagem, reputação, rentabilidade e o estabelecimento de relacionamentos estáveis.

BIBLIOGRAFIA

BAITELLO, T. C. Governança corporativa e comunicação organizacional: interfaces possíveis em relações públicas. In: FARIAS, L. A. de (Org.). **Relações Públicas estratégicas** – técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p.165-178.

BRIGGS, A., BURKE, P. **Uma história social da mídia** – de Gutenberg à internet. São Paulo: Zahar, 2004.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CESCA, C. G. G. (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DI FELICE, M. (Org.). **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

DIRETA, Linha. **O valor da Governança Corporativa**. Ed. 152, a 14. P. 18-23, nov. 2010.

DORNELLES, S. M. G. **Relações Públicas: Quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011.

DRUKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUARTE, J., BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia** – Teoria e Técnica. São Paulo: Atlas, 2011.

FARIAS, L. A. de. (Org.). **Relações Públicas estratégicas** – técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

FRANÇA, F. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

FRANÇA, F., FERRARI, M. Ap., GRUNIG, J. E. **Relações Públicas** – Teoria, Contexto e Relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

FREITAS, R. F., SANTOS, L. L. dos. (Orgs.). **Desafios Contemporâneos em Comunicação**. São Paulo: Summus, 2002.

GONÇALVES, F. do N. Relações Públicas e as novas tecnologias: Solução ou dilema. In: FREITAS, R. F., LUCAS, L. (Orgs.). **Desafios Contemporâneos em Comunicação**: perspectivas de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2002. p. 51-71.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações Públicas** – História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

LATTIMORE, D. **Relações Públicas**: profissão e prática. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. (Orgs.). **Diferenciação e inovação em Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LÉVY, P. **O que é o virtual**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LIMA, M. F. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACHADO NETO, M. M. **Relações Públicas e marketing**: Convergências entre comunicação e administração. Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2008.

MACHADO NETO, M. M. **A transparência é a alma do negócio: O que os 4Rs das Relações Públicas podem fazer por você.** Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2012.

MARCONI, J. **Relações Públicas: O guia completo.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MOURA, C. P. de. A pesquisa em Relações Públicas: uma prática no espaço digital. In: DORNELLES, S. M. G. (Orgs.). **Relações Públicas: Quem sabe, faz e explica.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. p. 85-99.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing: Princípio da comunicação mercadológica.** São Paulo: Papirus, 2006.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na Internet: Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse.** São Paulo: Summus, 2003.

RODRIGUEZ, G. M., BRANDÃO, M. M. **Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTAELLA, L. **Culturas e Artes do Pós-Humano – Da cultura das mídias à cibercultura.** São Paulo: Paulus, 2003.

SCOTT, D. M. **As novas regras do Marketing e de Relações Públicas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas – Funções Políticas.** São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, R. P. A informação em relações públicas. In: CESCA, C. G. G. (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces.** São Paulo: Summus, 2006. p. 147-160.

SOUZA, J. P. A auditoria da comunicação organizacional na perspectiva das relações públicas. In: CESCA, C. G. G. (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces.** São Paulo: Summus, 2006. p. 89-145.

RODRIGUEZ, G. M., BRANDÃO, M. M. **Visões da Governança Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WRAGG, D. **Relações Públicas em Marketing e Vendas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação – Avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2011.

WEBGRAFIA

BAMBINI, S. R. de O. **A Cultura das Redes Sociais no Corpo Empresarial**. 2012. _f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/R7-1430-1.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Demografia das Empresas 2010*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil*. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortallInternet/Noticia/ci.48%25-das-empresas-brasileiras-fecham-as-portas-depois-de-tr%C3%AAs-anos.print>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

Computer history. Disponível em: <<http://archive.computerhistory.org/resources/still-image/Hollerith-Herman/>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

FERRARI, M. A. Relações Públicas função estratégica e responsabilidade social. **Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo. Disponível em <<http://www2.metodista.br/agenciarp/mariaap.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

FERREIRA, R. G. A escrita da Olivetti. **Revista Isto é Dinheiro**, São Paulo. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/edicoes/585/imprime119159.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

IBM. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/ibm/history/index.phtml>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

ISTOÉ Dinheiro. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20081217/escrita-olivetti/13198.shtml>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

Museu Lorene. Disponível em: <http://www.lorene.com.br/_museu/peca.php?id=68>. Acesso em: 14 nov. 2014.

Olivetti. Disponível em: <http://www.olivetti.com/BR/Page/t03/view_html?idp=742>. Acesso em: 23 nov. 2013.

OTS do Brasil. Disponível em: <<http://www.otsbrasil.com.br/empresa.htm>>. Acesso em 16 out. 2014.

TEICH, D. H. A implosão de um ícone. **EXAME.com**, São Paulo. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0921/noticias/a-implosao-de-um-icone-m0162723>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

TERRA, C. **As Relações Públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação**, São Paulo. Disponível em: <www.revistas.usp.br/caligrama/article/download/64420/67082>. Acesso em 16 out. 2014.

The Telegraph. Disponível em: <<http://www.telegraph.co.uk/technology/5132085/The-10-greatest-flops-in-computer-history.html>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

ZD Net. Disponível em: <<http://www.zdnet.com/meet-androids-patron-saint-the-ibm-pc-3040154973/>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

ANEXO A – ARTIGO A IMPLOÇÃO DE UM ÍCONE

Info • Quatro Rodas • Brasil Post • Casa.com • Planeta Sustentável • Revistas e sites Assine • Clube • SAC | Grupo Abril

EXAME VOCÊSUA EXAME PME

EXAME.COM

NEGÓCIOS MERCADOS ECONOMIA BRASIL MUNDO TECNOLOGIA MARKETING CARREIRA SEU DINHEIRO PME ESTILO DE VIDA VÍDEOS

PROMOÇÃO IMPERDÍVEL Assine VEJA e ganhe: **25% DE DESCONTO** + **MOCHILA EXCLUSIVA** 8x R\$ 57,70 Assine já.

Água no chope alemão? Movidas a energia verde Parou? Parou por quê? A nossa guerra civil

REVISTA EXAME 26/06/2008 18:10

A implosão de um ícone

2.496 views Salvar notícia



Derrubada de um dos prédios da Kodak em Rochester, nos Estados Unidos: retrato das mudanças

Daniel Hessel Teich, de exame de Disselдорf, de exame

Por mais de 100 anos, a Eastman Kodak Company foi um dos símbolos do capitalismo americano de alcance global e sinônimo de praticamente todo tipo de produto ou tecnologia ligados a fotografia. Sua sede, na cidade de Rochester, extremo oeste do estado de Nova York, quase na fronteira com o Canadá, tornou-se um emblema do poderio da empresa, com sua área gigantesca ocupada por 220 prédios, entre escritórios, unidades de produção de filmes e papel fotográfico. Recentemente, a brutal transformação pela qual a Kodak vem passando nos últimos quatro anos tornou-se explícita também na paisagem do complexo industrial, batizado de Kodak Park. Um após o outro, cerca de 100 prédios do complexo foram demolidos - alguns deles de forma espetacular. O objetivo da operação de desmanche, que atingiu seu ápice no segundo semestre do ano passado, foi abrir espaço para novas instalações ou simplesmente desocupar terrenos postos à venda pela empresa. A demolição de parte do Kodak Park, que chegou a ser o maior complexo industrial do hemisfério ocidental, foi a etapa final de um gigantesco processo de reestruturação da empresa, uma intervenção que consumiu mais de 6,4 bilhões de dólares e ceifou os empregos de cerca de 60 000 pessoas em todo o mundo. "Foi uma transição dura, mas inevitável. Não podíamos continuar fabricando produtos que as pessoas não querem mais comprar", disse a EXAME o presidente mundial da empresa, Antonio Perez (leia entrevista na pág. 120).

Ao contrário do que acontece com as pessoas, as empresas nascem, crescem, chegam à maturidade, mas podem simplesmente nunca morrer. No Japão, existem negócios com mais de 1 000 anos de idade. Na Europa, há companhias com centenas de anos - caso da cervejaria irlandesa Guinness, criada há 248 anos e hoje parte do grupo Diageo. A receita para a longevidade de uma corporação está, em larga medida, relacionada à capacidade de adaptação que ela demonstra. Aquelas que não conseguem se metamorfosear estão reservado o mesmo destino de qualquer mortal: o desaparecimento. No caso da Kodak, o sofrimento começou com a decadência de seu principal produto, o filme para fotografia. Durante um século, a companhia foi referência absoluta na área, dominando, durante a década de 80, cerca de 85% do mercado americano, o mais importante do mundo. O planeta inteiro fotografava com Kodak. Até que em um belo dia essa hegemonia foi quebrada com o aparecimento de uma nova tecnologia, a das câmeras digitais. Em poucos anos, elas invadiram o mercado, deixando a Kodak numa situação frágil. Ironicamente, a empresa americana foi a primeira a desenvolver a tecnologia de fotografia digital, cerca de duas décadas antes de suas rivais. Mas para preservar seu modelo de negócios, baseado no rolo de filme, seus executivos preferiram a estratégia da negação do óbvio. Percebido o erro, a Kodak deu duas rápidas guinadas para tentar se adaptar aos novos tempos. A primeira rendeu-lhe, em apenas dois anos, a liderança do mercado de câmeras digitais nos Estados Unidos e a terceira posição do setor em todo o mundo. Isso, porém, não foi suficiente. A segunda ruptura está em curso e começou com a chegada de Antonio Perez à companhia.

Ferramentas EXAME

Nas Bancas 29 de outubro de 2014

EXAME SIDERURGIA So plora a guerra entre os controladores da Usiminas

próximo presidente

Sumário da edição Edições anteriores Assine EXAME

Trending 24 horas

As 20 maiores seguradoras do Brasil em 2013 42.916

As 15 maiores empresas de capital aberto da AL em 2013 42.401

As 10 maiores empresas da região Norte-Nordeste em 2012 73.988

As 10 maiores indústrias do Brasil 417.789

Toda empresa quer ter uma boa história. Algumas são mentira 69.904


EXAME.com no smartphone

PROMOÇÃO IMPERDÍVEL Assine VEJA e ganhe: **25% DE DESCONTO** + **MOCHILA EXCLUSIVA** 8x R\$ 57,70 Assine já.

Nascido na Espanha, Perez construiu sua carreira durante os 25 anos em que trabalhou como executivo da Hewlett-Packard, nos Estados Unidos. Com vasto conhecimento da área de produtos de consumo digitais - particularmente impressoras -, ele assumiu a presidência da Kodak em 2005 com uma missão clara: salvar a empresa a qualquer custo. Com carta-branca na mão, Perez traçou um ambiciosíssimo plano de reestruturação que foi dividido em três partes. Sua primeira tarefa foi readequar o negócio de fotografia tradicional (o de filmes) ao novo formato da empresa, com o objetivo de obter o máximo de rentabilidade com o mínimo de custo. Os filmes ainda são vendidos - nas projeções da Kodak, eles podem sobreviver ainda uma década -, mas 11 fábricas foram fechadas, inclusive no Brasil; pessoas foram demitidas; e uma parte do complexo de Rochester veio abaixo. A segunda foi montar as bases do negócio de impressão digital, escolhido como o ramo de negócios principal para a companhia. A última tarefa de Perez foi recuperar o combalido balanço da companhia, cortando custos e vendendo divisões de negócios que não faziam mais parte da nova estratégia, como a de produtos para saúde. Talvez a melhor imagem para entender a operação de Perez nos últimos três anos seja a de alguém que tenta trocar o pneu com o automóvel em movimento. "Considero a reestruturação concluída. Temos novos produtos, novas tecnologias e estamos prontos para crescer. Agora nos cabe posicionar a companhia na liderança desses novos mercados", diz ele.

Trata-se de um desafio monumental. Ao mesmo tempo que Perez comemora o fim da reestruturação, a Kodak enfrenta em Wall Street um dos piores momentos de sua história. O aumento dos preços de commodities como alumínio, prata e petróleo, matérias-primas essenciais para a empresa, levou seus executivos a anunciar um reajuste de 20% nos preços dos produtos fotográficos. Com isso, a Kodak tornou-se uma das primeiras empresas a elevar os preços no atual cenário de crise nos Estados Unidos. Resultado: no último dia 20 de junho, suas ações caíram à sua menor cotação desde 1978, chegando a valer apenas 12,41 dólares. Há dez anos, cada papel valia cerca de 95 dólares. A companhia também enfrenta um ceticismo cada vez maior por parte do mercado - uma espécie de pedágio cobrado pelos erros em série do passado. Uma das maiores apostas de Perez para este ano, o lançamento de uma fornada de 25 novos produtos para a indústria gráfica, realizado recentemente na maior feira do setor, em Düsseldorf, na Alemanha, foi recebido com frieza no setor. A participação no evento, de acordo com analistas que acompanham a empresa, foi uma espécie de anticlímax. A novidade mais significativa da Kodak na área é uma impressora comercial chamada Stream, com tecnologia digital de jato de tinta e capaz de imprimir 300 metros de papel por minuto, tudo isso com imagens de alta qualidade. O problema é que esse produto, cujo preço vai variar de 1 milhão a 4 milhões de dólares, deve demorar dois anos para chegar ao mercado - um prazo considerado longo demais num setor marcado pela rápida evolução tecnológica e para uma empresa que tem urgência por resultados. "Até lá, as chances de sucesso da Kodak estarão confinadas aos produtos da empresa que já estão no mercado", diz a analista especializada em tecnologia Ananda Baruah, do Bank of America em Nova York.

Os quatro erros capitais da Kodak	
Nas últimas duas décadas, a Kodak tornou-se um exemplo de como a falta de visão do alto escalão de uma empresa pode ser fatal para os negócios. Os principais erros cometidos e as tentativas de solucioná-los	
1 - Ignorar as mudanças do mercado	
Desde o início dos anos 90, o fim do filme fotográfico era visto como questão de tempo. A Kodak tentou negar essa realidade de todas as formas e manteve seu modelo de negócios inalterado	
O que foi feito	Nos últimos cinco anos, a Kodak vem tentando reduzir sua dependência dos produtos de fotografia tradicional, um negócio que, apesar de decadente, ainda é o mais lucrativo da empresa
2 - Hesitar ao adotar novas tecnologias	
A primeira câmera digital foi desenvolvida pela Kodak em 1976. A empresa, no entanto, levou 25 anos para levar esse negócio a sério, quando o mercado já estava tomado pelos concorrentes	
O que foi feito	A empresa deu uma forte guinada em direção às câmeras digitais e se tornou líder nos Estados Unidos em 2003. Hoje, esse é um negócio pouco promissor em razão das margens reduzidas
3 - Desprezar a inovação	
A Kodak sempre foi pródiga nos gastos com pesquisas, o que resultou em uma vasta base de patentes. No entanto, a maioria das inovações ficava na gaveta ou era licenciada a terceiros	
O que foi feito	Antigas inovações da empresa, como astelas de OLED e sistemas de impressão com jato de tinta, foram recuperadas, atualizadas e aplicadas no desenvolvimento de novos produtos
4 - Manter uma estrutura fossilizada	
Uma das heranças negativas do fundador George Eastman foi uma cultura corporativa hierarquizada e lenta na tomada de decisões. Isso atrasou dramaticamente as mudanças na empresa	
O que foi feito	Uma das prioridades da reestruturação foi injetar sangue novo na empresa e mudar a cultura corporativa. Hoje, 60% dos funcionários da Kodak têm menos de três anos de empresa



Baixe o novo app de EXAME.com

iPhone Android

Sugestão dos Editores



As empresas que mais ganharam valor de mercado em outubro

f t S+ in 🔥 22.391



8 ideias de negócios promissoras para 2015

f t S+ in 🔥 177.402



5 poderes incríveis (e ameaçados) da Amazônia sobre a água

f t S+ in 👁 8.128



45 empresas têm inscrições abertas para estágio e trainee

f t S+ in 👁 6.414



20 saborosas descobertas da ciência sobre a banana

f t S+ in 🔥 251.352

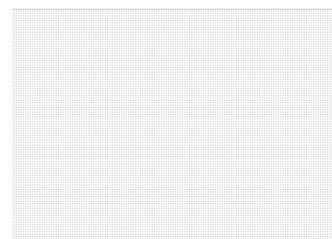
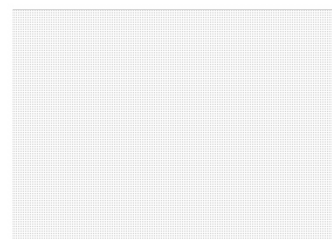
EXAME

Deixe a EXAME fazer parte da sua vida.
Assine com **10% de desconto.**

Nome: Nasc.:

E-mail: CEP:

Apenas 8x R\$ 49,50 Assine já



Diante desse cenário, prever o futuro da Kodak é uma aposta de alto risco. As expectativas do próprio Perez, de que ao fim da reestruturação a empresa estaria no azul, não se concretizaram. Em 2007, excluindo-se os ganhos com a venda da Unidade de Produtos de Saúde, a Kodak registrou prejuízo de 205 milhões de dólares. É um avanço em relação aos números anteriores, mas ainda assim um prejuízo (veja quadro). No primeiro trimestre do ano, o balanço continuou no vermelho. O valor de sua marca, um ícone mundial, declina ano a ano. Entre 2003 e 2007, a Kodak caiu 48 posições no ranking das 100 maiores marcas globais, compilado pela consultoria Interbrand - da 34ª para a 82ª colocação, com a corrosão de 4 bilhões de dólares em seu valor. Caso mantenha o ritmo de queda, a companhia pode sumir do ranking em até cinco anos. Além de tudo isso, as perspectivas para as ações da Kodak também não parecem alvissareiras. Em uma entrevista concedida em 2006 à revista americana BusinessWeek, o maior acionista da Kodak, o investidor Bill Miller, dono do fundo Legg Mason Value Trust (com investimentos de 20 bilhões de dólares) e detentor de quase 18% do capital da empresa, acreditava que quando a reforma estivesse concluída, no fim de 2008, as ações estariam em 45 dólares. Pela previsão do analista Erik Kold, da agência de risco Standard & Poor's, esse valor, na melhor hipótese, chegará a 19 dólares. "A Kodak fez progressos, mas ainda enfrenta dificuldades no embate com os concorrentes e no declínio das margens e lucratividade nesse período", escreveu Kold em seu último relatório.

Os progressos apontados pela Standard & Poor's referem-se basicamente às ações implantadas por Perez nos últimos anos. Em seu conjunto, elas ainda não foram suficientes para equilibrar a empresa, mas tornaram-se exemplos de que, ao menos no curto prazo, nem tudo está perdido. A dependência do negócio de fotografia tradicional, ainda grande, tem diminuído nos últimos anos. O caixa também está mais equilibrado. Com 3 bilhões de dólares de reservas e dívidas de longo prazo de 1,6 bilhão de dólares, a companhia não está exatamente em situação de penúria. No ano passado, a Kodak lançou um novo produto, uma impressora doméstica que vendeu 520 000 unidades no ano - a previsão inicial era de 500 000 unidades. A empresa tem reforçado, com sucesso, sua presença na área de fotografia digital, aumentando em 10% sua participação no mercado global de câmeras. A empresa acaba de lançar na China um celular em conjunto com a Motorola com uma câmera Kodak acoplada ao aparelho. Além disso, seguindo uma das diretrizes impostas por Perez, a Kodak também tem procurado tirar o máximo de proveito de sua enorme base de patentes. No início do ano, a companhia lançou no Japão um aparelho de TV digital de bolso com telas OLED, tecnologia que permite a produção de aparelhos minúsculos, desenvolvida nos laboratórios da Kodak há 20 anos. A grande questão que intriga os analistas é se isso é suficiente para mantê-la viva - e por quanto tempo. As margens de lucro dos novos negócios ainda são bastante inferiores à do velho filme. No último trimestre, a margem obtida pela divisão de comunicação gráfica da empresa ficou em torno de 3%, pouco abaixo dos 4% das câmeras digitais e impressoras domésticas (e bem distante dos 9% dos velhíssimos filmes fotográficos).

Transformar um modelo de negócios é uma das tarefas mais inglórias para as grandes empresas. Durante anos, elas se acostumam a ganhar dinheiro de uma determinada forma e, por razões que não têm nada a ver com seu funcionamento interno, precisam mudar tudo. Mais difícil ainda é acertar o momento exato de fazer isso - de acordo com diversas pesquisas sobre o tema, essa é uma das principais causas mortis das grandes corporações. Para mudar um modelo de negócios, o alto escalão de uma empresa precisa enfrentar um sem-número de resistências, a começar da própria diretoria, dos departamentos que serão atingidos e até do conselho de administração. Além disso, é muito mais confortável manter tudo do jeito que está, onde os lucros do velho modelo ainda são concretos e a opção pela transformação é apenas uma geradora de incertezas e desconfortos. Foi exatamente o que aconteceu com a Kodak. A história da companhia nos anos 90 é uma sucessão de erros que combinam arrogância, estreiteza de visão, gestão altamente centralizada e uma excessiva reverência a valores que não condiziam mais com a realidade do mercado. Concorrentes como a HP e a Xerox começaram a reagir à nova onda digital bem antes do Big Yellow Father (Grande Pai Amarelo), apelido que a Kodak tem na cidade de Rochester. No fim da década de 90, a HP já era uma potência firmemente estabelecida no mercado de impressoras, enquanto a Xerox apostou no novo segmento em 1997. Apesar de ter enfrentado uma transição também turbulenta, a Xerox hoje é uma das mais fortes concorrentes da Kodak na área de impressão.

Em certa medida, a Kodak foi vítima de seu próprio sucesso. Por quase um século, a companhia foi um espelho das idéias de seu criador, George Eastman, um dos empreendedores mais inventivos de todos os tempos. São parte da herança do fundador a obsessão por inovações e o registro compulsivo de patentes, que renderam à Kodak uma sucessão de invenções desde a primeira câmera portátil, a Brownie, de 1901, até a primeira câmera digital, criada em 1976, passando por uma infinidade de produtos e processos nas áreas de química, nanopartículas, compostos, sensores, filtros de cor, semicondutores e gerenciamento digital de cores. Também faz parte da herança de Eastman, que morreu há quase 80 anos, a crença absoluta na onipotência dos chefes, dos quais ninguém ousava discordar. "Um dos grandes desafios dentro da empresa foi libertar as pessoas desse aspecto negativo da antiga cultura corporativa", diz Perez. "As pessoas não eram habituadas e muito menos estimuladas a discordar de suas chefias." Esse comportamento, associado à idéia de que o modelo de negócios baseado em filmes e fotografia era eterno, levou o alto escalão da Kodak a cometer um grave erro de avaliação em relação às câmeras digitais. Seus executivos consideravam a tecnologia cara e de pouco apelo ao consumidor. A empresa também não queria alimentar uma concorrência com seu principal negócio. A Kodak só despertou quando o desastre já estava instalado no horizonte, em 2001.

De forma tardia e esbaforida, seus executivos iniciaram a corrida para firmar sua posição no mercado de câmeras. Dona de uma marca forte e com a tecnologia disponível em seus laboratórios, a Kodak começou a abastecer o mercado de sucessivos lançamentos - num movimento que ficou conhecido como a primeira grande virada. A Kodak, no entanto, acabou deparando com outro problema: quando seus produtos começaram a ganhar espaço, a câmera digital já era praticamente uma commodity, com baixíssima margem de lucro. O produto provou-se incapaz de oferecer o retorno aos pesados investimentos. "A janela de oportunidades com esse tipo de produto é muito estreita", diz o brasileiro Jaime Cohen Szulc, um dos vice-presidentes da Kodak mundial. "A vida média de uma câmera digital é de seis meses, período que uma nova tecnologia leva para ser copiada ou superada. Mas, com apenas três meses de mercado, uma nova câmera já perde 30% de seu valor." Dois anos depois de iniciada a força-tarefa em direção à fotografia digital, o conselho de administração da empresa percebeu que as máquinas digitais não seriam suficientes para salvar a Kodak da morte do filme. A companhia embarcou então em seu segundo processo de reestruturação em menos de três anos.

Processos de transição bem-sucedidos em gigantes encenadas costumam ser eternizados no rol das grandes epopéias corporativas. Nos anos 90, a IBM passou por uma fenomenal virada em seu modelo de negócios, conduzida pelo executivo Lou Gerstner. A Big Blue, símbolo global da indústria de computadores, migrou de um modelo de negócios baseado nos computadores corporativos de grande porte para a venda de soluções integradas e serviços eletrônicos, o chamado e-business. Quando assumiu o posto, em 1993, Gerstner encontrou uma empresa em crise que estava prestes a ser desmembrada numa miríade de unidades menores. Visionário, reverteu o processo e se tornou um dos primeiros executivos a perceber o potencial da internet como base de negócios para o século 21. Já os processos malsucedidos são destinados à vala comum do esquecimento, de onde só são retirados para servir de exemplos a ser evitados. É o caso da Olivetti, fabricante italiana de máquinas de escrever que, com o fim do negócio, enveredou, em 1996, pelo setor de informática e equipamentos de telecomunicações. Perdida em meio à transição do modelo de negócios, comprou o controle da Telecom Italia em 1999, mas acabou engolida pelos demais acionistas da empresa em 2003. A Olivetti, uma das raras corporações italianas de presença global, cujas máquinas de escrever, de tão elegantes, eram consideradas uma espécie de iMac de seu tempo, virou uma marca secundária de - mais uma vez - impressoras, aparelhos de automação e copiadoras, parte do portfólio de negócios da Telecom Italia. No caso da Kodak, ainda há muito a fazer para que a empresa seja vista como uma fênix corporativa, da estirpe de uma IBM, e consiga evitar o destino de empresas como a Olivetti.

ANEXO B – A ESCRITA DA OLIVETTI

Dinheiro
Busque na Istoé Dinheiro **BUSCAR**

HOME | NOTÍCIAS | BLOGS E COLUNAS | ÍNDICES | TV DINHEIRO | REVISTA | MAIS



« Edições anteriores

ASSINE
ISTOÉ
DINHEIRO
40%
DE DESCONTO

Conheça o mundo, descubra você

Planeta

NOTÍCIAS NEGÓCIOS

A escrita da Olivetti

17/12/2008 Imprimir: Compartilhar:

A TRAJETÓRIA DA OLIVETTI se confunde com o processo de industrialização da Itália. Fundada pelo empreendedor Camillo Olivetti, a empresa que virou sinônimo de máquina de escrever celebra o centésimo aniversário em meio a um dilema corporativo: insistir na fabricação de produtos para o usuário final ou mergulhar de vez no mercado corporativo. As evidências indicam que a segunda opção deve ser a escolhida pelos executivos do Grupo Telecom Italia, sua controladora desde 2003. Isso porque, o processo de comoditização do setor de informática atingiu em cheio a linha de equipamentos de consumo da Olivetti: impressoras e multifuncionais. É que apesar do prestígio junto aos europeus, a marca não conseguiu barrar o avanço dos asiáticos. O impacto disso pode ser visto na contabilidade. **No acumulado janeiro-setembro, as receitas da Olivetti somaram US\$ 317,5 milhões, um recesso de 11% em relação a igual período de 2007.** Pode-se dizer que assim como a Xerox e a Kodak, a Olivetti se tornou uma vítima do próprio sucesso ao não conseguir acompanhar a evolução dos mercados nos quais atua. "Estamos trabalhando duro para garantir o futuro de uma empresa que tem uma grife respeitada, competência e tecnologia", disse Gabriele Galateri di Genola, presidente da Telecom Itália, em recente entrevista ao jornal La Stampa.

Uma boa indicação disso foi a manutenção da Olivetti como uma unidade independente, no processo de reestruturação feito no início de 2007. O que garante uma certa autonomia para apostar nas áreas que considera estratégicas: automação comercial e bancária, além de equipamentos para o segmento de loterias e urnas eletrônicas. **Quem vai tocar a nova fase da Olivetti é Patrizia Grieco, que assume com a missão de reposicionar a linha de produtos e investir em pacotes corporativos, atuando no varejo apenas em nichos nos quais o nome Olivetti faça a diferença.** Uma postura considerada acertada por analistas. "Mais que a compra de produtos, os clientes preferem investir em um pacote que inclua equipamento, software e assistência técnica", opina Ivair Rodrigues, sócio da consultoria IT Data. Foi exatamente por insistir em um modelo ultrapassado que a Olivetti perdeu mercado no Brasil para a Itautec e para a Bematech.

Mas na avaliação de Rodrigues, nada impede que os italianos dêem a volta por cima. Afinal, durante boa parte de sua trajetória, iniciada em 1908, a Olivetti conseguiu superar desafios e se firmou como uma empresa inovadora. O início foi penoso e Camillo Olivetti levou três anos para produzir a primeira máquina de escrever. Em 1933, com a entrada em cena do filho Adriano, o negócio ganhou uma nova dimensão. Os produtos passaram a ser desenhados por integrantes da escola de Bauhaus e a Olivetti foi reconhecida como uma marca ao mesmo tempo cult e inovadora. Exemplo: foi a primeira da Europa a lançar um computador de grande porte, o Elea 9003, em 1959. A aquisição de concorrentes e as parcerias com gigantes, como AT&T e com a francesa Thomson, reforçaram a trajetória da Olivetti nos setores de informática e robótica. Em 1960, a pequena oficina aberta no norte da Itália havia se tornado uma gigante com quatro mil empregados espalhados pelos Estados Unidos, Espanha, México, Argentina e Brasil.

AVALIE ESTA NOTÍCIA: ★★★★★ Imprimir: Compartilhar:

TV DINHEIRO +





Como se preparar para concursos públicos

Caiu a máscara

Série "Fora do Expediente": Os dois atos de Rafael Steinhauser

Os negócios do