

# A imagem da Mercedes-Benz em Juiz de Fora

Danielle Tristão Bittar\*  
Universidade Federal de Juiz de Fora

## Índice

Introdução . . . . .	2
1 Histórico Mundial da Mercedes-Benz . . . . .	4
1.1 A Mercedes-Benz em Juiz de Fora . . . . .	9
2 Histórico da Assessoria de Comunicação . . . . .	15
3 Pesquisa em Comunicação . . . . .	25
3.1 A Imagem da Mercedes-Benz em Juiz de Fora . . . . .	29
4 Plano de Comunicação para a Mercedes-Benz em Juiz de Fora . . . . .	34
4.1 Públicos . . . . .	36
Conclusão . . . . .	44
Apêndices . . . . .	50
Referências . . . . .	51

## Resumo

Dez anos de Mercedes-Benz e já percebemos algumas mudanças no contexto de Juiz de Fora. Através de uma análise de seu histórico é possível fazer uma comparação entre o que a cidade era e o que ela passou a ser depois da vinda da multinacional. Antes, é preciso entender o posicionamento de uma marca tão importante no mercado. Pontos positivos

---

\*Jornalista pós-graduada em Comunicação Empresarial.

e negativos também podem ser avaliados em suas diversas formas de comunicação. Uma pesquisa feita com profissionais da área, mostra como é a imagem da empresa no município. Finalmente, propõe-se uma nova forma de se relacionar com seus diversos públicos. Produtos e serviços podem ser implantados com o objetivo de obter maior aprovação e apoio deles. Essa preocupação reflete na busca por atuações mais éticas, tanto no que diz respeito à sociedade quanto ao meio ambiente. Desde a redemocratização, os consumidores/clientes estão cada vez mais exigentes na hora de comprar ou contratar um serviço.

**Palavras-chaves:** Mercedes-Benz, comunicação, imagem.

## Introdução

**D**E setembro de 2002 a setembro de 2005, trabalhei na Daimler-Chrysler de Juiz de Fora Ltda (Mercedes-Benz). Iniciei como aprendiz em Mecânica Geral com Ênfase em Produção Veicular, na primeira turma, pelo SENAI/CIDT (Centro Industrial de Desenvolvimento Tecnológico Luiz Adelar Schauer). Saí como técnica na área, após ter estudado todos os processos de produção do Classe A (montagem bruta, pintura e montagem final).

Depois de dois anos de estudo, estagiei na área de logística da fábrica, onde era responsável pelo controle de indicadores de produção<sup>1</sup> e de budget.<sup>2</sup> O trabalho realizado se tornava interessante a partir do momento em que era possível uma visão geral não somente de seus processos, mas da produção como um todo.

Tinha contato com os departamentos de compras, SPJ (Sistema de Produção de Juiz de Fora), participava de reuniões de novos projetos e até cheguei a iniciar em um Grupo de Comunicação, com o objetivo de melhorar os relacionamentos interpessoais da área, que afetariam nos trabalhos realizados. Na época, eu cursava os primeiros períodos da faculdade de Jornalismo na Universidade Salgado de Oliveira – Universo.

Também fiquei durante algum tempo no recebimento de material

---

<sup>1</sup>Refugo, transporte, estoque, absenteísmo, acidentes, paradas de linha, banco de idéias, workshops, horas extras, cumprimento do programa mensal, certificações, dentre outros.

<sup>2</sup>Controle de investimentos, custos e despesas.

(controle de notas fiscais de tudo o que saía e entrava na fábrica). Essa percepção de estoque complementava tudo o que havia sido aprendido anteriormente, já que todas as atividades se interligavam.

Meu contrato terminou e não foi renovado, infelizmente. Continuei com a graduação, fiz diversos estágios na área<sup>3</sup>, tendo meu interesse voltado especialmente para Comunicação Empresarial, Assessoria de Imprensa, Marketing, Relações Públicas e tudo o que é possível pensar na comunicação como um todo, com ações estratégicas e suas formas de gerenciamento.

Inclusive, fiz minha monografia de conclusão de curso sobre “O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise”, sendo orientada pela coordenadora Maristela Rocha (mestre em Comunicação e Cultura pela UFRJ) e co-orientada pelo professor Nelson Toledo (especialista em Marketing pela Estácio de Sá). Identifiquei-me bastante com o tema e tive total aproveitamento.

Iniciei a pós-graduação na Universidade Federal de Juiz de Fora buscando uma maior ênfase nessas questões. Encontrei incentivo no curso de Comunicação Empresarial para transformar em documento, a experiência que tive na Mercedes. Também por manter alguns contatos lá dentro e poder acompanhar pela mídia, a repercussão das ações da empresa.

Não há quem nunca tenha ouvido falar de uma empresa de grande porte como a Daimler Chrysler. Por vezes, ela esteve presente na mídia, devido às paradas de produção e demissões em massa. Após minha formação, considerava-me apta para analisar certas ações e fazer críticas construtivas.

Assessoria de comunicação, principalmente gerenciamento de crises nessa área, é um assunto do qual gosto bastante, no campo em que pretendo atuar (como jornalista ou até mesmo, dando aula) e na linha de pesquisa em que me interesso para um futuro mestrado: Comunicação e Identidade.

O trabalho “A imagem da Mercedes-Benz em Juiz de Fora” foi requisito para conclusão do meu curso. Foi necessária muita pesquisa. Sobre a Mercedes, em específico, recorri a diversos sites, muito também do conhecimento que eu já tinha. Para falar sobre assessoria e pesquisa,

---

<sup>3</sup>Rádio Jovem Pan, Prefeitura de Juiz de Fora, Associação Comercial de Juiz de Fora.

a base foi mais os livros. Os módulos da pós também me ajudaram bastante nesse sentido.

Destina-se à comunidade local, empresários, funcionários, políticos e demais interessados no assunto. Importante ressaltar que, em momento algum, meu objetivo foi denegrir a imagem da empresa. Pelo contrário, estudo para tornar a imagem das empresas mais agradáveis aos olhos de seus públicos. Não deixando de lado, é claro, o conceito de ética tão difundido nas faculdades.

Os objetivos eram reunir em documento o conhecimento aprendido, transformá-lo em objeto de pesquisa para possíveis interessados e servir de base para meus futuros estudos na área. Para isso, consta de um histórico da marca, análise da comunicação da empresa, pesquisa de opinião e um Plano de Comunicação.

## 1 Histórico Mundial da Mercedes-Benz

A história teve início há mais de um século, na Alemanha. Os engenheiros mecânicos Gottlieb Wilhelm Daimler<sup>4</sup> e August Wilhelm Maybach<sup>5</sup>, patentearam a primeira motocicleta, construída e testada, em 1885. Foram premiados a 29 de agosto, por terem construído o primeiro protótipo de um motor movido a gás.

A história traduz o primeiro capítulo da motorização veicular no mundo. O engenheiro Karl Benz<sup>6</sup> foi pioneiro ao inventar automóvel de três rodas, patenteado em 29 de janeiro de 1886. Paralelamente, em 8 de março do mesmo ano, Daimler comprou uma carroça fabricada por Wilhelm Wimpf & Sohn e, com Maybach, uniu o motor a esta, criando um automóvel de quatro rodas.

O passado de pioneirismo e determinação de inovar, constituíam motivo de orgulho. Em 1888, o quarto carro de Benz participou da exposição de Munich. A euforia era tanta, que atraiu um comprador. O francês Émile Roger o levou a Paris. Era o que precisava para a Benz & Cia continuar a crescer.

Dois anos depois, Gottlieb Wilhelm Daimler e August Wilhelm Maybach fundaram a Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG). Vende-

<sup>4</sup>Morreu em 1900, aos 65 anos.

<sup>5</sup>Empresário alemão que fundou a indústria automobilística Maybach.

<sup>6</sup>Faleceu em 1929, podendo acompanhar alguns dos progressos da motorização.

ram o primeiro automóvel em 1892. Assim nasceram duas empresas respeitadas no mercado, com tecnologias inovadoras e marcas fortes. Os protagonistas curiosamente não se conheciam. Atuavam em cidades distintas, respectivamente Manhein e Cannstadt.

O piloto Emil Jellinek<sup>7</sup> representava a marca Einice, no sul da França. Através de um artigo jornalístico, teve sua atenção atraída para a Daimler. Assim, ele encomendou o primeiro carro e começou a disputar corridas pela DMG. Venceu muitas competições com grande vantagem sobre os demais competidores.

Jellinek dirigia uma grande casa em Nice e possuía bons contatos. Desenvolveu uma crescente atividade como negociante, promovendo os automóveis nos mais altos círculos da sociedade. Imbatível em quase todas as modalidades, ajudava a DMG a conquistar uma publicidade excepcional.

Impressionado com um acidente numa corrida de montanha, Jellinek quis que a fábrica construísse carros com motores mais potentes. Atendendo a solicitação do piloto, o modelo foi aperfeiçoado. O resultado foi notícia nos principais jornais da época. A DMG então, construiu o Mercedes Jellinek<sup>8</sup>, em referência à filha do piloto. No capô estava estampado o pré-nome dela.

Jellinek estabeleceu uma companhia em Mônaco para vender os automóveis Daimler. Encomendou 36, com a condição de possuir direitos exclusivos para distribuí-los na França, Áustria-Hungria, Bélgica e Estados Unidos. A partir daí, acordou-se que todos os motores deveriam levar o nome “Mercedes”.

O principal e mais fiel cliente de Gottlieb Wilhelm Daimler, consagrou-se a partir de vitórias obtidas nas pistas. O sucesso dos automóveis consolidou o reconhecimento da marca. Eles ficaram tão famosos que o nome Mercedes superou os dois sobrenomes. Daimler passou a significar a fábrica e Mercedes, a se referenciar aos automóveis.

Em 1908, no “Motor Show de Paris”, um dos maiores eventos do setor na Europa, a Daimler-Motoren-Gesellschaft apresentou o primeiro motor marítimo a diesel. Seis anos depois, a Benz construiu o primeiro

---

<sup>7</sup>Cônsul austríaco apaixonado pelo desporto automotivo.

<sup>8</sup>Nasceu em 1889. Aos onze anos de idade, seu nome já estava “na boca do povo”. Não tinha o mesmo fascínio que o pai pelos carros. Dedicou-se à música.

motor para avião. Tais invenções viriam a confirmar, mais tarde, o logotipo ou representação visual da empresa.

A DMG triplicou seu capital de investimento, convertendo-se em uma das maiores companhias da Alemanha. Era uma das mais antigas e maiores linhas de produção do século XX. Faltava apenas encontrar uma marca para impulsionar o negócio, o que não demoraria muito a acontecer.

Os filhos de Daimler ocupavam cargos importantes na empresa. Certa vez, recordaram que o pai, já falecido, havia enviado um cartão postal à esposa, com o desenho de uma estrela sobre uma casa da família. Dizia que um dia, aquela mesma estrela iria triunfar sobre a fábrica.

O desenho foi apresentado e aceito pela diretoria. A estrela de três pontas fazia analogia à fabricação para os tráfegos terrestre, aéreo e marítimo, mostrando que os motores se adaptavam à esses três meios. Ela apareceu pela primeira vez num automóvel datado de 1901 e persiste até hoje.

Do outro lado do Oceano Atlântico, o americano Walter Percy Chrysler<sup>9</sup>, ex-maquinista e apaixonado por mecânica, lançou em 1924 nos Estados Unidos, o primeiro automóvel com o nome Chrysler. Um ano depois, nasceu a Chrysler Corporation, com matriz lá e filial no Canadá.

A Chrysler foi constituída como corporação em Delaware, em 6 de junho de 1925, como sucessora da Maxwell Motor Car. Walter Chrysler foi o primeiro presidente do Conselho e da Companhia. Nesse ano, a empresa apresentou o Chrysler Four Serie 58, cuja velocidade atingia 93 km/h. Mais de um milhão de pessoas visitaram o salão de exposição onde a corporação exibiu a nova maravilha automotiva. No outono de 1925, mais de 3800 concessionárias vendiam automóveis Chrysler e, em 1926, a corporação tinha subido do posto número 57 para o número cinco em vendas na indústria. ([www.mercedes-benz.com.br](http://www.mercedes-benz.com.br)).

Daimler e Benz eram as grandes rivais, concorrentes no mercado, mas acordaram uma cooperação mútua, devido à uma ordem nacionalista de estimular a economia germânica, após a I Guerra Mundial. O

---

<sup>9</sup>Faleceu em 18 de agosto de 1940.

acordo exigia a união das duas empresas até o ano de 2000. Do trabalho, resultou a formação, em 1926, da Daimler-Benz AG<sup>10</sup>.

A fusão da empresa também promoveu a união das duas marcas: a estrela de três pontas, que identificava os produtos Mercedes fabricados por Daimler e a coroa de louros, que caracterizava os de Benz. Já em 1927, durante exposição internacional, a Mercedes-Benz apresentou sua primeira gama de ônibus e caminhões.

Com a morte de Gottlieb Wilhelm Daimler, a DMG decidiu vender o nome registrado. A mudança ajudou a evitar problemas legais. Karl então acrescentou seu nome à marca e todos os modelos ganharam aquele que se tornou famoso no mundo: Mercedes-Benz. Mas não se imaginava o que estava por vir.

Em 1942, a produção foi interrompida pela Segunda Guerra Mundial, na Alemanha. A companhia se viu obrigada a construir veículos tipo utilitários, caminhões militares e motores para aviões. E foi importante produtora de veículos de combate. Recorreu para isso, ao trabalho dos prisioneiros de guerra.

Dois anos depois, os bombardeios destruíram quase 80% das instalações da Mercedes-Benz. As plantas só começaram a ser reconstruídas em 1945, com a derrota da Alemanha Nazista<sup>11</sup>. Era o início do que podemos chamar de uma grande virada, para uma empresa que se tornaria multinacional.

Em setembro de 1951, foi fundada a Mercedes-Benz Argentina. Seguiram o estabelecimento da planta dos Estados Unidos e o início das operações nas instalações da Indonésia, até chegar à Bélgica, República Tcheca, Dinamarca, Suécia, França, Holanda, Espanha, Reino Unido, Japão, África do Sul, Austrália, dentre outros.

Desde seu início, a Mercedes apostou na competição automotiva. Seus pilotos, dentre eles, Conde Masetti, Max Sailer, Manfred Von Brauchitsch, Hermann Lang, Fritz Riess, Karl King, venceram grandes corridas. Em 1955, um acidente causou a morte de 80 espectadores. Isso levou a empresa a abandonar as corridas por 22 anos.

A empresa então continuou com suas exportações, tentando estimu-

---

<sup>10</sup>AG equivale na Alemanha ao significado de SA, “sociedade anônima”.

<sup>11</sup>Designa a política da ditadura que governou a Alemanha de 1933 a 1945. Praticava uma forma nacionalista e totalitária de socialismo. Também é anticapitalista, antiliberal e racista.

lar a economia. Os resultados já não eram dos melhores, devido aos altos preços que praticava. Isso obrigou a criação de modelos mais baratos, menos luxuosos, como os que vemos hoje, mas com o mesmo poder da marca Mercedes-Benz.

Com a dificuldade de expansão comercial na Europa, em função da Segunda Guerra Mundial, a América e principalmente o Brasil, despertaram a atenção da empresa, como uma região marcada pela possibilidade de crescimento. Alfred Jurzykowski,<sup>12</sup> que já conhecia o país, tornou-se o primeiro presidente da empresa em território nacional.

Um ano depois de feito o acordo para a imigração da marca Mercedes-Benz ao Brasil, Alfred Jurzykowski já organizara uma linha de montagem de caminhões, instalada no Rio de Janeiro. Inaugurada em 16 de abril de 1950, a linha produzia 10 veículos por dia. Meses mais tarde, era a cidade de São Paulo que abria suas portas para Jurzykowski, quando uma segunda linha de montagem entrou em funcionamento na Moóca, tradicional bairro paulistano.

([www.mercedes-benz.com.br](http://www.mercedes-benz.com.br)).

Num contexto de transformações produtivas e organizacionais, caracterizado pela passagem da produção em massa fordista, de produção em série, para a produção enxuta, houve intensificação da concorrência, a formação de oligopólios e a busca de novos mercados nos países emergentes.

Deve-se enfatizar ainda, a confiança dos investidores estrangeiros na estabilidade do Plano Real<sup>13</sup> e as perspectivas que se abriam com a consolidação do Mercosul<sup>14</sup>. Verificou-se também, a reaglomeração espacial da indústria nas regiões sudeste e sul, em cidades médias, no polígono que vai de Belo Horizonte à Porto Alegre.<sup>15</sup>

<sup>12</sup>Formou-se em Ciências Econômicas na Universidade de Viena. O ramo automobilístico sempre foi sua paixão.

<sup>13</sup>Programa brasileiro de estabilização econômica que iniciou a desindexação da economia e tinha como objetivo principal o controle da inflação. Itamar Franco foi oficialmente responsável por ele.

<sup>14</sup>União aduaneira de cinco países da América do Sul. Aliança que visa dinamizar a economia regional, movimentando mercadorias, pessoas, força de trabalho e capitais, entre Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela.

<sup>15</sup>Devido aos portos, construção de estradas.

Setembro de 1956 marcou o início da indústria automobilística brasileira. Foi de São Bernardo do Campo que saiu o primeiro caminhão Mercedes-Benz produzido no Brasil e um conceito renovador em transporte coletivo. Durante a inauguração, discursou o então presidente Juscelino Kubitschek<sup>16</sup>: “O Brasil, hoje, dá um passo de sete léguas no seu desenvolvimento econômico, assim como nos instrumentos de sua segurança.”

Em 1979, foi inaugurada a unidade de Campinas, voltada para a fabricação de ônibus. Hoje em dia, reúne atividades de assistência técnica, pós-venda, comercialização de peças, treinamento e desenvolvimento de redes de concessionários. Ela deixou de ser uma unidade de produção.

Passaram-se anos até que em maio de 1998, o presidente do conselho administrativo assinou o contrato que unia a Chrysler Corporation. Em setembro, os acionistas votaram a favor da fusão, que foi anunciada oficialmente dois meses depois. As ações foram emitidas nas principais bolsas de valores do mundo. No Brasil, a Mercedes Benz S.A. se transformou em DaimlerChrysler Ltda, em dezembro de 2000.

Ao fundirem-se, o grupo DaimlerChrysler esperava aumentar a sua participação no mercado americano. Entretanto, a estratégia fracassou. A união acabou em maio de 2007. E o grupo resolveu vender a marca a um grupo de investidores profissionais, especialistas em recuperação de mercados e imagem corporativa.

A partir daí, a denominação ficou estabelecida como Mercedes-Benz do Brasil Ltda. A mudança seguiu estratégia definida pela matriz do grupo, que passou a se chamar Daimler AG. A adoção foi aprovada em acordo extraordinário de acionistas, realizado em Berlim. E assim a empresa é conhecida até hoje.

## **1.1 A Mercedes-Benz em Juiz de Fora**

Apesar do crescimento da renda gerado no setor industrial em meados da década de 80, o desempenho da cidade mostrou-se inferior ao do Estado de Minas Gerais. Num primeiro momento, a Prefeitura de Juiz

---

<sup>16</sup>Empolgou o país com seu reclame "cinquenta anos em cinco". Conseguiu um processo de rápida industrialização, tendo como “carro-chefe” a indústria automobilística. Houve forte crescimento econômico nessa época.

de Fora, sob a gestão do Prefeito Custódio Mattos, realizou convênios com o intuito de atrair empresas para a cidade, o que não gerou muitos resultados.

Uma política local só começou a ser feita na década de 90, com a elaboração de estratégias de crescimento, intensificação de marketing por parte do Poder Público e investimentos em infra-estrutura básica. O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e o Plano de Desenvolvimento Sustentado do Sudeste Mineiro também geraram efeitos suficientes para dinamizar o setor produtivo regional.

O Plano Diretor definiu cenários futuros prováveis da economia e fatores potencializadores do crescimento da cidade (existência de áreas industriais, disponibilidade de gás natural, energia elétrica, sistema de telecomunicações com instalação de fibra ótica). Apesar de ter revelado vantagens comparativas, o documento destacava a limitação da área industrial disponível e a aversão do empresariado local ao risco.

Os estudos da época determinavam que a planta de Campinas seria a mais indicada para a produção de um automóvel no Brasil. Além de estar ao lado do aeroporto de Viracopos, havia espaço adequado tanto para a nova fábrica da Mercedes-Benz, quanto para a instalação de fornecedores.

Em 1992, o presidente Fernando Collor de Mello foi afastado<sup>17</sup>, Itamar Franco<sup>18</sup> assumiu a Presidência da República e Fernando Henrique Cardoso<sup>19</sup> foi nomeado Ministro da Fazenda. O então governador de São Paulo, Mário Covas, não aceitou a renúncia fiscal proposta pela Mercedes-Benz.

Um estudo de viabilidade da construção da unidade da Mercedes-Benz em Juiz de Fora começou a ser feito em 1995. O planejamento envolveu uma equipe de 36 pessoas, dentre alemães e brasileiros, duas empresas americanas, com experiência em construção de montadoras e tecnologias automobilísticas e duas brasileiras, para gerenciamento e supervisão técnica da obra.

Após anos de negociações quase sempre veladas, em abril de 1996, foi assinado o protocolo de intenções entre o governo e a Mercedes-

---

<sup>17</sup>Renunciou na tentativa de evitar uma cassação do mandato, fundamentada em acusações de corrupção.

<sup>18</sup>Foi presidente do Brasil entre 2 de outubro de 1992 e 1 de janeiro de 1995.

<sup>19</sup>Eleito em 1994 e reeleito em 1998.

Benz. Juiz de Fora ofereceu doação do terreno, redução da tarifa de água, possibilidade de início imediato, investimentos em infra-estrutura, controle da poluição ambiental e incentivo fiscal por dez anos (ICMS<sup>20</sup> e ITBI<sup>21</sup> estaduais; IPTU<sup>22</sup> e ISS<sup>23</sup> municipais).

Pesou na decisão de trazer a empresa para Juiz de Fora um conjunto de fatores, dentre eles, a localização privilegiada, a existência de sistema rodoviário e ferroviário e conexão com os portos, mão-de-obra qualificada e qualidade de vida. De acordo com uma pesquisa encomendada pela revista *Exame* na época, Juiz de Fora, era a quarta melhor cidade para se investir no país, com mais de cento e cinquenta mil habitantes.

A empresa chegou com a promessa de investir US\$ 800 milhões (quase R\$ 2 bilhões) e aumentar a arrecadação tributária. Responsabilizou-se por empregar 1.500 trabalhadores e realizar as importações de automóveis por meio da cidade. Além disso, se comprometeu em enviar esforços para os fornecedores da fábrica se instalarem em Juiz de Fora e em apoiar convênios entre instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

O interesse pela implantação do projeto Mercedes-Benz em Juiz de Fora, relacionava-se à possibilidade de crescimento do PIB<sup>24</sup> e de inserção do Estado, no fluxo de capital internacional. Também, a característica de encadeamento de uma montadora, que atrai várias outras. Representava para a cidade, o rompimento de um ciclo de quase vinte anos de taxas reduzidas de investimentos.

A fábrica foi instalada em um terreno de 2,8 milhões de metros quadrados, na BR-040, a 28 quilômetros do centro de Juiz de Fora, área que era ocupada por noventa famílias. Elas tiveram que deixar suas casas, já que o terreno juizforano foi cedido pelo município para dar lugar a quatro prédios industriais, parque de fornecedores, pista de testes e centro de treinamento.

Foi preciso desviar o leito do Rio Paraibuna, construir um terminal de ônibus, uma ponte e um ramal ferroviário, aperfeiçoar o acesso

---

<sup>20</sup>Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços.

<sup>21</sup>Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis.

<sup>22</sup>Imposto Predial Territorial Urbano.

<sup>23</sup>Imposto sobre Serviços de qualquer natureza.

<sup>24</sup>Produto Interno Bruto. Representa a soma dos bens e serviços produzidos em uma determinada região, em um determinado período.

rodoviário e de ligação de longa distância para fornecimento de gás natural. O SEBRAE ofereceu capacitação de fornecedores e o SENAI um programa de treinamento para os funcionários.

Já à época da assinatura do contrato, questionava-se se os esforços de Minas Gerais seriam realmente vantajosos. Cinco meses após a abertura oficial da planta, a Assembléia Legislativa de Minas Gerais votou pela formação de uma Comissão Especial para analisar as consequências da vinda da montadora para a cidade. Mesmo com a garantia do então deputado federal Custódio Mattos, de que a presença da Daimler em JF seria benéfica, o relatório final recomendou que se promovesse o reestudo dos benefícios oferecidos mediante contrapartida referentes à empregabilidade e ao progresso.

Em 1997, foi iniciada a construção da unidade da Mercedes-Benz do Brasil. A obra envolveu cerca de 2.400 pessoas. Menos de sete meses depois, foi instalado o primeiro equipamento. Enquanto muitas coisas ainda estavam sendo definidas, a construção estava em pleno andamento.

O país já vinha tendo problemas com o câmbio<sup>25</sup>. Quando a fábrica foi inaugurada, a relação real/dólar já era muito diferente do que se havia pensado. Mas nem o adiamento da data de inauguração, nem as constantes revisões na meta de produção foram entendidos como sinal de crise.

Em 23 de abril de 1999, a unidade de Juiz de Fora foi inaugurada. Durante a solenidade, a Central Única dos Trabalhadores (CUT) se manifestou contra os incentivos concedidos pelo governo mineiro e as condições salariais oferecidas pela Mercedes. Mais de 60% dos trabalhadores da fábrica recebiam salário de R\$ 377, enquanto a maioria dos provimentos em outras metalúrgicas da região variava entre R\$900 e R\$1.000.

A Mercedes chegou a empregar 1.500 funcionários. A meta era de 70 mil unidades do modelo Classe A para o ano de 2000. Seriam exportados cerca de 15% desse número de produção. Também pretendia aumentar o índice de nacionalização de 60 a 70%, para compensar o en-

---

<sup>25</sup>Preço de uma unidade monetária em outra moeda. São características desse período da história a alta dos juros, a desvalorização da moeda e a estagnação da economia.

carecimento das peças importadas. No Parque de Fornecedores estavam instaladas 10 empresas.

Em maio de 2000, teve início o projeto Classe C. O novo modelo iria utilizar a capacidade ociosa da fábrica da cidade. A estimativa era de 7 mil carros por ano, voltados para os mercados regionais (Argentina, México). Nessa época, a empresa abriu mais de 300 vagas para funcionários. A produção era feita em regime CKD. As partes do carro eram importadas da Alemanha e montadas aqui.

Em janeiro de 2002, a Mercedes cortou 336 vagas. Pouco mais de dois anos depois, em fevereiro de 2004, fechou acordo com os trabalhadores e interrompeu as atividades todas as quartas-feiras. Com isso, faziam uma jornada reduzida de 20 horas semanais.

Futuro ainda mais incerto diante da decisão de não utilizar suas instalações para a produção do modelo Smart. Em agosto de 2005, a fábrica deixou de produzir o Classe A e anunciou férias coletivas para 300 funcionários no período de transição.

No entender de Steinbruch (2007), a Mercedes não conseguiu o sucesso que esperava com o Classe A, pois o brasileiro gosta de veículos do porte com que está acostumado. Nem a força da estrela assegurou sua permanência. Em sete anos, vendeu-se o que era, inicialmente, a meta anual.

O Classe A foi um carro incompreendido pelo mercado brasileiro. Alguns meios de comunicação alemães chegaram até a divulgar a intenção da empresa em fechar a unidade. Teve de ser realizado Ato Público<sup>26</sup> na Câmara Municipal, em defesa da continuidade das operações da DaimlerChrysler em Juiz de Fora.

Em abril de 2007, a unidade de Juiz de Fora passou a montar o Classe C Sports Coupé<sup>27</sup>. O anúncio foi feito em um encontro entre o governador e o presidente da DaimlerChrysler. A empresa garantiu que os 1.100 empregados seriam mantidos. A Mercedes iria buscar fornecedores nos arredores do complexo de montagem. Cerca de 70 a 80 veículos seriam finalizados em Juiz de Fora, voltados para o mercado externo.

<sup>26</sup>O objetivo era ouvir convidados para constituir um comitê de acompanhamento das negociações entre Poder Público, direção da empresa, entidade sindical e trabalhadores.

<sup>27</sup>Trata-se de uma reestilização do Classe C.

Ao longo dos anos não faltaram especulações sobre empresas como Hyundai e Chery, demonstrando interesse em atuar na cidade. A Tribuna de Minas mesmo anunciou que a fornecedora Magna queria comprar a Chrysler e fabricar um carro popular em Juiz de Fora. A Mercedes, procurada, não se manifestou sobre o assunto.

Em julho, os funcionários da empresa fizeram cinco dias de paralisação para reivindicar redução da jornada de trabalho, negociação de Participação nos Lucros Relativos (PLR) e equiparação salarial para cargos de mesma função. Eles somente voltaram às atividades, após reunião entre o Sindicato dos Metalúrgicos e um representante da montadora, vindo de São Bernardo do Campo. O resultado foi um avanço, mesmo não tendo sido aceitas todas as exigências.

Em dezembro de 2008, a crise econômica mundial afetou dezenas de trabalhadores juizforanos, que perderam seus empregos na filial da grande empresa. Boa parte dos carros produzidos na unidade eram exportados. Como o consumo mundial caiu, trezentos funcionários lutam, agora, para receber os valores relativos à rescisão contratual de R\$ 2 milhões referente ao não cumprimento de acordo coletivo. A companhia alega que comunicou oficialmente seu afastamento das negociações.

No mesmo mês, a Central Única dos Trabalhadores (CUT), regional Zona da Mata, repudiou a empresa por ter demitido o dirigente do Sindicato dos Metalúrgicos de Juiz de Fora e região. Ele, cumprindo o mandato que lhe foi dado pela categoria, acompanhava todas as perícias judiciais e previdenciárias junto à Mercedes. No mesmo dia em que foi comunicado por telefone sobre sua demissão, sua companheira também foi demitida.

De 23 de fevereiro a 8 de março de 2009, a Mercedes-Benz paralisou sua produção, medida necessária para adequar o volume de produção às vendas desaquecidas. Isso aconteceu mesmo depois que a Federação Nacional das Distribuidoras de Veículos Automotores (Fenabreve) divulgou um crescimento de 9,15% das vendas de automóveis na primeira quinzena de janeiro, frente aos números de dezembro.

Com o quadro de crise e diante da estratégia de se consolidar num amplo segmento de veículos, a Mercedes resolveu disponibilizar o modelo Classe C Sport Cupê no mercado nacional, em apenas uma versão. Produzido há quase um ano na unidade, ele era voltado exclusivamente para exportação.

Até maio de 2009, a montadora realizou ao menos três revisões no volume de produção do CLC, cortando centenas de unidades. Segundo a Tribuna de Minas, a Mercedes-Benz fechou 2009 com 22% da capacidade instalada, o que equivale a somente 16 mil veículos produzidos.

A empresa anunciou em março de 2010, que ano que vem haverá o início da produção de caminhões e utilitários em Juiz de Fora. A atual fábrica passará a fazer parte do sistema global de produção de veículos comerciais, auxiliando a planta de São Bernardo do Campo, afogada pela alta demanda de produtos. A rede de fornecedores da região também será aumentada, contribuindo para geração de empregos e investimentos na cadeia produtiva.

## 2 Histórico da Assessoria de Comunicação

Antes de falar da Comunicação na Mercedes, faz-se necessária uma análise do histórico dessa função ao longo dos anos, no Brasil e no mundo, passando pelos jornais de empresa, relações públicas, comunicação empresarial, até chegarmos às assessorias de comunicação integradas.

Já em 1772, o grupo de revolucionários liderados por George Washington<sup>28</sup> nomeou o Samuel Adams para realizar um trabalho que misturava Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade. Em 1829, Amos Kendall, servindo ao então presidente norte-americano, Andrew Jackson, organizou o setor de Imprensa e de Relações Públicas da Casa Branca.

Fato é que as instituições passaram a agir pelo que dizem, pelos acontecimentos que produzem e com os quais interferem na realidade. Originavam-se assim, os periódicos de empresa como o *Lloyd's list* (1969, Grã Betanha), *Lowell offering* (século 19, EUA) *The mechanic* (1847, EUA), *The triphammer* (1885).

Depois da prensa de tipos móveis<sup>29</sup>, idealizada por Johan Gutemberg<sup>30</sup> no século 15, a imprensa ganharia contornos massivos com a

<sup>28</sup>Quatro anos antes da Declaração de Independência dos Estados Unidos.

<sup>29</sup>Processo gráfico que utilizava chumbo fundido, e portanto, era mais duradouro e resistente do que o fabricado em madeira, além de ser reutilizável. Inicialmente era usado para a produção de livros, mas a partir do século XVIII, passou a ser utilizado para imprimir jornais.

<sup>30</sup>Inventor alemão que desde jovem revelou uma forte inclinação pela leitura. Tinha

invenção da rotativa<sup>31</sup> e do linotipo<sup>32</sup>. Essa modernização gerada pela Revolução Industrial favorecia o aumento da circulação de materiais informativos.

O proletariado não tinha acesso aos espaços de opinião, dentro dos grupos que exerciam a hegemonia do poder. Reações cívicas resultaram em pressões organizadas e no surgimento de um jornalismo mais realista, de denúncia. Jornalistas que integravam o grupo de escritores de vanguarda criticavam a injustiça e a pobreza.

É somente a partir da consolidação das *trade unions*<sup>33</sup> que a imprensa partidária passa a externar essa influência crescente. E aparecem os jornais de sindicatos de trabalhadores como *O Trabalhador* (1904, São Paulo), *O cosmopolita* (1916, Rio de Janeiro), *Tribuna do povo* (1912, Recife), *O graphico e a vida* (1924, Rio de Janeiro), *O syndicalista* (1919, Porto Alegre).

Nos Estados Unidos ainda dominava a idéia de que “o público que se dane”, celebrizada pelo dirigente da Pensilvânia Railroad, William Henry Vanderbilt, um dos mais conhecidos proprietários de ferrovias do país. Em 1882, ele teria se proclamado assim, quando solicitado por jornalistas para que prestasse esclarecimentos pelo fechamento de um ramal ferroviário.

As relações públicas surgem em circunstâncias em que os conflitos de classe se tornam mais fortes nas democracias burguesas e se explicitam como função persuasiva, tentando fazer corrigir os interesses de toda a sociedade nos interesses do capital. Na verdade, elas são uma necessidade do modo de produção capitalista.

É que após a Guerra de Secessão<sup>34</sup>, os Estados Unidos viveram um período de prosperidade. Num tempo de caçada ao dólar, os empreendedores levavam ao extremo o exercício à livre concorrência. O cenário

foi de joalheiro, conhecedor da arte da construção de moldes e da fundição de ouro e prata.

<sup>31</sup>Impressora capaz de rodar 1.100 folhas por hora (uma grande quantidade para a época), criada por Frederich Koenig, em 1811.

<sup>32</sup>Criada por Otto Mergenthaler substituiu a composição manual tipo a tipo.

<sup>33</sup>União, associações de empregados, formadas em 1821, na Grã-Bretanha, e em 1827, nos Estados Unidos.

<sup>34</sup>Abraham Lincoln venceu as eleições presidenciais, mas antes que assumisse o posto, 11 Estados escravagistas declararam secessão e criaram um novo país, os Estados Confederados da América.

propiciou o surgimento de epítetos como “barões ladrões”, para identificar industriais sem escrúpulos, visando o lucro fácil.

Em 1906, Ivy Lee abandonou o jornalismo para conseguir que um acusado de aspirar ao monopólio passasse a ser venerado pela opinião pública. Dispensou todos seus guarda-costas e quando o Congresso norte-americano resolveu investigar a greve da *Colorado Fuel and Iron Co*, o mais impopular homem de negócios dos Estados Unidos, John D. Rockefeller colaborou.

Ivy Lee ficou conhecido ao distribuir uma Declaração de princípios em forma de carta, aos editores dos jornais, estabelecendo regras ético-morais em favor da confiabilidade:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes sobre qualquer questão serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.<sup>35</sup>

Os grandes capitalistas encontraram em Ivy Lee o caminho para evitar denúncias. O jornalista percebe então, a oportunidade de abrir um negócio: prestar serviços de assessoria. Criou a escola de relações públicas e foi assessor de comunicação de importantes organizações empresariais.

No início do século seguinte, o presidente da DuPont<sup>36</sup>, Irving Shapiro, ainda afirmava que era possível sair-se bem nos negócios não conversando com repórteres. Muitas empresas instituíram os Serviços de

<sup>35</sup>Na qual se baseava os trabalhos de Ivy Lee prestados a Rockefeller.

<sup>36</sup>Empresa estadunidense e uma das maiores companhias de química, fibras, polímeros e produtos agrícolas do mundo.

Atendimento ao Consumidor (SAC), mas a inexistência de Políticas de Comunicação acabou gerando distorções.

No entender de Camargo (1983), o choque que tornou visível o antagonismo entre os ideais sociais e o objetivo de lucro a qualquer custo das empresas, teve seu ponto mais marcante com a quebra da Bolsa de Nova Iorque. Era preciso motivar a nação, a fim de que a crise fosse superada.

A importância e a influência das relações públicas cresceram vertiginosamente, transbordaram para o Canadá e entraram na Europa rapidamente. Após as eleições de Juscelino Kubitschek<sup>37</sup>, para aqui convergiram multinacionais, e com elas, vieram as assessorias de imprensa.

O primeiro Departamento de Relações Públicas foi implantado em São Paulo, em 1914, por uma empresa de serviços de eletricidade. Segundo Lima (1985), “para os planos da Light de expansão de seus serviços no Brasil, tornava-se necessário um bom relacionamento com as autoridades federais como estaduais.”

O Governo Vargas, em 1938, estabeleceu um serviço de divulgação, em plena ditadura do Estado Novo<sup>38</sup>. Mas o Golpe Militar acentuou o aspecto negativo do controle da informação e da liberdade de expressão do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP). Para Barreira (2009), “na época, os textos eram carregados de propaganda e quase não tinham valor jornalístico.”

Subordinado diretamente ao presidente da República e ao Ministério da Justiça, suas funções não se restringem ao papel de censor. A censura é apenas uma das facetas do trabalho principal do órgão, cuja tarefa maior é difundir a ideologia estadonovista, fazendo dela o discurso de toda a sociedade brasileira no período. (Barbosa, 2007: 118).

Em 1961, os jornalistas Reginaldo Finotti e Alair José Gomes montaram o setor de imprensa da Volkswagen do Brasil, o qual se tornou fonte de consulta, aplicando um conceito de transparência. Dez anos mais tarde, fundaram a Unipress, com um modelo que pregava contar

---

<sup>37</sup>Durante o seu governo, o país viveu um período de desenvolvimento econômico e estabilidade política.

<sup>38</sup>Período da história republicana brasileira que vai de 1937 a 1945.

toda a história e deixar que os repórteres selecionassem o que interessava.

O crescimento da assessoria de imprensa alcançou os meios acadêmicos. Vale ressaltar o primeiro livro de relações públicas do país: *Para entender relações públicas*, de Teobaldo de Andrade, publicado em 1962, em São Paulo. Na mesma época, era editada no Rio de Janeiro, a *Revista Brasileira de Relações Públicas*.

Expandia-se a atividade, na euforia do “milagre econômico”<sup>39</sup>. O departamento foi extinto, mas os profissionais até hoje convivem com o epíteto “chapa branca”, usado pejorativamente para identificar quem assessorava o governo militar pós-64, em referência ao automóvel do serviço público cuja placa de licenciamento era de cor branca.

A década de 70 foi o período do *boom* das Relações Públicas.<sup>40</sup> Toda empresa queria ter um “jornalzinho”. Em 1979, um decreto passou a regulamentar o exercício da profissão e o diploma tornou-se obrigatório para a aquisição do registro.<sup>41</sup> O Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo criou a “Comissão permanente e aberta dos jornalistas em assessoria de imprensa”.

Os anos 80 consolidaram a área de comunicação nas empresas, com a divulgação da imagem. Em 1983, foi realizado o I Encontro Estadual dos Jornalistas em Assessoria de Imprensa e o I Encontro Nacional. Um ano depois, o jornalista e coordenador da comissão, Eduardo Cesário Ribeiro, dedicou-se à produção do primeiro manual da área.

A ocupação do segmento foi irreversível. O setor se consolidou como um dos principais campos de atuação. São as atividades de comunicação que mais se expandem no Brasil. A literatura da área tem

---

<sup>39</sup>Denominação dada à época de excepcional crescimento econômico ocorrido durante a ditadura militar, especialmente no governo Médici.

<sup>40</sup>O objetivo do seu trabalho é o equilíbrio entre a identidade e a imagem da corporação, trabalhando a relação com a opinião pública.

<sup>41</sup>Em junho de 2009, o Supremo Tribunal Federal derrubou a obrigatoriedade de diploma para o exercício da profissão. Em novembro do mesmo ano, a Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania – CCJ, da Câmara dos Deputados, aprovou a PEC que restaura a necessidade de curso superior em jornalismo para o exercício da profissão. Caso seja definitivamente aprovada, ela irá alterar a redação do artigo 220 da Constituição Federal que diz que a manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, processo ou veículo não sofrerão restrição.

sido renovada constantemente. Há cada vez melhores exemplos em congressos e grupos de discussão na internet.

Atualmente, uma assessoria de imprensa presta serviços para um assessorado, que pode ser um cliente ou uma instituição. Tem como objetivo torná-los mais conhecidos nos meios de comunicação, difundir suas idéias, exercer suas defesas. As atividades compreendem abastecer os veículos com informações e atender às solicitações dos jornalistas.

De uns tempos para cá, elas estabeleceram ligações entre a entidade e o público também. Passaram a se chamar assessorias de comunicação para exercício da Comunicação Integrada.<sup>42</sup> Os produtos e serviços tornaram-se mais diversificados e o conceito de imagem é, hoje, o grande diferencial competitivo.

O profissional de Comunicação Empresarial cuida da imagem da organização, assim como de sua identidade corporativa, publicidade, mídia, impressos em geral, comunicação interna e externa, e da *homepage*. É preciso ainda o cuidado com a logomarca, revisão dos textos que saem para os clientes. Eu tenho, por exemplo, um *media trainner* cuja função é treinar os executivos para falar com as agências. O assessor também é responsável, por exemplo, pelo vídeo institucional, patrocínios que a empresa faz, realização de eventos, campanhas. (Lopes, 1998: 192-193).

Existe uma multiplicidade de publicações internas na Mercedes-Benz, dentre elas, os relatórios, folhetos, folders, manuais de acolhimento, etc. Geralmente, elas apresentam um resumo da empresa e de sua organização, política de pessoal, objetivos, descrição de produtos ou serviços, benefícios para os trabalhadores. Este tipo de conteúdo é de interesse permanente, sofrendo correção apenas quando existe um fato novo.

Mas os jornais, revistas e boletins constituem a base maior que assume todas as características do jornalismo. Contêm, geralmente, sessões inspiradas na grande imprensa, mas também, cobrem assuntos próprios. Os mais utilizados pela Mercedes-Benz são as revistas e os boletins.

---

<sup>42</sup>Prevê a atuação conjunta de jornalistas, publicitários e relações públicas.

O “Trucks Inside”, um jornal feito exclusivamente sobre os caminhões fabricados pela marca, também circula uma vez ao ano pela unidade. Editado na Alemanha, ele chega aqui em português. Contém doze páginas em papel couchê colorido. Fica disponível no hall de entrada. A partir do ano que vem, com o novo projeto, ele poderá ganhar maior importância.

O boletim é um tipo de publicação regular da Mercedes-Benz, usado para fornecer novidades e informações sobre a empresa. Tem intervalos menos espaçados entre as edições (semanal) e por isso, exige difusão um pouco mais rápida. Apresenta menor variedade temática e conseqüentemente, reduzido número de páginas (frente e verso). Na unidade, ele recebe o nome de “Em Foco” e é impresso em papel couchê colorido.

No boletim dos dias 25 de março e 1º de abril de 2009, observamos matérias departamentais como a “Campanha motivacional para produção”, institucionais como a sobre “Teste urbano para o Smart” e de educação como a de “Combate à gripe”. A esquematização morfológica completa-se com a definição de matérias por página: quatro. Todas bem pequenas.

A revista “Nós”, distribuída na unidade, apresenta maior número de páginas (doze). Dedicar mais espaço às ilustrações e amplia o universo de conteúdo de interesse permanente. Apresenta intervalos mais espaçados entre as edições (bimestral), o que permite um esquema de difusão mais demorado. É impressa em papel couchê colorido.

Na edição da “Nós” referente aos meses de janeiro e fevereiro, observamos além das matérias institucionais e departamentais, as ilustrativas como o “Acordo ortográfico estabelece novas regras” e matérias-retrato como a sobre “Uma chance a mais para a vida” (de um funcionário doador de medula óssea). Trata-se de um apanhado geral, sem muito foco para a fábrica de Juiz de Fora.

O que se vê mesmo nos dois tipos de publicação é jornalismo informativo, de interesse imediato e passageiro. O critério para avaliar o conceito de notícia é a própria política empresarial. Percebe-se que os textos das matérias das publicações internas são bastante acessíveis.

O mural constitui uma forma rápida de comunicação e é utilizado em todas as áreas da unidade. É dirigido ao público interno e tem espaço para divulgação do noticiário social. Dá nova dimensão aos classifica-

dos, dissemina o noticiário cultural, político, econômico, literário e de utilidade pública. Presta-se à comemoração de datas cívicas, históricas e é instrumento incentivador do esporte, lazer, turismo, cultura. Também serve como apoio às campanhas internas.

A internet é um canal consolidado para levar as informações da empresa para os consumidores e a sociedade. Além de desenvolver um site e gerar conteúdos, a Mercedes-Benz mantém esse espaço virtual sempre atualizado, primando pelo design arrojado e de fácil navegação. Lá, o consumidor pode simular um financiamento, verificar preços, encontrar a revenda mais próxima, falar com um atendente on-line, acompanhar as últimas notícias e acessar um link com diversos vídeos da marca. Um site estratégico e informativo, como o da empresa, amplia a visibilidade e as oportunidades comerciais.

A intranet é ferramenta essencial para a Comunicação Interna da Mercedes-Benz, permitindo o repasse de informações necessárias ao desenvolvimento das atividades, a baixo custo. Todos os conceitos da internet aplicam-se a ela. É como uma versão privada, somente os computadores da empresa podem acessá-la.

A TV interna da Mercedes-Benz sempre foi utilizada para campanhas publicitárias, todas em alemão. Ela não considerava todos os seus públicos. A maioria dos trabalhadores de lá não falava outra língua a não ser o alemão. Em 2008, ela foi cortada para tentar reduzir gastos.

Quando comemorou 50 anos no Brasil, distribuiu para os funcionários uma espécie de press kit com um mini documentário sobre a empresa. Como o público-alvo desse tipo de material não é bem quem já conhece a empresa há anos, ninguém se interessou muito.

Como forma de apoio à cultura e sua disseminação, a Mercedes-Benz patrocinava todos os anos, o Encontro de Automóveis Antigos de Juiz de Fora. O evento tinha por objetivo preservar a história dos veículos, confraternizar colecionadores de raridades, com relevância também, para a economia da cidade.

Em um país culturalmente pobre como o nosso, qualquer coisa que se faça nesse sentido é bom. Dá a quem faz um ar de dignidade – também muito em falta – e cria em quem participa uma certa “sede” que leva a querer mais. Isto geralmente eleva o nível geral – moral e intelectual.

Uma empresa pode – e deve – preocupar-se com isso, seja entre seus funcionários, seja para a comunidade, seja para criar movimentos que atraiam a atenção para aspectos de seu marketing. (Cahen, 2005: 169-170).

Em 2010, a empresa também patrocinou o Encontro Regional dos Estudantes de Administração, realizado na Universidade Federal de Juiz de Fora. O Diretor de Produção da fábrica, Izidro Penatti, ministrou palestra sobre a “Importância de um profissional de Administração para Grandes Empresas – O que o mercado espera desses profissionais para futuro”.

A estratégia de informação do Projeto Jequitibá configura responsabilidade social. Faz parte do conjunto de iniciativas que envolvem a inclusão social de crianças e adolescentes em situação sócio-econômica desfavorável, no bairro Barreira do Triunfo, onde está localizada a fábrica de automóveis. Tem como objetivo oferecer opções de lazer, alimento, orientação e qualificação profissional.

Pela ótica da cidadania empresarial, a responsabilidade social é um princípio ético e humano fundamental, que visa a busca permanente do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A comunicação empresarial deriva da cultura da empresa. Por isso, quanto mais esclarecida do seu papel social, mais apta a empresa estará para informar e se comunicar. (Matos, 2008).

A nova era de crescimento econômico considera a relação entre meio ambiente e o desenvolvimento e a empresa usa esse discurso a favor de melhorar sua imagem. Mais de 80% do material empregado na fabricação do Classe A compunha-se de cinco diferentes grupos de materiais sintéticos, que tem como característica, boa propriedade de reciclagem.

Desde que deixou de existir em Juiz de Fora uma pessoa responsável pelo Departamento de Comunicação da empresa, o clipping, produto comum às assessorias de comunicação e que assume um papel importantíssimo nesse contexto, passou a ser feito por uma profissional de RH. Depois, houve a contratação de uma estagiária de jornalismo. Recentemente, uma pessoa terceirizada. O problema é que todo o trabalho

continua sob a coordenação de São Bernardo do Campo, de onde saem todas as publicações.

Na época da inauguração da fábrica em Juiz de Fora, optavam por passar a informação a “conta-gotas”. A influência direta que isso tem no resultado é que abre espaço para a especulação. Cogitou-se aumento da criminalidade, saturação do mercado imobiliário, superlotação dos vôos no Aeroporto da Serrinha.

Por vezes, recorriam ao jornal para pedir que determinado fato não viesse à público. Até o início de 2008, quando questionada sobre greves, demissões em massa ou qualquer outro problema, a empresa utilizava muitas vezes o discurso: “a Assessoria de Comunicação da Mercedes-Benz não comentará o assunto”. Trata-se de atitudes impensáveis atualmente.

Em 21 de outubro de 1997, ocorreu um teste na Suécia para avaliar se o Classe A estava preparado para as condições particulares de direção. Isso incluía o teste de desvio em torno de obstáculos, criando um cenário de prevenção a colisões com animais selvagens, como alces e cervos. O jornalista Robert Collin e três colegas sofreram ferimentos quando o carro tombou a uma velocidade de apenas 60 Km por hora. O incidente foi publicado em um jornal de finanças alemão e por outras mídias.

A Mercedes preferiu manter silêncio durante vários dias. O novo modelo estava sendo apresentando ao mercado do Japão, durante o International Motor Show, em Tóquio. Quando jornalistas foram ao estande da Mercedes solicitar informação sobre o acontecido, obtiveram a seguinte declaração: “A diretoria não acha que seja necessário fornecer uma declaração oficial, simplesmente porque um carro tombou em algum lugar.” E a companhia ameaçou instaurar uma ação legal contra o jornalista Robert Collin.

Os jornalistas começaram a repetir os testes com o Classe A e o carro tombou em cada um deles. Nas semanas seguintes, revistas e jornais alemães exibiram fotos bizarras do “Classe A voador” e caricaturas de alces na direção dos carros. A empresa teve que admitir o problema em uma coletiva para a imprensa. No entanto, transferiu a culpa para a Goodyear, companhia que fornecia os pneus.

Mais uma falha da empresa, nos anúncios publicados na imprensa nacional. “Nós queremos encerrar as discussões sobre a segurança do

Classe A. Para sempre.” A declaração objetivava garantir que a situação estava sob controle, mas foi percebida como inadequada, arrogante. A montadora então organizou em *recall*<sup>43</sup> de todas as unidades produzidas nos primeiros meses, para reconfigurar o controle de estabilidade do veículo, assim como mudança na suspensão e pneus.

Manter silêncio ou colocar a culpa em outra empresa não é atitude favorável, do ponto de vista da comunicação que prega a boa imagem. A Mercedes-Benz cometeu falhas, que por sorte não afetaram a vinda da multinacional. Esse fato externo poderia ter causado grande repercussão, já que na época começava a ser construída em Juiz de Fora, uma unidade de montagem para o Classe A.

No dia 25 de outubro de 2009, foi ao ar no Programa Panorama Entrevista, uma conversa entre o Subsecretário de Desenvolvimento Econômico, Jackson Fernandes, o economista, Carlos Henrique Porto e o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Geraldo Werneck, sobre os 10 anos da implantação da Mercedes-Benz em Juiz de Fora.

Em diversos momentos, a apresentadora Christina Ferraz Musse frisou que a empresa foi procurada para participar do programa, mas não mandou nenhum representante. Também não respondeu email que solicitava informações. Como se sabe, com um porta-voz bem preparado, a empresa poderia ter feito dessa entrevista uma oportunidade de ganho de imagem.

### **3 Pesquisa em Comunicação**

As organizações vivem à procura de aperfeiçoamento, em um cenário empresarial de competitividade. A globalização e os avanços tecnológicos impuseram às empresas a necessidade de se flexibilizarem. A busca pelo diálogo tornou-se imprescindível na obtenção de resultados. Na posição assumida, o objetivo é a legitimidade das ações e do discurso organizacional. É que as transformações constantes ocorridas têm colocado em xeque os fundamentos da disciplina Comunicação Empresarial, valorizando a capacidade criadora do indivíduo.

Os consumidores estão com consciência crítica cada vez mais aguçada, são capazes de diferenciar o produto pelo que sua empresa repre-

---

<sup>43</sup>Solicitação feita pelo fabricante, para devolução de um lote do produto, pela descoberta de problemas relativos ao mesmo.

sente. A consolidação do regime democrático, a busca pela preservação do meio ambiente, a preocupação da opinião pública com temas relacionados à ética, reforçam a necessidade de mudança de postura por parte das empresas. A realidade virtual modifica as formas de trabalho e as relações de consumo. Também não é atoa que as políticas de responsabilidade social empresarial têm se tornado tão populares.

O gerenciamento da comunicação da organização pode resultar em melhores possibilidades de relacionamento com os diversos públicos, levando ao acréscimo de valorização, tornando-se diferencial de mercado. Também cabe à ela, a interpretação dessa percepção externa, a reflexão sobre a identidade corporativa e a transformação dessa cultura em ativo da organização, ou ainda, em uma imagem positiva.

Essa gestão dá-se por meio da comunicação simétrica<sup>44</sup>, na qual todos se sintam envolvidos. Não se restringe à simples instrumentos de comunicação. Princípios como verdade e transparência devem ser cultivados. É preciso um trabalho de longo prazo para que aquela se consolide e assuma um papel estratégico no contexto da organização. Entende-se que a conquista desse reconhecimento depende da demonstração de resultados, como a menor oposição dos públicos aos objetivos da empresa.

Pelas causas e efeitos dessa inter-relação, pensa-se ser necessária uma pesquisa que avalie suas atividades junto aos públicos de interesse. O desenvolvimento dessa, talvez estimule também a compreensão das questões externas que motivem o estado de coisas percebido. Conhecer os níveis de satisfação de seus públicos pode contribuir para o estabelecimento de prioridades e um diagnóstico mais próximo da realidade.

No entender de Filho (2008), a pesquisa comunicacional vai encarar a empresa como um meio de comunicação irradiante que permite oscilações na imagem pública e tem efeito sobre o consumo de seus bens e serviços, sobre o preço de suas ações, sua moral e ética. Ainda segundo ele, um profissional de relações públicas pode tentar administrar essa imagem, mas na cabeça do público, os sinais que recebem podem operar tanto de forma receptiva automática, como desconfiada.

Quando um hábito de pensamento é rompido, o objetivo é se chegar

---

<sup>44</sup>Representa a visão mais moderna de Relações Públicas e busca um equilíbrio entre os interesses da organização e dos seus respectivos públicos.

a uma outra crença que se prove estável. Toda pesquisa nasce, portanto, do desejo de se encontrar resposta para uma questão, o que resultará na aquisição de conhecimento. Mas a investigação científica exige um certo estado de alerta sobre as leis que regem a informação. Ela deve se conduzir dentro de um determinado campo.

Só isso pode ser chamado de pesquisa científica porque só isso pode resultar em conhecimento com as características que a ciência exige, isto é conhecimento verdadeiro e justificado, no sentido em que “verdadeiro e justificado” foi discutido mais acima. (Santaella, 2001: 113).

Como falaremos sobre a imagem da empresa, torna-se interessante destacar a diferença entre esse conceito e também, identidade e reputação.

A imagem corporativa define como a empresa é percebida, o que ela parece ser, ou seja, a percepção psicológica de sua identidade. O processo de formação de uma imagem é resultado de atributos representativos para um indivíduo, provenientes dos meios de comunicação de massa, das relações interpessoais e da sua experiência pessoal. Está associada à representação que os públicos constroem a partir de elementos como publicidade, pontos de venda, relações públicas, etc. É constituída pelo que a empresa faz e diz. A imagem tende a melhorar se a empresa promove eventos culturais e esportivos e se participa de programas de voluntariado. Tais investimentos colaboram para que pareça uma empresa útil e necessária à sociedade.

Apesar de corresponder a uma visão externa, a imagem depende do resultado da atuação da empresa. Pode sair diferente da pretendida, confusa ou em total desacordo com o público pretendido. É fundamental, portanto, dar atenção especial à integração das comunicações interna, de marketing<sup>45</sup> e institucional<sup>46</sup>. Essas também deverão estar em consonância com a estratégia, missão e valores da organização.

A imagem é um instrumento estratégico que tem por objetivo criar e fixar valores motivadores e duradouros. É um bem que sempre se deseja

---

<sup>45</sup>Atividades de planejamento, concepção e concretização, que visam a satisfação das necessidades dos clientes, através de produtos/serviços.

<sup>46</sup>Maneira que as empresas apresentam a sua estrutura. Mostram, por exemplo, benefícios que a comunidade local recebeu.

positivo, crescente e acumulativo. A avaliação da imagem pode ser útil, se a comunicação estiver alinhada de maneira a traduzir a identidade corretamente.

Segundo Tomasi e Medeiros (2007), “é fundamental que as atitudes de comunicação empresarial sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa e que tenham como objetivo a constituição da imagem institucional da empresa.” Avaliar os relacionamentos manifestos pela comunicação da organização – institucional e mercadológica<sup>47</sup> redundará na possibilidade de compreender suas relações com seus públicos de interesse. Propõe-se que estudem, em especial, os chamados colaboradores, responsáveis por construir, de dentro para fora, a imagem percebida.

A construção da imagem pública passa pela emissão de pareceres ajuizados da imprensa. Esse espaço deve ser objetivado para a efetivação de políticas de compreensão junto à opinião pública<sup>48</sup>, trabalhando para tornar a empresa elemento referencial e capaz de suportar possíveis choques. A mídia, decerto, necessita de canais permanentemente abertos junto à organização.

No capitalismo, construir uma boa imagem pública sempre foi importante para assegurar a sobrevivência e o sucesso de uma empresa. O que há de novo é que essa percepção se deslocou do real. Na nossa economia, ela vale tanto dinheiro ou até mais do que a realidade contábil e financeira da organização.

O fato de os ramos mais dinâmicos da economia contemporânea não serem aqueles que fabricam coisas, mas aqueles que produzem idéias e conceitos ilustram isso... Cada vez mais os lucros provêm da venda de coisas imateriais, e não da venda de coisas materiais. (Leal, 2007: 59).

Identidade corporativa pode ser definida como o conjunto de atributos que torna uma empresa única, são eles propósitos, missão, valores, que determinam comportamentos e opiniões. Ela se relaciona com os atributos que mudam pouco ao longo dos anos, manifestação tangível de

---

<sup>47</sup>Contempla as ações de reforço da marca, colocando-a favoravelmente no mercado.

<sup>48</sup>Opinião geral de uma sociedade, conjunto de crença à respeito de temas, modo de expressão de um grupo.

sua personalidade. A identidade se manifesta nas comunicações interna e externa, no ambiente de produção, no tratamento que dá ao cliente, etc. Trata-se efetivamente do que a empresa é, reflete e projeta sua realidade. A gestão da identidade corporativa possui como objetivos, criar uma imagem intencional e uma reputação favorável.

Reputação é uma representação mais amadurecida de uma organização. Resulta de uma interação vivenciada com mais intensidade, de vários contatos. Na prática, apenas um número reduzido de empresas chega a ser contemplado com este nível de leitura. Quando compartilhamos a reputação de uma empresa, temos certeza do que ela é ou representa.

De acordo com Rosa (2003), “a reputação se constrói a partir de vivências, conhecimentos, experiências mais fortes e é mais difícil, se não impossível, alterá-la. A reputação estabelece entre a organização e os públicos ou pessoas (ou a sociedade) um vínculo difícil de ser rompido”.

Se a empresa não sabe bem qual é sua identidade, não consegue passar uma boa imagem. Há então os casos presenciados diariamente. Diz-se que o cliente é especial, enquanto fazem com que ele tenha um tratamento abaixo da crítica. Uma imagem confusa acaba prejudicando a reputação. Mas se a empresa é honesta, se valoriza o meio ambiente, aparecerá em todas as suas ações.

A comunicação é resultante do processo de criação e de fortalecimento de uma cultura organizacional (formal e informal), na qual deve residir a estruturação da identidade corporativa. Quando a identidade é claramente diferenciada, resulta em estilo ao qual podemos chamar de imagem.

### **3.1 A Imagem da Mercedes-Benz em Juiz de Fora**

O presente estudo destina-se à comunidade local, empresários, funcionários, políticos e demais pessoas interessadas no assunto. Ele pretende mostrar a percepção dos formadores de opinião diante da implantação e dos acontecimentos que permeiam a atuação da Daimler-Chrysler do Brasil Ltda, durante esses 11 anos em nossa cidade.

Como forma de análise da imagem da Mercedes-Benz em Juiz de Fora, foram aplicados em abril de 2009, 50 questionários, em profis-

sionais da área de Comunicação Social, dentre eles, jornalistas, cineastas, publicitários, relações públicas e profissionais de marketing. Muitos já são pós-graduados em Comunicação Empresarial ou TV, Cinema e Mídias Digitais pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Outros tantos atuam no mercado de trabalho como assessores e professores.

A grande maioria dos contatos foi feita pela própria pesquisadora. Quando não conhecidos, apenas confirmava-se se poderiam estar dentro da amostra. Outros pedidos foram feitos, também por entrevistados. Foi analisado o comportamento do público cuja observação da organização dá-se de forma externa, alheia ao processo de formatação da identidade da empresa.

O campo de atuação implicava na necessidade de uma formação superior, de conhecimento teórico, o que daria base para responder a tais perguntas. Acreditava-se tratar de pessoas capacitadas para fazer essa análise. A questão da imagem de empresas é bastante difundida nesses cursos de graduação.

Antes de saber qual a posição da população em relação ao assunto, seria interessante analisar as perspectivas de críticos da mídia. Esses profissionais são vistos como pessoas que buscam estar sempre em sintonia com o que acontece no mundo, pois lidam diariamente com informação.

Importante destacar a recusa de diversas pessoas em responder aos questionários, apesar de tê-las deixado à vontade para assinarem ou não seus nomes. Muitas diziam simplesmente desconhecer a atuação da empresa. Poderiam então, responder somente o que sabiam.

Como aplicação, utilizou-se a modalidade de resposta direta. O preenchimento era feito pela pessoa, sem a interferência de qualquer entrevistador. De acordo com Augras (1978), “a vantagem desta modalidade reside no anonimato: ninguém poderá identificar a pessoa inquirida.”

Partiu-se da idéia de que há interesse em relação ao assunto e que a investigação revelaria certa porcentagem de opiniões a favor e outra de opiniões contrárias. Os instrumentos de inquérito foram elaborados de acordo com informações que permitiam a visão global do tema, sob todos os ângulos. Estas facetas ou pontos de vista forneceram os temas do questionário. Daí partiu-se para a elaboração das perguntas.

A pesquisa qualitativa constava de 10 perguntas sobre diversos as-

pectos da implantação da montadora na cidade. Já que abertas, a pessoa podia expressar seu pensamento de maneira mais franca. Contudo, na hora da correção havia uma infinidade de respostas. Tornava-se necessário interpretá-las e classificá-las conforme o tema. Também não sendo possível estimativa, pois poderiam responder mais de um item em cada questão.

Questões abertas são aquelas que dão condição ao pesquisado de discorrer espontaneamente sobre o que se está questionando; as respostas são de livre deliberação, sem limitações e com linguagem própria. Com essas respostas, pode-se detectar melhor a atitude e as opiniões do pesquisado, bem como sua motivação e significação. (Fachin, 2003: 152).

As pesquisas qualitativas ressaltam as significações que estão contidas nos atos e práticas. Trata-se de abordagens interpretativas, das unidades de sentido, das relações entre elas e do que elas emanam. E segundo Chizzotti (2006), “as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam.”

As pesquisas de opinião visam saber que pontos de vista, atitudes e preferências as pessoas têm a respeito de algo. Decorrem de um processo indutivo que vai se definindo e se delimitando quando da sua realização, da observação do objeto pesquisado e dos contatos que se estabelecem com aqueles que emitem juízos de valor.

A primeira pergunta dizia respeito ao que a Mercedes trouxe de positivo para Juiz de Fora. A maior parte dos entrevistados respondeu que geração de empregos. Em segundo lugar, visibilidade para o município. Outro aspecto era a agitação da economia local e uma idéia de status, trazida pela marca, concorrendo com nada.

Procurou-se delimitar os três pontos mais importantes em cada questão, não deixando, é claro, de citar os outros. Sendo assim, responderam também, nessa ordem, investimentos, (progresso, arrecadação de ICMS), (qualificação, renda, auto-estima, outras empresas), (competitividade e relações internacionais). Ainda teve quem não sabia responder.<sup>49</sup>

<sup>49</sup>Os parênteses identificam os itens que estão na mesma posição ou classificação.

A segunda questão tratou de levantar algum aspecto negativo na implantação da Mercedes, em Juiz de Fora. Grande parte das pessoas que responderam ao questionário apontou isenção de impostos. Em seguida, vieram as promessas feitas e não cumpridas, principalmente no que diz respeito ao número de vagas que seriam criadas. Por outro lado, alguns relatavam não haver nenhum aspecto negativo na implantação da fábrica na cidade.

Menos vezes responderam desemprego, não saber, a falta de retorno dada à cidade, (a má utilização dos recursos públicos, as constantes crises e falta de planejamento), (os altos cargos somente para pessoas vindas de fora, os baixos salários, a falta de preocupação com o meio ambiente, o aumento do preço dos aluguéis e a falta de um projeto de comunicação), assim, respectivamente.<sup>50</sup>

A terceira pergunta se referia aos erros na política de comunicação da Mercedes. Muitos dos profissionais da área disseram que não sabiam, já que a empresa não se permite conhecer. O segundo ponto era exatamente esse: a empresa não comunica com seus diversos públicos. Muito menos, tem uma atuação voltada, nesse sentido, para a comunidade local.

Responderam também falta de interação com a comunidade, (propaganda enganosa de um carro com preço popular, informações obscuras e incompletas e falta de uma pesquisa de viabilidade da implantação da fábrica), (falta de um site local, não divulgação de seus projetos, criar expectativas e não cumpri-las, utilizar mão-de-obra barata, o próprio fato de se tratar de uma multinacional), dessa forma.

Nesse sentido, continuando o questionário, o que um plano de comunicação para a Mercedes deveria contemplar? Na quarta pergunta, a maior parte dos entrevistados respondeu um bom relacionamento com seus empregados, comunidade local e imprensa. Em segundo lugar, projetos sociais, culturais, ambientais. Muitos disseram não saber.

Apontaram ainda um site local, (vinculação com a marca e sua credibilidade, uma pesquisa de viabilidade da implantação), (exploração de mídias digitais, um bom relacionamento com a imprensa). Ficaram assim, estabelecidos por fim e exatamente nessa ordem.

Na quinta questão, foi evidenciado se conheciam algum projeto de

---

<sup>50</sup>Os itens entre parênteses referem-se aos que estão na mesma ordem de classificação.

marketing (social, ambiental, cultural, etc) da Mercedes-Benz na cidade. Houve quase unanimidade de “nãos”. Apenas duas pessoas disseram que conheciam, mesmo assim, não tinham muita certeza.

Sobre como avaliavam a atuação da Mercedes-Benz em momentos de crise, grande parte das pessoas que responderam ao questionário, disseram que não sabia pelo mesmo motivo apontado na questão número 3: falta de informação. Depois, novamente isso. A empresa fica omissa nesses momentos. Posteriormente, faz demissões em massa e dá férias coletivas sempre.

Outros a avaliam como negativa, de estrutura desorganizada. Seguem os motivos: ficar sempre na defensiva, passar por momentos de estagnação, ser oscilante, dar informações obscuras. Uma pessoa destacou como boa tática, a produção do Classe C para o mercado interno.

Na sétima questão, como avaliavam a atuação da Mercedes em bons momentos. Identicamente à questão anterior, os entrevistados não tinham informações suficientes para opinar, pois a empresa não comunica. Apesar de que, algumas pessoas ainda acham que ela tem uma imagem boa perante a sociedade.

Atreliou-se isso também, a fatores como não favorecer a interação com a comunidade, (só visar o lucro, conquistar tudo através da exploração de funcionários, fabricar carros somente para exportação, a falta de investimentos, só pensar globalmente e esquecer do local).

Em relação a como avaliam a imagem da Mercedes-Benz em Juiz de Fora, as opiniões ficaram bastante divididas entre positiva e negativa. Tiveram também os que não sabiam responder e os que estavam em dúvida quanto a isso.

A nona pergunta tratou de levantar se a Mercedes é ou não uma empresa ética. Grande parte dos entrevistados respondeu que sim. Tiveram também os que não sabiam responder ou que achavam que nem sempre. Por último, ficaram os que não a consideravam uma empresa ética.

Finalizando, quando escutam falar em “Mercedes”, o que vem à cabeça dos profissionais da área de Comunicação Social, é quase sempre a idéia de um carro caro, mas luxuoso, que dá status a quem compra e que tem qualidade. Dava ainda a noção de promessa, (grandeza, Alemanha, segurança, marca, mas também ociosidade), (tecnologia, globalização, a estrela de três pontas, exportação), (algo negativo, baixos salários, decadência da cidade, falta de ética, pouca visibilidade, mas

também, conforto, classe, dinamismo, potência, desempenho mecânico, sofisticação, investimento, arrecadação de ICMS, produção, desenvolvimento, dinheiro).

#### **4 Plano de Comunicação para a Mercedes-Benz em Juiz de Fora**

A empresa precisa conscientizar a opinião pública, fortalecer a credibilidade, obter noticiário favorável, ser fonte natural deles, obter reconhecimento, abrir e manter canais de comunicação. Para isso, precisa demonstrar que é cidadã, que seus produtos e serviços são excelentes, que têm respeito pelos clientes e acionistas, que é bem administrada, têm tradição, é ética e generosa. Necessita provar que também é boa cliente, tem bons padrões, que é bom trabalhar nela e que seus funcionários são os melhores.

A comunicação designa os esforços empreendidos por uma empresa para criar um clima de boas relações com os públicos e sistematizar essa realidade. A prática visa atrair a estima dos *stakeholders*<sup>51</sup>, merecê-la e mantê-la. É o estado de espírito de um grupo que procura a comunicação para fazê-los participar da realização de seu próprio objetivo.

Suas intenções são conquistar e manter os empregados satisfeitos, implementar um clima social na empresa, desenvolver a notoriedade da companhia para criar ou aperfeiçoar sua imagem junto ao grande público. Além disso, estabelecer relações harmoniosas com a comunidade na qual está estabelecida, preparar uma política de comunicação para períodos de crise e instituir as melhores relações com os poderes públicos e o meio financeiro.

A política de comunicação da Mercedes-Benz deve estar calcada na objetividade, reciprocidade, lealdade na iniciativa de se fazer conhecer, continuidade e envolvimento de todos os públicos. A Direção também precisa estar absolutamente convencida da eficácia da Comunicação para a organização. Por ser estratégica, deverá estar ligada aos seus mais altos escalões. As atividades deverão estar sujeitas a constante acompanhamento, análise e revisão.

Devem ser levados em consideração pontos como:

---

<sup>51</sup>Qualquer pessoa ou entidade afetada pelas atividades de uma empresa.

- geração de empregos (941 empregos diretos e indiretos);
- investimentos para a cidade (R\$ 2 bilhões);
- arrecadação de impostos;
- atração de empresas (parque de fornecedores);
- agitação da economia local;
- visibilidade para o município;
- atrativos da marca (luxo, qualidade, conforto, potência, etc);
- boa relação com o governo (destaca-se aqui ter conseguido a renovação de contrato);
- apoio de autoridades estrangeiras;
- planta moderna;
- desemprego (foram prometidas 1.500 vagas);
- gargalos urbanos;
- isenção de impostos (R\$ 700 milhões);
- aumento do custo de vida;
- interferências no meio ambiente (leito do rio desviado);
- famílias retiradas dali;
- falta de planejamento (projeto exclusivo para a planta de Juiz de Fora);
- baixos salários;
- falta de comunicação com seus diversos públicos;
- filosofia da empresa (jeito de ser do alemão);
- histórico da empresa (demissões, crises, revisões de meta de produção);

- propaganda enganosa (o Classe A nunca foi um carro barato);
- pensar só globalmente (site, marketing da empresa, etc);
- relação ruim com o Sindicato dos Metalúrgicos de Juiz de Fora;
- pouca visibilidade para as ações em prol da comunidade da Barreira do Triunfo.

#### 4.1 Públicos

Para quem a emissão de mensagens deve ser constante:

- **Interno:** tem vínculo institucional, de forma hierárquica. Incluem-se aqui, familiares e círculo de relações.
- *Funcionários:* será essencial se sentirem sustentados e ajudados ao máximo de suas possibilidades. Precisam acreditar que estão se desenvolvendo. E se perceberem que a Direção os considera com todo o respeito que merecem, se dedicarão mais ao trabalho.
- **Misto:** possuem ligações com as organizações e nas suas manifestações, se assemelham às reações do público interno. Incluem-se aqui, distribuidores e revendedores.
- *Acionistas:* confiam na empresa, pois investiram nela. É preciso que a empresa faça por merecer essa crença. Uma das formas de retribuir isso é deixá-los a par de tudo o que está se passando.
- *Fornecedores:* importante que estejam informados a respeito das atividades e dos projetos da empresa. Suas operações devem acontecer em consonância com as da empresa.
- **Externo:** público em geral.
- *Governo:* comunicar todos os elementos de apreciação para a construção de um clima de compreensão, antes que se regulamentem, editem ou elaborem qualquer tipo de legislação.
- *Autoridades estrangeiras:* adidos comerciais às nações para as quais a empresa exporta seus produtos e serviços. O apoio deles facilitará sua atuação.

- *Sindicato dos Metalúrgicos*: associação de classe com a qual a empresa mantém relações formais ou informais. Estes relacionamentos devem ser constantes a fim de evitar períodos de tensão.
- *Comunidade da Barreira do Triunfo*: aquela na qual a empresa mantém sua unidade fabril. Vizinhos incomodados por perturbações ocasionadas pelas transformações em andamento. É preciso dar algo em troca.
- *Meio educacional*: os professores, diretores, reitores são formadores de opinião em função da competência, autoridade, moral, receptividade e orientação dos estudantes. Precisam estar informados da importância da empresa para o desenvolvimento da cidade e de suas ações de responsabilidade social, ambiental e cultural.
- *Imprensa*: ocupa um lugar extremamente importante junto ao público externo da empresa. Seu papel de formadora de opinião e sua audiência lhe conferem uma importância particular. A imprensa permite que um público muito grande seja efetivamente atingido.
- *Clientes*: antigos, atuais e potenciais. A missão da empresa é realizar seus objetivos, graças à satisfação que traz aos clientes. Estabeleça um marketing de relacionamento<sup>52</sup>, através de relações satisfatórias com os públicos de interesse para obter fidelização a longo prazo.
- *Concorrentes*: muitas vezes, podem se tornar fornecedores.
- *Comunidade de negócios*: indústria, comércio, bancos e toda a gama de pessoas físicas e jurídicas com as quais a empresa teve ou pode vir a ter negócios.

As Assessorias de Comunicação Integrada<sup>53</sup> prevêm a atuação conjunta de jornalistas (comunicação interna), Relações Públicas (comu-

<sup>52</sup>Realizam isso prometendo qualidade e preços justos.

<sup>53</sup>Conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, com o objetivo de agregar valor à marca da empresa, entidade ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos.

nicação institucional) e publicitários (comunicação mercadológica), apoiando ações estratégicas e potencializando resultados. A execução permite a aprendizagem individual e o compartilhamento de responsabilidades.

Deve-se empenhar esforços em ações de Endomarketing<sup>54</sup>, que como o próprio nome já diz, são dirigidas ao público interno, com o objetivo de promover a motivação, o compromisso com objetivos estratégico da empresa e contribuindo para a obtenção de resultados.

À Comunicação Dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. Bem planejada, bem estruturada e com a correta escolha do veículo, proporcionará rapidez no *feed-back*. Também será econômica.

Comunicação Empresarial engloba a cristalização de filosofias (base, onde todo o complexo se apóia), a implantação de políticas (leis que emanam as atitudes que regem a vida da empresa) e a tomada de atitudes. A implantação de atividades engloba um conjunto de esforços, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos com o objetivo de orientar o comportamento da DaimlerChrysler sobre como lidar com seus públicos preferenciais, consolidando a imagem da empresa. Vejamos:

**Almoço com jornalistas:** trata-se de um encontro com jornalistas, no contexto de uma relação privilegiada. Convida-se um jornalista para almoçar, mesmo que não haja nada para dizer-lhe, só para trocar idéias. Quando tiver algo de fato para comunicar, o vínculo estará estabelecido.

**Apoio ao marketing:** comunicação empresarial é uma das principais ferramentas do marketing.

**Apoio cultural:** pode ser feito para públicos externos, como por exemplo, patrocínios teatrais, musicais; ou para públicos internos, através de apresentações, formação de biblioteca, etc.

**Apoio esportivo:** ajudar na manutenção de instalações esportivas, patrocinar times e atletas e promover eventos esportivos em geral.

---

<sup>54</sup>Processo gerencial, cíclico e contínuo que utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo.

É bom para o esporte em si, especialmente o amador, e é bom para empresas, promovendo suas marcas, produtos e serviços. O esporte também cria vínculos entre as pessoas, integra-as ao ambiente, motivando.

**Apoio para relações governamentais:** diversos setores mantêm contato com vários órgãos do governo. É preciso apoiá-los com informações.

**Artigos:** trata-se de executivos sendo solicitados a escrever artigos para revistas e jornais. Possibilita a apresentação, discussão e aprofundamento de um assunto de interesse da organização.

**Audiovisuais:** existem dois tipos. Os institucionais apresentam a empresa, enquanto os específicos demonstram serviços e produtos.

**Auditoria de imagem:** atividade que tem como objetivo verificar como veículos e públicos avaliam uma empresa, entidade ou pessoa. Instrumento estratégico que leva em consideração o peso do veículo, sua adequação à ação pretendida, o destaque dado à empresa, pessoa ou entidade, etc.

**Banco de Dados:** no setor de Comunicação, se tornam ainda mais cruciais, na medida em que aquele depende fundamentalmente de informações para sua existência. É preciso detê-las e poder manter todas as atividades fluindo sem afobações. Podem ser fotográficos, documentais, house organs, etc.

**Blog:** possui propriedades que se encaixam nas necessidades de qualquer negócio, tais como comunicação externa simples, interativa e instantânea. A abertura de espaço para envio de comentários, possibilita monitoramento da imagem e reputação da empresa frente à opinião pública.

**Brindes:** objeto que contém logotipo gravado. As empresas têm de estabelecer uma política de brindes, baseada em suas filosofias.

**Campanhas motivacionais:** contém mensagens subliminares, coisas que fazem as pessoas pensarem.

**Canal interno de televisão:** Com o advento do videocassete, diversas empresas perceberam sua utilidade como arma de comunicação instantânea e instalaram uma central de transmissão ao vivo.

**Carta do presidente:** toda empresa deve emitir anualmente, em forma de carta mesmo, para dar um ar de confidencialidade. O objetivo é informar, motivar, criar tranquilidade e sentimento de participação.

**Comitê de crise:** grupo de pessoas ligado a Diretoria, com poder de decisão e acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa. Abrangem altos executivos, setor envolvido diretamente com o problema, Recursos Humanos, o Departamento Jurídico e Comunicação.

**Concursos:** alternativa para despertar interesse por um tema, promovendo, indiretamente, aproximação imprensa e organização. Faz os funcionários ficarem motivados e envolvem até a família.

**Conselho de Comunicação:** deve reunir-se, no mínimo, uma vez por mês para envolver todos, facilitar negociações internas e obter consensos. O gerente de RH, o de Comunicação e outras pessoas-chaves estarão entre os membros.

**Entrevistas coletivas:** limita-se a casos extraordinários em que há necessidade de reunir jornalistas de vários veículos, ao mesmo tempo, para passar informações relevantes e de interesse público imediato. Também é particularmente útil em situações emergenciais.

**Entrevistas:** forma mais eficaz de comunicação com a imprensa.

**Festas e eventos:** rituais são fundamentais para transmitir “mensagens ocultas” e criar o “sentimento de importância”.

**Folheto institucional:** é uma peça que tem que “vender” a empresa por si só. Quando houver visitantes, devem ser entregues.

**House organs:** uma das peças mais eficazes para transmitir mensagens preferenciais, tanto para funcionários e familiares, quanto para

públicos externos. É um meio para informar, integrar e até distrair.

**Lançamento de novos produtos:** durante esses eventos o setor de marketing necessita de entrevistas coletivas, releases, press-kits, produção de audiovisual, etc.

**Lista telefônica:** faça uma computadorizada, por setores e nomes de funcionários. Se houver unidades fora da sede, faça com que elas também façam o mesmo.

**Mailing:** sistema-chave para envio de materiais diversos para todos os públicos prioritários.

**Manual de identificação corporativa:** as formas visuais podem gerar uma imagem de força e grandeza, de organização e equilíbrio. Para que resulte em algo positivo, ela tem que ser homogênea e uniforme em todos os aspectos. O manual de sinalização, uniformes, mobiliário e decoração podem fazer parte deste.

**Manual do empregado:** deve ter real teor informativo e linguagem acessível, explicando sua hierarquia através de um organograma.

**Media Training:** oferece conhecimento, a fim de preparar quem precisa se expor nos veículos de comunicação.

**Newsletter:** "boletim de novidades" é uma comunicação periódica enviada para clientes da empresa, oferecendo conteúdo sobre assunto específico juntamente com ofertas de produtos e serviços. Utiliza o email como instrumento para essa comunicação.

**Nota oficial:** declaração, posicionamento oficial ou esclarecimento sobre assunto relevante, urgente e de grande interesse público.

**Palestras e conferências:** sua empresa é convidada para dar uma palestra. Trata-se da organização visitando grupos, diversos segmentos de públicos prioritários. Há para isso "Bureau de Oradores", ou seja, empresas especializadas em palestras, com programas prontos, pessoal treinado, kit para participantes, etc.

**Press-Kit:** conjunto de documentos, folhetos, fotos e outros materiais, reunidos numa pasta própria, para ser entregue a jornalistas.

**Programa de integração:** refere-se aos primeiros dias de um funcionário dentro da empresa. Deve fazer parte dele, um kit com folhetos institucionais, relatório anual, house organs, crachá, etc.

**Programa para comunidades:** a empresa tem por objetivo de comunicação “ser uma boa cidadã”. Ela deve fazer o que pode para minimizar o sofrimento da população desfavorecida. A comunidade dá e deve receber algo em troca. É preciso ter também, uma política de caridade muito bem delineada.

**Envolvimento de funcionários com a comunidade:** incentivem ações individuais ou grupais. Motivem funcionários a participar de campanhas do agasalho, coletas de alimentos e outras.

**Promoções:** nessas, o pessoal de marketing precisa do apoio da comunicação empresarial.

**Publicidade:** pode ter efeito direto na curva de vendas, como também, não falar de produtos, nem serviços, apenas promover conceitos e marcas. Comunicados, convocações, publicações de balanço e peças semelhantes, geram imagem e devem acompanhar o “estilo da empresa”.

**Publeditorial:** material pago veiculado sob a forma de matéria jornalística

**Quadro de avisos:** Informe os empregados. Seja rápido e certo. Padronize a forma destas peças e use linguagem clara. Esses tipos de papéis (boletins, comunicados) tanto são mandados para gerências diversas, como são colocados nos quadros de avisos.

**Relatório anual:** deve ser bem escrito, bem diagramado e bem impresso. Deve conter um “algo mais” para chamar a atenção e manter um padrão de tamanho.

**Releases:** aguça o apetite do jornalista, fazendo-o desejar mais informações e buscando a empresa para obtê-las.

**Salões, feiras e exposições:** atividade que deveria ser de responsabilidade do setor de comunicação pela padronização do “estilo”.

**Twitter:** tem sido utilizado por empresas, para o fortalecimento de suas marcas no ambiente virtual, pois agrega seguidores que recebem as atualizações, informações instantâneas sobre o serviço ou produto oferecido.

**Visita à empresa:** rotineiramente programadas de grupos compostos por todos os segmentos de públicos prioritários a instalações industriais. Cada visita deve ser preparada para criar e/ou manter imagem positiva e atender aos objetivos de comunicação.

Em situações de crise é preciso centralizar a gestão da comunicação nas mãos de um profissional, de forma a uniformizar o discurso, fazer o repasse de informações de maneira rápida, correta e objetiva, não se deixando pautar pelas especulações da mídia. Deve-se levantar todos os dados com a maior transparência e formular uma estratégia de esclarecimento. É preciso identificar os públicos que podem ser afetados, pedir desculpas publicamente e provar que já se está fazendo algo.

A empresa deve montar um Comitê de Crise, grupo de pessoas ligado à Diretoria, com poder de decisão, acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa. Ele deve ser treinado para diferentes situações, pois sua função é identificar os pontos vulneráveis a partir de um diagnóstico e definir objetivos para corrigir os pontos fracos.

Deve-se eleger um porta-voz que passe credibilidade, controle e conheça a empresa e o problema. Alguém experiente, que saiba ouvir e mantenha-se calmo sob pressão. Que fale com clareza, esteja acessível e diante do qual o público não se sinta diminuído. Tem que ser alguém que se sinta preparado para falar sobre qualquer tema polêmico, por mais inusitado que seja.

O público interno deve ser o primeiro a saber de tudo para que tenha condições de rebater prontamente o que estão falando da organização. A empresa tem de conseguir o engajamento dele, pois os primeiros formadores de opinião podem ser seus mais fiéis aliados.

O meio mais efetivo de atingir os clientes é dar atenção à imprensa, por isso ela deve ter tratamento diferenciado. Mas para se chegar aos

veículos de comunicação, é preciso linguagem própria e muito conhecimento. E os assessores são treinados para extrair conteúdo útil e transformá-lo em linguagem acessível.

Obviamente, não é a mídia quem prega o caos. A mídia apenas espelha a realidade. Erra, às vezes. Claro. Mas sabe que é obrigada a corrigir a si mesma por pressão da opinião pública. As fontes de informação precisam atentar para essa nuance explícita do cotidiano brasileiro. Se desejam contar com a mídia e com o cidadão como aliados, precisam aprender a se comportar como fontes fidedignas de informação. Porque uma fonte que se preze não fala hoje o que sabe que ira desmentir amanhã. (Viana, 2004: 126)

As pessoas constroem credibilidade com uma atuação ética. As reações passam a ser vistas em função desse “patrimônio”. A mídia, por exemplo, tem alta consideração na hora de julgar comportamentos e atitudes. Mas o relacionamento deve ser consolidado antes dos momentos de dificuldades e basear-se na atenção aos jornalistas.

Fazer Auditoria de Imagem, estar sempre em networking com jornalistas, planejar, buscar aprimoramento, também são atitudes imprescindíveis para o bom andamento de qualquer empresa. Auxiliam na construção de uma boa imagem.

## Conclusão

As perspectivas de desenvolvimento deveriam ter sido vistas com cautela. A empresa que se instalava em Juiz de Fora era uma fábrica enxuta, que não deveria ultrapassar os 1.500 empregados diretos. O sistema *just in time*<sup>55</sup>, que requer proximidade entre a montadora e seus principais fornecedores, era calculado para uma escala de produção maior do que a que hoje é realizada. A filosofia de gestão da Mercedes segue padrões internacionais de qualidade, o que implicaria numa pequena participação das empresas locais.

<sup>55</sup>Sistema de administração que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora. É aplicado para reduzir estoques e custos.

Os recursos que seriam repassados à montadora seriam gerados pela própria empresa, através do tributo recolhido. O que o Estado e o município fizeram foi uma operação de triangulação. Mas os gastos com a empresa foram muito superiores às arrecadações de ICMS<sup>56</sup>, incentivos fiscais da ordem dos R\$ 700 milhões.<sup>57</sup>

A implantação de uma montadora também cria gargalos urbanos, aumento do custo de vida, crescimento da informalidade, ampliação do desemprego, efeitos sobre o meio ambiente e demandas de infraestrutura industrial, residencial e de serviços básicos, que vão necessitar de maiores recursos por parte do Poder Público.

Toda a estratégia é socialmente segregadora, pois envolve a destinação de volumosos recursos para atender apenas um tipo de usuário. Essas políticas de desenvolvimento, geralmente, não produzem processos sustentados e duradouros. A responsabilidade dos gestores locais na tomada de decisões estratégicas da planta também é limitada.

Ainda que possam ampliar a curto prazo o emprego, a sociedade não deve ser uma receptora passiva de projetos. Somente quando convergem as estratégias das grandes empresas e dos territórios, os processos de desenvolvimento tendem a se reforçar. Abre-se uma linha de atuação para que os impulsos de crescimento sejam transformados em estado de desenvolvimento.

Na ausência de um projeto regional, a verificação do potencial de desenvolvimento passa pela verificação e análise da estratégia da empresa. De acordo com Bastos, é preciso observar se ela objetiva relacionar-se com a cidade sob forma de cooperação ou de exploração.<sup>58</sup> Há mecanismos de se identificar e avaliar previamente os impactos de tais empreendimentos para compreender o quanto valeriam, de fato, os esforços.

No dia 25 de outubro de 2009, foi ao ar no Programa Panorama Entrevista, uma conversa entre o Subsecretário de Desenvolvimento

---

<sup>56</sup>Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços. Somente os governos dos Estados têm competência para instituí-lo.

<sup>57</sup>Empréstimos de US\$ 180 milhões do BNDES e de US\$ 80 milhões do PROIM (Programa de Indução à Modernização, do Governo Minas Gerais), com carência de 3 anos e juros de apenas 3,5% ao ano e financiamento de capital de giro, com o qual pode obter até 8% do seu faturamento anual líquido por dez anos e começar a pagar com prazo de outros dez anos.

<sup>58</sup>Bastos, 2000: 26.

Econômico, Jackson Fernandes, o economista, Carlos Henrique Porto e o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Geraldo Werneck, sobre os 10 anos da implantação da Mercedes-Benz em Juiz de Fora.

Jackson Fernandes disse que apesar da frustração, de não conseguir atingir nem metade da produção almejada, os resultados das Mercedes-Benz em Juiz de Fora já são positivos por gerar empregos e aumentar a arrecadação de ICMS.

Segundo ele, os últimos acontecimentos estão ligados à economia do país, ao comportamento do mercado frente à crise. O município ainda tem políticas públicas ineficientes. Para se ter uma idéia, não consegue reter mão-de-obra, exporta a maior riqueza que possui.

Jackson disse que a prefeitura pediu apoio do governo para minimizar os impactos dessa guerra fiscal. Já estão negociando com outras empresas, pensando em pacotes de incentivos. Sobre a Mercedes, a planta serve inclusive para abrigar outros projetos.

Conforme ele, essa discussão cabe à empresa. E há uma relação de transparência com a Prefeitura de Juiz de Fora. Antes da crise, por exemplo, ela conseguiu emplacar a montagem do Classe C Sport Coupè. Caso não consiga aproveitar a planta, não fecha as portas da noite para o dia. O risco só existe se houver algum fator que quebre o modo operante. Ele também descartou qualquer informação sobre a transferência da planta.

Para o especialista em Finanças Públicas, Carlos Henrique Porto, Juiz de Fora precisava de investimentos. A Mercedes-Benz serviu como exemplo. Mas foi mal sucedida e novos projetos não vieram. Houve frustração e agora, é preciso focar nos negócios.

De acordo com ele, a cidade não provoca incentivos. É preciso um trabalho da prefeitura junto ao Estado de Minas Gerais para obtermos alcance financeiro, já que são os custos que importam nessa relação. Estamos no meio de uma guerra fiscal e essa luta está sendo desigual.

Carlos Henrique disse que o município precisa sim de um “puxão de orelha”, precisa buscar investimentos. Apesar disso, não se deve ver a questão da empresa somente pelo lucro, mas também pelo desenvolvimento que já proporcionou para a cidade de Juiz de Fora.

Ele disse que uma marca tão conhecida teve pouca tolerância por estar em descompasso com a demanda do mercado. Começa pelo nome.

Um carro popular chamado de Classe A. Também pelo estudo feito e pelo momento econômico, de disparada do dólar.

O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Juiz de Fora, Geraldo Werneck, disse que a arrecadação de impostos acontece pela venda e não pela produção de veículos. A empresa paga mal seus funcionários, mas tem reconhecimento pela qualificação deles.

Segundo ele, foi feita uma votação na porta da empresa. Cerca de 10% dos funcionários disseram que deixariam a empresa, mesmo que fosse para ganhar menos. É que eles não têm perspectiva de melhora, ninguém da gestão é da cidade, até mesmo a comida servida lá, carrega a cultura paulista.

Geraldo disse que está na agenda do sindicato cobrar do poder público uma solução. Nada é dito aos trabalhadores. Estão construindo uma outra planta em outro lugar do mundo, enquanto aqui falta um projeto e a decisão da empresa de produzir. Até então não havia mais nada previsto para a planta.

Em novembro do ano passado, o governador Aécio Neves falou ao Jornal Tribuna de Minas sobre a empresa. Ele disse que o problema da Mercedes é algo que o desafiava a ponto de ter ido pessoalmente à Frankfurt. Lembrou que houve crise no setor e que enviou no começo de dezembro, o secretário de Desenvolvimento Econômico, Sérgio Barroso, para se reunir com a direção mundial da companhia. Sugeriu até que o prefeito o acompanhasse para que encontrassem uma solução definitiva ou que outra montadora assumisse a fábrica.

Na ocasião, o prefeito Custódio de Matos informou que se reunia com frequência com representantes do sindicato e da montadora com o objetivo de garantir “um projeto com mais estabilidade”.

Agora pensando estrategicamente, do ponto de vista da pesquisadora, a planta de Juiz de Fora precisa de um projeto específico, algo que fuja do conceito de que os problemas de outras unidades serão resolvidos pela ociosidade daqui. É que geralmente eles têm duração curta e os funcionários ficam mais uma vez nas mãos dos dirigentes e à mercê de tanta indecisão.

Além do mais, fazer gerenciamento de crise constantemente, para questões que deveriam ser articuladas pelo planejamento estratégico da empresa, não é objetivo da Comunicação. A Direção tem de ajudar no

sentido de que isto seja necessário apenas para situações emergenciais que fujam do seu controle.

### **Da Comunicação**

Através de todas essas análises, conclui-se que a imagem da empresa tem algumas falhas de comunicação que podem ser sanadas. Tudo deve partir de um planejamento. A pesquisa de opinião pública realizada pode servir de base para um Plano de Comunicação que contemple uma maior interação com os empregados, comunidade local, imprensa e seus demais públicos.

Essa interação precisa estar calcada na preocupação do repasse de informações claras, precisas e de maneira rápida. A empresa deve estar ao lado da comunidade, mas não basta só falar. Tem de demonstrar através, é claro, de uma atuação cada vez mais transparente e ética.

A companhia precisa de uma outra forma de atuação, principalmente em momentos de crise. Agir como se nada estivesse acontecendo, não é a melhor solução. Ficar quieta ou dizer que não vai comentar o assunto não resolve o problema. Pode até criar outros, pois abre margem para especulações.

Um Departamento de Comunicação precisa ser criado, com o objetivo de agregar funções de Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Relações Públicas. Suas atividades devem envolver Marketing, Comunicação Empresarial e Assessoria de Comunicação. Tudo deve agir de maneira integrada para que haja mais eficiência na obtenção de resultados. Podem existir sim estagiários, mas eles têm de agir sob a coordenação de profissionais graduados e altamente capacitados para a função. O pessoal de RH deve ajudar com informações para a comunicação interna, mas não devem integrar essa equipe.

É preciso mostrar que, apesar de ter sido beneficiada com tudo o que lhe foi oferecido pela cidade, a multinacional também gerou empregos, trouxe investimentos, qualificação para a mão-de-obra, atraiu empresas. Também favoreceu o progresso e o desenvolvimento da cidade.

Deve-se mostrar o que está sendo feito sempre para minimizar essa imagem negativa. A Mercedes-Benz poderia, por exemplo, ter aproveitado melhor o momento de expectativas gerado pela vinda do projeto

de caminhões e utilitários que serão produzidos aqui, mesmo que seja mais um projeto numa lista dos que passaram por aqui.

Deve ser trabalhada uma melhor exploração da marca, através de quesitos importantes que traduzem seu diferencial, como luxo, qualidade, grandeza, segurança, tecnologia, conforto, potência, desempenho, etc. Coisas que todos nós sabemos, mas que precisam ser reforçadas.

Seus projetos de responsabilidade social, ambiental e cultural também precisam de maior visibilidade. A empresa tem alguns, mas que não são muito divulgados. Uma empresa com o porte da Mercedes-Benz tem capital para investir mais em apoios e patrocínios. Ela precisa ver isso como forma de acréscimo positivo em imagem.

Muitos dos produtos e serviços de comunicação já são utilizados eficazmente pela empresa. Outros tantos podem ser acrescentados como: releases, entrevistas, entrevistas coletivas, palestras e conferências, artigos, newsletter, nota oficial, press-kit e uma infinidade de outros.

A Mercedes-Benz deverá oferecer aos seus mais altos cargos um curso de Media Training. Com isso, eles estarão preparados para se saírem bem em entrevistas, coletivas de imprensa, etc. Serão porta-vozes da empresa em momentos de crise e também em bons momentos.

O clipping deve ser antes de tudo qualitativo. Mais importante do que contar quantas vezes estivemos na mídia, é saber como isso aparece para nossos diversos públicos. Ou seja, se as matérias têm uma abordagem positiva ou negativa da empresa. Se ruim, traçaremos estratégias para modificá-las.

A TV interna deve voltar a transmitir não só propagandas de carros, mas uma programação mais voltada para o interesse dos funcionários. Como a grande maioria do chão de fábrica não chega a ter fluência em outras línguas, seria necessário que estas fossem em português, ou que pelo menos, tivessem tradução.

Será preciso um site local e inserção em mídias sociais que possibilitem maior interação com os internautas daqui. Essa utilização possibilitará um melhor monitoramento da imagem da empresa. O mesmo deve ser feito com o boletim informativo. Ele deverá ter foco para as ações realizadas na planta de Juiz de Fora.

Também será necessário Auditoria de Imagem para avaliar se a empresa está caminhando de acordo com o esperado. Deverá haver aprimoramento constante dos profissionais envolvidos, através de partici-

pações em cursos, congressos, palestras, buscando sempre o que há de novo na área.

Acredita-se que com isso, a empresa estará a um passo de criar e manter uma boa imagem perante seus diversos públicos. E então, consiga maior apoio, engaje em um projeto específico, se consolide como empresa eficaz no ramo, gere lucro, traga desenvolvimento e emprego para a cidade de Juiz de Fora.

## Apêndices

### **Pesquisa de Opinião (realizada com profissionais da área de Comunicação Social) Título TCC: A imagem da Mercedes-Benz em Juiz de Fora**

1) O que a Mercedes trouxe de positivo para Juiz de Fora?

---

---

2) Houve algum aspecto negativo na implantação da Mercedes em Juiz de Fora?

---

---

3) Quais os erros na política de comunicação da Mercedes?

---

---

4) O que um plano de comunicação para a Mercedes deveria ter contemplado?

---

---

5) Conhece algum projeto (social, ambiental, cultural, etc) da Mercedes na cidade? Qual?

---

---

6) Como você avalia a atuação da Mercedes-Benz em momentos de crise?

---

---

7) Como você avalia a atuação da Mercedes em bons momentos?

---

---

8) Como você avalia a imagem da Mercedes em Juiz de Fora?

---

---

9) Considera a Mercedes uma empresa ética?

10) Quando você escuta falar em “Mercedes”, o que te vem à cabeça?

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Referências

### Sites:

ABRAMO, C., *Observadores de carteirinha*, disponível em: <http://observatório.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/es09052001.htm> [consultado a 13 Outubro de 2009].

ARÊAS, G., *Crise gera demissões e férias coletivas em grandes empresas que atuam em Juiz de Fora*, disponível em: <http://www.acesa.com/negocios/arquivo/noticias/2008/12/08-crise/> [consultado a 13 de Outubro de 2009].

BARREIRA, B., *Assessoria de imprensa privativa de jornalistas*, disponível em: <http://www.observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?-cod=389DAC003> [consultado a 13 de Outubro de 2009].

CAMPOS, C., *Metalúrgicos da Mercedes-Benz protestam por campanha salarial*, disponível em: <http://www.acesa.com/negocios/arquivo/noticias/2009/09/17-metalurgicos> [consultado a 13 de Outubro de 2009].

CAMPOS, E., *Classe C produzido em Juiz de Fora será exportado*, disponível em: [http://www.acesa.com/arquivo/negocios/mercados\\_e\\_empresas/2000/09/19-mercedes/](http://www.acesa.com/arquivo/negocios/mercados_e_empresas/2000/09/19-mercedes/) [consultado a 13 de Outubro de 2009].

*Fábrica Mercedes-Benz em Juiz de Fora – MG*, disponível em: <http://www.Piniweb.com.br/construcao/noticias/fabric>

a-mercedes-benz-em-juiz-de-fora---mg-85894-1.a  
sp. [consultado a 13 de Outubro de 2009].

MENDONÇA, L., *Mercedes-Benz inaugura fábrica em abril*, disponível em: [http://www.acesa.com/arquivo/negocios/mercados\\_e\\_empresas/1999/03/17-Mercedes\\_Benz/](http://www.acesa.com/arquivo/negocios/mercados_e_empresas/1999/03/17-Mercedes_Benz/) [consultado a 13 de Outubro de 2009].

*Mercedes-Benz*, disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mercedes-Benz> [consultado a 13 de Outubro de 2009].

*Mercedes-Benz anuncia produção de veículos comerciais em Juiz de Fora*, disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Carros/0,,MUL1549019-9658,00.html> [consultado a 29 de Março de 2010].

*Unidade de Juiz de Fora*, disponível em: <http://200.245.129.61/> [consultado a 13 de Outubro de 2009].

WERNECK, T., *Funcionários da Mercedes-Benz mantêm paralisação*, disponível em: <http://www.acesa.com/cidade/arquivo/jfhoje/2007/07/23-daimler/> [consultado a 13 Outubro de 2009].

WERNECK, T., *Mercedes-Benz tem produção paralisada em JF*, disponível em: [http://www.acesa.com/cidade/arquivo/jfhoje/2007/07/20-mercedes\\_benz/](http://www.acesa.com/cidade/arquivo/jfhoje/2007/07/20-mercedes_benz/) [consultado a 13 de Outubro de 2009].

#### **Livros:**

AUGRAS, M. (1978), *Opinião Pública: teoria e pesquisa*. Petrópolis: Editora Vozes.

BARBOSA, M. (2007), *História cultural da imprensa: Brasil, 1900-2000*. Rio de Janeiro: Mauad X.

BASTOS, S. (2000), *Estratégia locacional da indústria automobilística: o caso Mercedes-Benz em Juiz de Fora*. In: X Seminário sobre a economia mineira. Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: IPPUR/UFRJ, p. 1-28.

- BELCAVELLO, F., CALDERANO, M. (2009), *Identidade e memória: o discurso da “Manchester Mineira” na mídia juizforana*. In: INTERCOM SUDESTE, 2009, Rio de Janeiro. Anais... Juiz de Fora: CES.
- BRASIL. *Constituição Federal do Brasil*. São Paulo: Editora Escala. Atualizada até a Emenda Constitucional nº 56, de 20 de dezembro de 2007.
- CAHEN, R (2005), *Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre*. Prefácio de Vera Giangrande. 10 ed. Rio de Janeiro: Best Seller.
- CALDERANO, M.; BOTELHO, C. (2008), *A instalação da Mercedes-Benz em Juiz de Fora: a história contada pela Tribuna de Minas*. Heera: revista de história econômica e economia regional aplicada, v. 2, n 4.
- CAMARGO, A. (1983), *O desafio da informação: no marketing da comunicação*. Rio de Janeiro: Expressão e cultura.
- CHIZZOTTI, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8 ed. São Paulo: Cortez. (Biblioteca da educação. Série 1 – Escola: v. 16).
- Enciclopédia do automóvel*. São Paulo: Abril Cultural, 1974, 6v.
- FACHIN, O. (2003), *Fundamentos de Metodologia*. 4 ed. São Paulo: Saraiva.
- FILHO, C. (2008), *Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo: Paulus. – (Coleção Temas de comunicação)
- LEAL, P. (2007), *A centralidade da imagem pública na contemporaneidade*. In: *Gestão em comunicação empresarial: teoria e técnica*. Tradução de Boanerges Lopes. Juiz de Fora: Produtora Multimeios.

- LEGRAIN, M., MAGAIN, D. (1992), *Relações com o público*. São Paulo: Mc Grau.
- LIMA, G. (1985), *Release mania: uma contribuição para o estudo do press-release no Brasil*. 4 ed. São Paulo: Summus editorial.
- LOPES, B. (1998), *Abaixo o nada a declarar: o assessor de imprensa na era da globalização*. Rio de Janeiro: Zabelê.
- MATOS, G. (2008), *Comunicação Empresarial sem complicação*. São Paulo: Editora Manole. 2 ed.
- MIAN, R. (2008), *A comunicação de mercado, o luxo e a construção da marca Mercedes-Benz: tempo versus conceitos*. Dissertação apresentada em cumprimento à exigência do Programa de Pós-Graduação para obtenção do grau de Mestre – Faculdade de Comunicação, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- MIRANDA, Ricardo. *Aécio dá ultimato à Mercedes-Benz*. Tribuna de Minas, Juiz de Fora, 22 nov. 2009. Caderno Política, p. 3.
- PORTO, Carlos Henrique; WERNECK, Geraldo; FERNANDES, Jackson. Carlos Henrique Porto, Geraldo Werneck, Jackson Fernandes: depoimento. [out. 2009]. Entrevistadora: Christina Ferraz Musse. Juiz de Fora: TV Panorama. Entrevista concedida ao Programa Panorama Entrevista.
- REGO, F. (1987), *Jornalismo Empresarial*. Summus Editorial. 4 ed.
- ROSA, M. (2003), *A era do escândalo*. São Paulo: Geração Editorial.
- SANTAELLA, L. (2001), *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker Editores.
- STEINBRUCH, F. (2007), *Memórias sobre rodas: o automóvel no Brasil dos anos 1960*. Editora Alaude Iv.
- TOMASI, C., MEDEIROS, J. (2007), *Comunicação empresarial*. São Paulo: Atlas.

VIANA, F. (2004), *Comunicação Empresarial de A a Z: temas úteis para o cotidiano e para o planejamento estratégico*. São Paulo: Editora CLA.