

# VOSSA

Estratégia | Comunicação

## VOSSA

### Um novo modelo de negócio na comunicação

Preparado por Roger Born e Ani Mari Hartz Born da ESPM-RS<sup>1</sup>

Recomendado para as disciplinas de: Marketing I, III, IV e Estratégia Empresarial I (Administração), Estratégia Empresarial (Pós-graduação), Gestão Estratégica (MBA Executivo).

#### RESUMO

O presente caso de estudo apresenta a trajetória da Vossa, empresa que atua nos mercados de comunicação e de estratégia. Criado por Carlos Gerdau Johannpeter, após deixar a direção do Grupo Gerdau, o negócio se apresenta com um posicionamento que pretende se diferenciar da concorrência das agências tradicionais. Para tanto, adota o conceito de “alinhamento estratégico” em suas práticas, inovação que trouxe desafios e resultados adiante relatados.

#### PALAVRAS-CHAVE

Alinhamento estratégico. Carlos Gerdau Johannpeter. Empreendedorismo. Vossa.

Setembro/2010

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Uma decisão difícil

No ano 2000, Carlos Gerdau Johannpeter não imaginava como sua vida mudaria tanto nos próximos anos. O advogado, com formação em gestão avançada pela universidade americana de Harvard, ocupava a diretoria das áreas de negócios do grupo Gerdau, um dos 15 maiores conglomerados siderúrgicos do mundo e líder no segmento de aços longos nas Américas, enquanto se preparava para novos desafios dentro da própria corporação. Apaixonado por música, literatura, hipismo e surfe, suas férias de verão sempre tinham o exterior como destino, porém com frequência o objetivo não era o descanso, mas o aprimoramento nos idiomas inglês e alemão.

Com o passar dos anos, o crescimento da Gerdau se transformara em algo do qual Carlos se orgulhava muito. No entanto, sentia uma necessidade de realização que parecia incompatível com a maturidade e os resultados já alcançados pela empresa em que trabalhava. Depois de desenvolver na Gerdau um produto industrial para habitação popular no Brasil, havia ficado inconformado com a situação: havia um grande déficit de unidades devido à dificuldade de equacionar o problema do acesso (renda, preço e financiamento) do consumidor. Então, decidiu que, mais cedo ou mais tarde, buscaria empreender no sentido de resolver essa equação.

Em junho de 2002, em uma tarde aparentemente normal de trabalho, Carlos, com 42 anos de idade e 23 anos de grupo Gerdau, sai pelo portão para retornar somente em uma das nove cadeiras do conselho de família do grupo. Em uma breve reunião com o seu pai, Jorge Gerdau Johannpeter, fizera um único pedido: a sua demissão. Na época, comentou que sentia falta de autonomia e que também decidiu assumir os riscos e os méritos de ter um negócio somente seu. Com seu jeito extrovertido e confiante, falava de seu sonho de encontrar soluções construtivas que viabilizassem moradias realmente acessíveis à população de baixa renda, e de sua vontade de transformar isso em um negócio. Para tanto, uma de suas primeiras medidas foi procurar apoio profissional para a elaboração de um plano do negócio, o que o levou a conhecer o consultor Roger Born.



Figura 1 - Reportagem com Carlos Gerdau Johannpeter Fonte: Revista Exame

## O surgimento da Vossa

Entre 2002 e 2003, Roger Born e seus colegas trabalharam no planejamento e implantação da Domus Populi, empresa integradora da cadeia produtiva da habitação popular, primeiro empreendimento de Carlos após a decisão de seu pedido de demissão. Nessa época,

com o surgimento de oportunidades no segmento imobiliário de alto padrão, um segundo negócio foi lançado: a Domus Urbanismo. Logo mais, Figura 1 - Reportagem com Carlos Gerdau Johannpeter Fonte: Revista Exame | Central de Cases 6 ocorreram investimentos em outras áreas, tais como na pesquisa e o desenvolvimento agrícola; na prospecção de minério, com a empresa Domus Goldstone; na estratégia e a comunicação, com a Vossa; e, finalmente, no desenvolvimento de soluções construtivas, com a Brasitherm, já em 2009, levando ao surgimento da holding Domus Participações. A ampliação e aumento da complexidade dos empreendimentos de Carlos demandaram, ao longo destes anos, a adição de estrutura operacional e de apoio. Com isso, formou-se o grupo empresarial, com sede na cidade de São Paulo, chamado Domus Grupo (Figura 2).

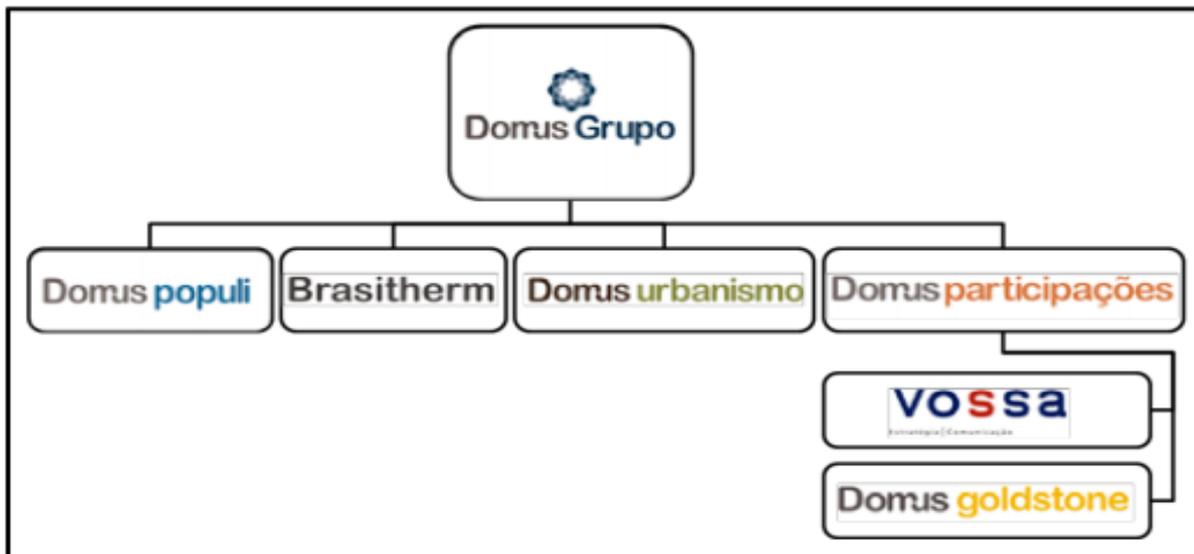


Figura 2 - Organograma empresarial Domus Grupo

Durante 2003 e 2004, eram comuns as conversas com Carlos sobre negócios, que repetidas vezes manifestou o seu inconformismo com relação às práticas normalmente adotadas pelas agências de comunicação. Segundo ele, muitas delas preocupavam-se somente com essa atividade de marketing, sem sequer compreender o papel que o próprio marketing haveria de desempenhar para a empresa como um todo.

Longe de compreender a necessidade do alinhamento estratégico, afirmava Roger, as agências muitas vezes agiam de forma operacional, com foco em propaganda; ou seja, poderiam estar até realizando a melhor ação para aquele momento, contudo, pouco valor se gerava e pouco se construía no sentido de avançar rumo aos objetivos de longo prazo das organizações (BORN, 2008). Era exatamente esse o problema do qual Carlos se queixava em repetidas conversas. As agências possuíam modelos que não contemplavam a estratégia empresarial, apenas a perspectiva tática. *“Isso daria um bom negócio”*, provocou certa vez.

No início de 2005, em um final de semana em Atlântida, litoral gaúcho, Roger preparou algumas ideias para apresentar para Carlos. Por que não materializar aquelas conversas? O primeiro ponto desenvolvido foram os norteadores estratégicos, que deveriam representar a essência e a direção do empreendimento (Quadro 1).

<b>Negócio</b>
“Solução em estratégia, marketing e comunicação.”
<b>Visão</b>
“Ser reconhecida como a mais competente e influente empresa de estratégia, marketing e comunicação do sul do Brasil.”
<b>Valores</b>
Comunicação como ferramenta de estratégia; Transparência e idoneidade; Vantagem pelo conhecimento, experiência e relacionamento; Cumprimento de promessas; Custo baixo nas operações; Vigor criativo; Reconhecimento ao pensar e ao fazer.
<b>Missão</b>
Clientes: Melhoria de resultados e alcance de objetivos, através de envolvimento e serviços diferenciados em estratégia e comunicação
Colaboradores: Realização profissional e prosperidade.
Acionistas: Remuneração, clima de parceria no trabalho e satisfação por desenvolver uma empresa diferenciada.
Comunidade Empresarial: Colaborar com o desenvolvimento de conhecimento e da consciência acerca da necessidade de estratégia e comunicação empresarial.

Quadro 1 - Norteadores Estratégicos da Vossa.

A estratégia primeiramente pensada consistia na busca pelo menor custo possível para a operação, de modo que o negócio pudesse se manter apenas a partir do aporte inicial de capital. A região de atuação inicial seria o Rio Grande do Sul, facilitando a prospecção, atendimento e, assim, reduzindo despesas. Seria utilizado o networking dos envolvidos para gerar negócios antes da abertura da empresa, pois assim seria possível obter faturamento desde o primeiro mês de atividade. A proposta de valor seria alicerçada no conceito de “alinhamento estratégico” (BORN, 2008) e o posicionamento de mercado seria ousado, a partir dos conceitos apregoados por Al Ries e Jack Trout (1996), pretendia-se criar uma nova categoria: a de empresas de estratégia e comunicação.

Partindo de uma política de preços médios, isto é, acima dos consultores independentes e pequenas agências e abaixo das grandes consultorias e agências, a nova empresa teria uma larga carta de produtos, como se pode ver no Quadro 2.

<b>Produtos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Plano Estratégico</b>	- Levantamento de informações, realização de análises, proposição de estratégias, documentação e apoio na implementação e controle - <i>Coaching</i> para a alta administração
<b>Plano de Negócios</b>	- Estudos de viabilidade - Avaliação de empresas - Qualificação para captação de investidores
<b>Planos Táticos (precedidos de alinhamento estratégico)</b>	- Plano de Marketing - Plano de comunicação - Plano de vendas
<b>Pesquisas de Marketing</b>	- Qualitativas - Quantitativas
<b>Capacitação</b>	- Elaboração de plano de treinamento
<b>Auditoria de Marketing</b>	- Avaliação de estrutura e processos de marketing - Avaliação de estratégias de marketing em vigor - Avaliação da concorrência - Avaliação da equipe de vendas
<b>Coaching</b>	- Assessoria à alta administração para tomada de decisão - Participação em reuniões da diretoria
<b>Comunicação</b>	- Construção de Logomarcas - Construção de peças e campanhas publicitárias

Quadro 2 - Mix de serviços, conforme primeiro esboço do negócio.

A peça que faltava para tornar realidade o conceito idealizado por Carlos foi obtida quando se encontrou um publicitário com experiência e disposição para participar de um projeto ainda embrionário. Gil Kurtz, que havia sido proprietário da terceira maior agência do Rio Grande do Sul, a Upper, e que naquele momento trabalhava em uma pequena empresa, segundo ele, “desejoso por desafios”.

Com o apoio de Gil, foi possível desenvolver os processos de comunicação da nova empresa, já que os processos de consultoria já haviam sido definidos anteriormente por Roger. De modo geral, a sequência normal de atendimento de um cliente de comunicação se inicia com o atendimento e o “briefing”, segue com o planejamento da comunicação, avança com a criação, então a mídia e a produção, retornando, por fim, ao atendimento, que apresenta as ações e as peças ao cliente. Seguindo seu modelo de negócio, a Vossa teria processos diferentes. Primeiramente, antes de iniciar o atendimento, o profissional deveria receber um documento de alinhamento estratégico, no qual, além do entendimento das variáveis internas e externas do cliente, também constavam suas estratégias empresariais e mercadológicas. Este material também seria disponibilizado previamente à criação para, após o seu trabalho, realizar uma nova etapa no processo que consistiria na validação do produto a ser apresentado ao cliente. Finalmente, em situações de maior complexidade de atendimento, como na apresentação de planos ou na entrega de campanhas, por exemplo, profissionais de atendimento (comunicação) e de estratégia (consultoria) trabalhariam conjuntamente em frente ao cliente.

De posse de um esboço de plano de negócio, Roger foi a São Paulo, onde procurou Richard Schwambach, “braço direito” de Carlos, para discutir o projeto e decidir se o mesmo seria ou não apresentado ao seu cliente. Bastante motivado com o que viu, Richard pegou o material e comprometeu-se a apresentá-lo ao seu chefe. Alguns meses depois, em primeiro de junho, era inaugurada a Vossa – Empresa de Estratégia e Comunicação.

## O desenvolvimento do negócio

A Vossa abriu as suas portas em 01/06/2005 já contando com alguns clientes, como uma rede de revendas de automóveis e uma empresa de benefícios por convênio, o que foi importante para equilibrar as contas nos primeiros meses e pagar os salários de seus oito colaboradores. Seguindo à risca o plano elaborado, mesmo a distância, Richard responderia pelo Administrativo-financeiro, dispondo apenas de R\$ 60.000,00 do investimento inicial dos sócios para equipar a sala alugada e cobrir todos os custos necessários.

Com o início das atividades, em junho, logo obteve considerável repercussão na mídia regional e nacional. Matérias destacaram o modelo do novo negócio ou a figura de seu presidente (Figura 3). Os primeiros meses da Vossa foram voltados essencialmente ao desenvolvimento de seus processos, como forma de confirmar as expectativas de seus clientes. Assim sendo, decidiu-se “fazer bem feito o dever de casa” antes mesmo de iniciar um esforço comercial de maior peso. Tal decisão gerou uma curiosidade: a Vossa só realizou seu evento de lançamento em fevereiro de 2006, em coquetel realizado na cervejaria Dado Bier (Porto Alegre – RS).

### É preciso sintonizar marketing com propaganda, defende empresário

Uma nova empresa de comunicação está surgindo no Rio Grande do Sul. Nesta quarta-feira (01), foi inaugurada em Porto Alegre a Vossa - Empresa de Estratégia e Comunicação. A companhia atuará na criação de peças publicitárias e no desenvolvimento de estratégias de comunicação. O diferencial da organização será a busca pelo alinhamento das estratégias de marketing com as peças publicitárias.

*Administradores - O Portal da Administração (www.administradores.com.br)*

### Vossa comemora acerto de seu modelo de negócios

Em junho de 2005, um empresário de grande porte Carlos Gerdau Johannpeter, até então diretor comercial do Grupo Gerdau, e dois experientes consultores, Richard Schwambach e Roger Born, decidiram diversificar seus negócios e entrar para o setor do marketing e da comunicação. Eles fundaram, em Porto Alegre, a Vossa Estratégia e Comunicação, com a proposta diferenciada de atendimento a clientes nessas duas áreas e de estabelecer relações de alto envolvimento com seus clientes.

*Portal da Propaganda (www.portaldapropaganda.com.br)*

### Surge a “Vossa” - estratégia e comunicação com Carlos Jonannpeter

A partir de hoje uma nova empresa de comunicação está surgindo no Rio Grande do Sul: a VOSSA, empresa de estratégia e comunicação. Carlos Gerdau Johannpeter será o presidente. O publicitário Gil Kurtz vai dirigir a área de comunicação.

*Associação Riograndense de Imprensa - ARI (www.ari.org.br)*

Figura 3 - Matérias publicadas na época do lançamento da Vossa Fonte: Portal da Administração/Portal da Propaganda/Associação Rio-grandense de Imprensa.

Durante o segundo semestre de 2005 e o ano de 2006, Gil e Roger trabalhavam na operação do negócio, ora em projetos isolados ora conjuntamente. Os trabalhos que mais satisfação e resultados produziram foram aqueles realizados no “modelo Vossa completo”, reforça Gil. Todavia, duas dificuldades foram enfrentadas na execução do “novo modelo de empresa de estratégia e comunicação”. Inicialmente, havia o problema de o alinhamento estratégico ser um conceito até certo ponto subjetivo. Assim sendo, seja pela dificuldade de compreensão do

prospect, seja pela percepção de baixo valor contido na proposta, o fato é que certo perfil de executivos e empresários não foi tocado pelo posicionamento pretendido. Além disso, outro fato, de ordem interna, tornava difícil a entrega do produto prometido. Como um “ônus da inovação”, não se havia percebido que os processos de consultorias e agências de comunicação eram muito distintos, assim como os perfis de seus profissionais. Assim sendo, mesmo com os bons resultados verificados em seu primeiro ano e meio de funcionamento, ficara claro que o caminho até a empresa idealizada por Carlos ainda seria longo.

O primeiro impresso de divulgação da Vossa derivou da estratégia de marketing que buscava introduzir um novo posicionamento: o de empresa de estratégia e comunicação. Para tanto, apresentava a dualidade existente entre ambas as disciplinas empresariais, buscando demonstrar como são complementares e inseparáveis. Tal proposta de valor se encontra colocada de maneira mais explícita nos textos das figuras 4 e 6 (anexos 1 e 2), de modo mais subjetivo, nas imagens que também compunham este material (figura 5 - anexo 3).

Em 2007, mais da metade da receita da Vossa ainda vinha de projetos de consultoria, em sua grande maioria planos dos mais variados tipos: de negócios, estratégicos, de marketing e de comunicação. Decidiu-se, então, promover os produtos de comunicação. Afinal de contas, para desempenhar o seu modelo completo, a empresa deveria ter mais clientes utilizando este tipo de serviço. Neste sentido, resolveu-se “radicalizar”, movendo o posicionamento de mercado em direção ao de uma agência criativa, contudo sem abandonar a sua essência estratégica (Figura 7).

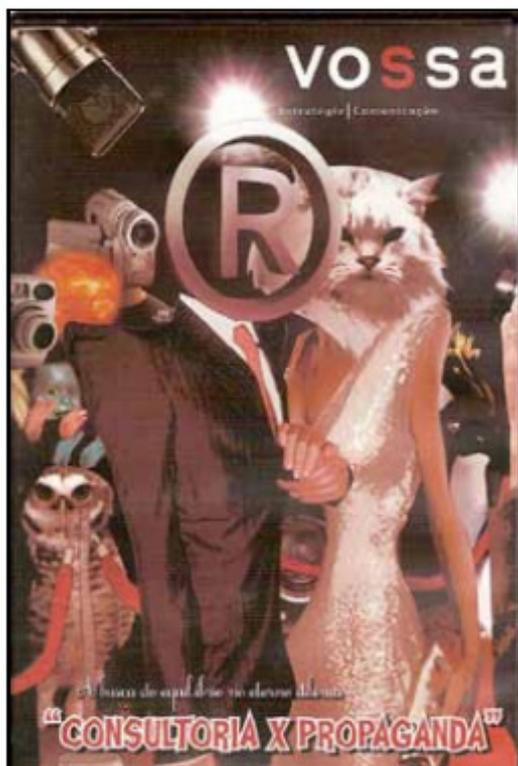


Figura 7 – Folder institucional lançado em 2007.

No dia 29 de outubro daquele ano foi realizada uma coletiva de imprensa com a presença de todos os principais jornalistas de economia e negócios do estado. Precedida pelas palavras de Carlos, ocorreu a apresentação de um filme em animação voltado justamente ao reforço da vocação criativa da empresa, lembrando sempre da necessidade de sinergia entre

comunicação e estratégia.

Durante a coletiva de imprensa, um jornalista perguntou para Carlos se o fato de ele ser o presidente da Vossa facilitava muito a conquista de clientes. Com um sorriso no rosto, respondeu-lhe: “[...] abre portas, mas ao mesmo tempo aumenta as responsabilidades e as expectativas deles”. E complementou: “Ninguém compra um mau serviço duas vezes”. Algumas horas depois, confidenciou a Richard e Roger que gostaria de se dedicar mais à Vossa, entretanto, outras obrigações acabavam tomando-lhe o tempo disponível.

Em 2008, seguiu-se trabalhando nas diretrizes que haviam sido propostas inicialmente para o negócio, isto é, custo baixo, foco regional e a busca por levar ao cliente serviços de comunicação com alinhamento estratégico. Em um levantamento realizado com profissionais de mercado, buscou-se compreender qual a percepção que os mesmos possuíam da empresa. O depoimento de uma professora da ESPM-RS parece sintetizar as opiniões:

*“A Vossa se destaca por propor a comunicação organizacional e não só a comunicação midiática, este é o grande diferencial da empresa. A ideia de integração de estratégia e comunicação talvez esteja até um pouco além do que o mercado demanda atualmente. As empresas andam demandando muito a publicidade e não a comunicação.”*

*“[...] A Vossa realiza um trabalho mais de bastidores, assim não é possível acompanhar a empresa como se pode fazer com as agências, que aparecem mais.”*

*lara Silva – Doutora em Comunicação Social e Prof.<sup>a</sup> de Marketing da ESPM/RS.*

Em 2009 foram realizados investimentos para crescimento em dois sentidos. Primeiramente, inaugurou-se a filial de São Paulo (capital). Esse movimento se mostrou necessário, pois já se vinha atendendo o Grupo Domus e a empresa francesa Carbono Lorena, quando a BQ Benefícios, importante cliente, foi adquirida pela Gran Sapore, transferindo suas atividades para a Barueri (SP). Além disso, resolveu-se investir na prospecção de empresas com um maior potencial de demanda em comunicação, esforço que se revelou ineficaz por não ser a forma correta de se conquistar mercado, por não ter sido realizado corretamente ou ainda porque o mercado se encontra bem atendido. Enfim, o crescimento da empresa parecia estar mais ligado à existência de relacionamentos e de qualidade de serviços do que a uma atividade comercial mais agressiva.

### A Vossa hoje

A Vossa conta, atualmente, com 20 colaboradores, que estão divididos em três núcleos: estratégia, comunicação e administrativo. Ao longo de seus 5 anos de existência, desenvolveu uma rede de fornecedores que lhe permite manter um grupo enxuto de colaboradores, fazendo uso de profissionais de mercado quando necessário. Estes parceiros, free-lancers, pequenas empresas de serviços e professores universitários, dadas repetidas experiências de trabalho, encontram-se bem habituados aos procedimentos da empresa.

O problema da “integração” entre a estratégia e a comunicação foi se dissolvendo com o tempo, por conta de medidas como o estabelecimento de reuniões e formulários, mas principalmente devido à mútua compreensão das partes sobre as diferentes maneiras de se trabalhar. Com isso, os resultados apareceram. A Vossa partiu de uma receita líquida de menos de R\$400.000,00 em seu primeiro ano, para um total de R\$ 2.200.000,00, em 2009, fato divulgado no jornal Valor Econômico (Figura 8). Já no que se refere à lucratividade do negócio, que nunca teve aporte de capital após o início de sua operação, ficou em torno de 15% nesse ano, mesmo implementadas as ações para o crescimento.



Figura 8 - Notícia publicada no jornal Valor Econômico Fonte: Valor Econômico.

A Vossa é um pequeno negócio que começa a ter aspirações maiores. Segundo o seu diretor administrativo-financeiro, a meta de crescimento para este ano é de pelo menos 30%. Boa parte disso, acredita, deverá ser feito em São Paulo. Contudo, destaca que uma decisão poderá mudar isso significativamente. Levando em consideração o crescimento sustentável da empresa e a maturidade de seu negócio, os sócios discutem agora a possibilidade de crescer mais intensamente e, para tanto, realizar uma fusão ou aquisição.

A possibilidade de aumentar rapidamente o tamanho do negócio faz Carlos apreciar ainda mais a decisão que tomou ao deixar a direção do Grupo Gerdau. “Olho para trás e me sinto feliz por ter ido além da zona de conforto”, afirma ele. Além disso, o fato da pequena empresa possuir potencial de crescimento é, sem dúvida, fator estimulante em seu engajamento neste que é um dos vários investimentos de sua carteira de negócios. Assim sendo, na medida em que o meio do ano se aproxima, aumentam as oportunidades que “batem à porta de Carlos”. Ao que parece, existem muitos caminhos pelos quais a Vossa pode crescer.

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Descreva como ocorreu o processo empreendedor na Vossa – Estratégia e Comunicação.
2. Como você descreveria o perfil empreendedor de Carlos Gerdau Johannpeter?
3. Quais seriam as estratégias empresariais da Vossa? Você concorda com elas?
4. Discuta as alternativas de crescimento da empresa.
5. Qual o posicionamento de mercado pretendido pela Vossa?

## REFERÊNCIAS

- Administradores.com.br – O portal da administração. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/e-preciso-sintonizar-marketing-compropaganda-defende-empresario/4185/>>. Acesso em 02 de agosto de 2010.
- A GERDAU. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/port/agerdau/index.asp>>. Acesso em 23 de julho de 2008.
- ANSOFF, H. Igor. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- Associação Rio-grandense de Imprensa – ARI. Disponível em: <<http://www.ari.org.br>>. Acesso em 01 de junho de 2005.
- BORN, Roger. Desvendando o Planejamento Estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor: Empreender Como Opção de Carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa: Uma Ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- EXAME. Eles querem ser mais que herdeiros. São Paulo, ano 40, n. 23, edição 881, 22 nov. 2006. p. 106-108.
- Portal da Propaganda. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/2007/11/0023>>. Acesso em 19 de julho de 2010.
- RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Valor Econômico. Herdeiro da Gerdau planeja acelerar crescimento da Vossa em São Paulo. Porto Alegre: 04 de junho de 2010.
- Valor Online. Disponível em: <[http://www.valoronline.com.br/Busca.aspx?termo=Herdeiro%20da%20Gerdau%20abre%20a%20Vossa&searchTerm=herdeiro\\_da\\_gerdau\\_abre\\_a\\_vossa](http://www.valoronline.com.br/Busca.aspx?termo=Herdeiro%20da%20Gerdau%20abre%20a%20Vossa&searchTerm=herdeiro_da_gerdau_abre_a_vossa)>. Acesso em 19 de julho de 2010.
- Veja Online. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/arquivo.shtml>>. Acesso em 24 de julho de 2008.
- VOSSA. Disponível em: <<http://www.vossa.com.br/>>. Acesso em 24 de julho de 2008.

# OS CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO QUE CAMINHA.

Quantas vezes você, cliente e espectador, já se perguntou o que realmente funciona e não funciona em propaganda? Qual a contribuição das agências para o seu negócio? Quais são os resultados das suas ações de comunicação? Cada vez mais temos ouvido críticas ao modelo tradicional das agências. E não é pra menos: quando analisamos a evolução do negócio publicitário nos últimos anos, percebemos que as agências de propaganda têm demonstrado uma grande incapacidade de inovar dentro do seu próprio ramo de atuação. Os discursos variam, mas a forma de pensar a comunicação continua a mesma ao longo dos anos.

Para quem trabalha no mercado de propaganda, nada é mais importante do que a inovação. E é justamente isso que o Núcleo de Comunicação da Vossa representa: um novo modelo. Um novo caminho. Uma nova forma de encarar a propaganda: como consequência e não como causa, sem desconsiderar os planos estratégicos das empresas, mas também sem abrir mão do brilho criativo. Um lugar inspirado na parcela significativa de anunciantes que, mais do que idéias em propaganda, querem idéias em marketing. Mais do que peças criativas, querem peças criativas alinhadas a estratégias. Tudo para tornar ações de comunicação ainda mais eficientes. E garantir resultados que vão muito além do discurso.

**QUEM FAZ A COMUNICAÇÃO?**

Gil Kurtz - Marco Carvalho

Figura 4 – Primeiro Folder Vossa: texto Comunicação.

ANEXO 2

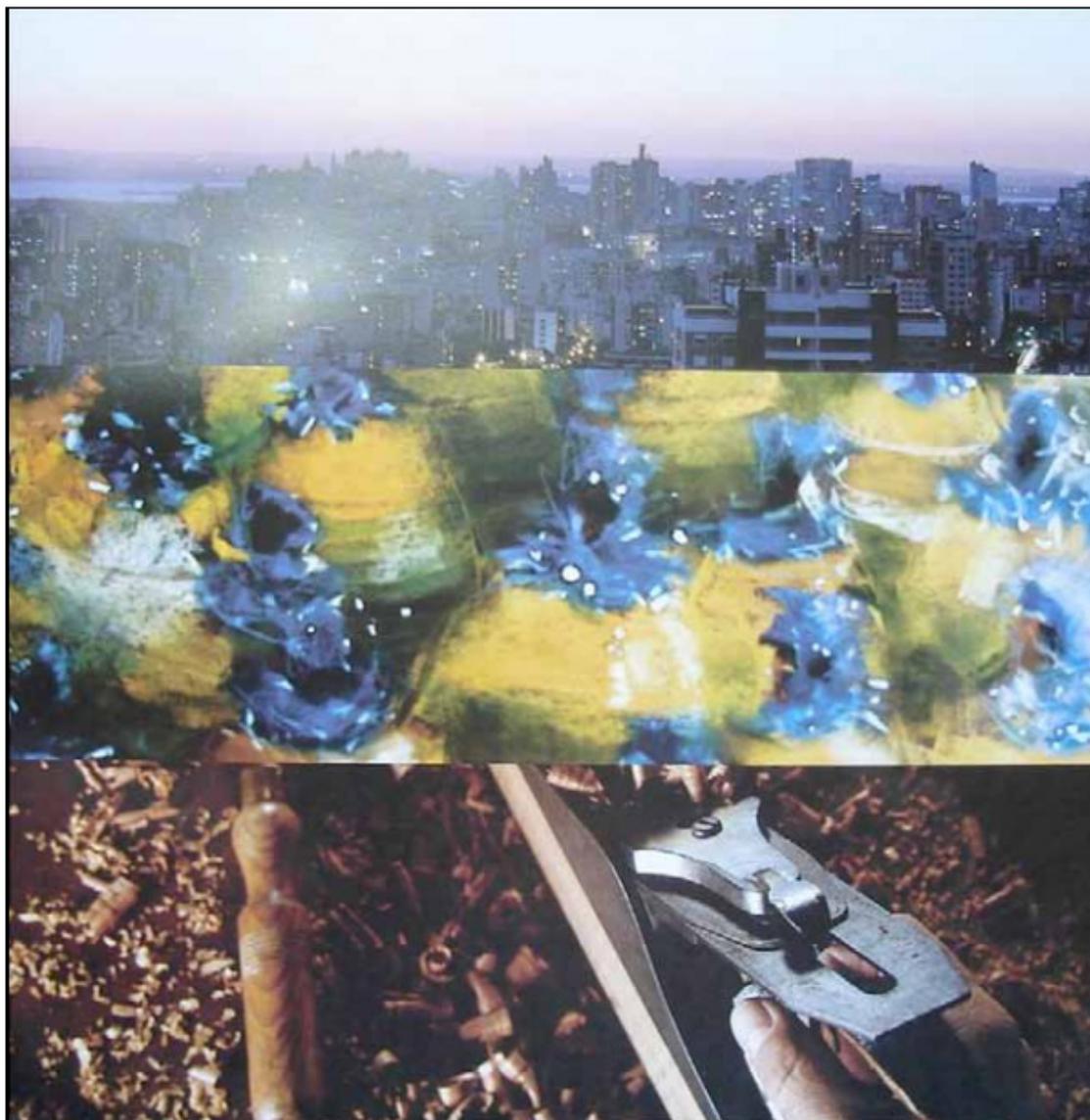


Figura 5 – Primeiro Folder Vossa: imagem Comunicação.

# A **ESTRATÉGIA** DE **CONSTRUIR RESULTADOS.**

O que uma empresa precisa para fazer sucesso em um ambiente competitivo? Para a Vossa, a resposta começa no planejamento. E o trabalho começa no Núcleo de Estratégia. Aqui, gestão de negócios, pesquisa e estratégias empresariais caminham lado a lado para fortalecer empresas e seus posicionamentos, ampliando a sua vantagem competitiva. Tudo isso através de propostas que resultam em mudanças positivas para cada negócio.

Na verdade, nada disso é novidade. A diferença é que, no Núcleo de Estratégia da Vossa, o planejamento vai muito além de soluções limitadas às ferramentas de gestão empresarial. Atuando em sinergia com o Núcleo de Comunicação, o Núcleo de Estratégia orienta e provém a área de criação com insights que permitem um melhor entendimento dos consumidores, objetivos e peculiaridades de cada negócio. O resultado é um investimento muito mais qualificado em ações de comunicação. E, o que é mais importante, o aumento constante dos resultados de cada cliente.

**QUEM FAZ A ESTRATÉGIA?**

Carlos Gerdau Johannpeter - Roger Born - Richard Schwambach - Artur Vasconcellos

Figura 6 – Primeiro Folder Vossa: texto Estratégia