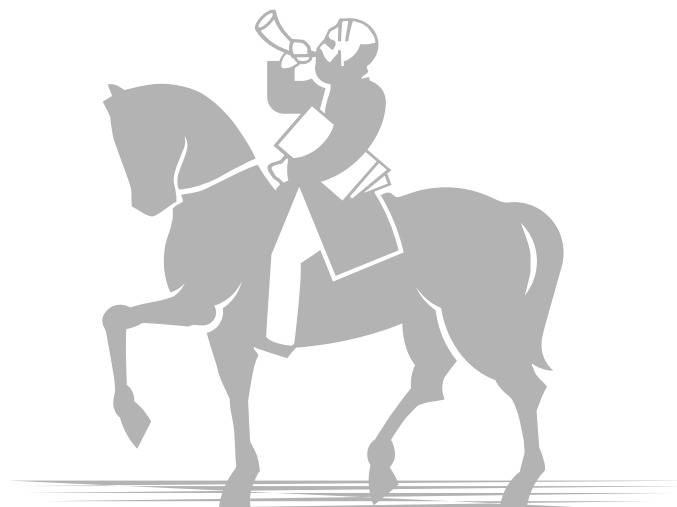




Grupo Estado

Relatório de Responsabilidade Corporativa

2009



PRIMEIRO LUGAR NO PÓDIO

Fotografia de Evelson de Freitas, da AE, que venceu o Prêmio Estádio de 2009 com uma série de imagens sobre atletas com deficiência. Em segundo lugar, ficou Hélvio Romero com uma foto do encontro entre Lula e Collor. Tiago Queiroz conquistou o terceiro lugar com a série sobre a expedição que percorreu a trilha de Euclides da Cunha, na Amazônia



SOBRE O RELATÓRIO

Pelo quinto ano consecutivo, o **Grupo Estado** apresenta aos seus diversos públicos de relacionamento o Relatório de Responsabilidade Corporativa, publicação que traz os esforços, os avanços e os desafios da empresa para tornar seus processos produtivos e de gestão mais sustentáveis. Um dos objetivos da publicação é informar a seus *stakeholders* (funcionários, leitores, anunciantes, acionistas, fornecedores, governos, comunidades em que atua e sociedade em geral) a evolução dos indicadores econômicos, ambientais e sociais. Em 2009, o **Grupo Estado** não realizou uma consulta específica para a elaboração deste relatório, mas os temas relevantes para a empresa e seus públicos de interesse, como liberdade de expressão, desenvolvimento de novas mídias e transparência e responsabilidade editorial, foram definidos por meio da análise de diversas publicações especializadas em sustentabilidade para a mídia, como estudos das consultorias internacionais Sustainability e KPMG, da organização Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano e dos indicadores Ethos-ANJ de Responsabilidade Social para o Setor Jornais. Produzido de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), padrão internacional de relato adotado por mais de 3 mil organizações em todo o mundo, este relatório tem nível de aplicação B+ – classificação que indica que um mínimo de 20 indicadores de desempenho foram respondidos. O sinal “+” significa que o relatório foi submetido à verificação externa. Consultores especializados realizaram o processo de verificação conhecido por *assurance*, um procedimento mais amplo do que a auditoria tradicional, pois inclui entrevistas com executivos do **Grupo Estado** e a análise da implementação dos conceitos de sustentabilidade nos mais altos níveis de gestão (leia as conclusões na página 47). As respostas aos indicadores referem-se ao período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2009 e abrangeram todas as unidades de negócio do Grupo. Os assuntos abordados, entretanto, não se restringem apenas a esse período, uma vez que foram contemplados os temas mais relevantes para a empresa e para o setor. Outra novidade do relatório que publicamos neste ano é o formato. Optamos por uma publicação mais jornalística, que privilegia a apresentação das informações em linguagem simples, objetiva e com melhores recursos gráficos.

Sumário

- 4** **CARTA DE ABERTURA**
As realizações de um ano de grandes notícias para todos os veículos do Grupo e a evolução da governança corporativa
- 6** **VISÃO DE SUSTENTABILIDADE**
Exercer os valores do bom jornalismo é a maior contribuição que uma empresa de comunicação pode dar à sociedade. Mas não a única
- 8** **RESPONSABILIDADE COM A INFORMAÇÃO**
Censura ao **Estado**, crise no Senado e o adiamento da prova do Enem: assuntos que pautaram os debates no Brasil em 2009

- 18** **RESPONSABILIDADE COMERCIAL**
Com iniciativas inovadoras, a empresa conquistou novos anunciantes e apresentou soluções inéditas ao mercado publicitário
- 26** **RESPONSABILIDADE AMBIENTAL**
Atentos à importância das questões climáticas, nossos veículos destacam-se na cobertura e difusão de temas ambientais
- 32** **RESPONSABILIDADE COM AS PESSOAS**
A promoção de ações internas de conscientização trouxe melhorias para o Grupo e seus públicos de relacionamento

- INDICADORES AMBIENTAIS** **37**
- INDICADORES FINANCEIROS** **40**
- PERFIL DA ORGANIZAÇÃO** **42**
- GOVERNANÇA CORPORATIVA** **44**
- ÍNDICE REMISSIVO GRI** **45**
- ASSURANCE** **47**

Um ano de grandes (e boas) notícias

O ANO DE 2009 foi mais um dos importantes marcos da história do **Grupo Estado**. À excelência jornalística protagonizada por todos os veículos do Grupo se somaram a evolução da governança corporativa e o aprimoramento organizacional, econômico e financeiro.

O jornalismo do **Estadão** permaneceu em evidência durante todo o ano – no papel e no digital –, pautando e influenciando a sociedade brasileira. No primeiro semestre, após revelar a existência dos “atos secretos” no Senado, o jornal e seu *site* desenvolveram ampla cobertura acerca do nepotismo naquela casa legislativa, entre outras investigações. A série de reportagens culminou em decisão judicial que proibiu a publicação de matérias sobre a operação da Polícia Federal em torno dos negócios do filho do presidente do Senado. O debate em torno do papel e da liberdade da imprensa foi reavivado e permeou empresas, entidades, meios acadêmicos, governos e sociedade. Os repórteres foram agraciados com o Prêmio Esso de Reportagem, importante láurea do jornalismo brasileiro.

Ainda no primeiro semestre, o **Estado** mostrou ao País o que havia nos arquivos do major Curió, o mais conhecido oficial da

Guerrilha do Araguaia (1972-75), revelando pela primeira vez que 41 execuções haviam ocorrido.

No segundo semestre, o jornal trouxe a público, após ter alertado o Ministério da Educação, que a prova do Enem havia sido roubada, o que evitou que 4 milhões de alunos realizassem um exame que seria cancelado.

Estado e Jornal da Tarde tiveram repercussão internacional com a cobertura da tragédia do voo 447 da Air France. O suplemento *Paladar* e seus eventos foram destaque nas imprensas francesa, inglesa e norte-americana. A **Rede Eldorado** destacou-se na cobertura do apagão que assolou parte do País em novembro. A **Agência Estado** aprimorou sua cobertura em energia e *commodities*, continua líder na veiculação de informações financeiras em tempo real e consolidou suas premiações AE Empresas, AE Projeções e AE Analistas, *rankings* baseados em critérios técnicos e de elevada credibilidade.

O final do ano foi marcado pela décima edição da Pesquisa Veículos Mais Admirados, feito pela Troiano Branding para a revista especializada *Meio & Mensagem*: o **Estadão** foi novamente consagrado como o mais admirado dentre todos os veículos de comunicação.

O ano de 2010 mal iniciava e o Grupo já apresentava sua

primeira novidade do ano, a plataforma *Economia & Negócios*: mais espaço no jornal, um novo caderno semanal, um programa na rádio e um *site* feito em conjunto pelas equipes do jornal, da internet e da **Agência Estado**.

Tal desempenho não poderia ter sido melhor preâmbulo para o mais importante movimento da história recente: o Projeto Redesenho, iniciado em julho de 2009. Jornal e *site* estrearam novo projeto gráfico e editorial em março deste ano, com inovações que agradaram tanto o público leitor quanto o mercado anunciante. Preservando seus princípios e valores editoriais, o **Estadão** inovou e atualizou o diálogo com seu público e busca atrair novos consumidores de informação, tanto no papel como pelas vias digitais.

O sucesso do Redesenho, que apenas começou e que já se reflete em crescimento de vendas no início deste ano, tanto de circulação como de publicidade, foi catalisado por notável integração entre os diversos departamentos da empresa, especialmente da recém-reformulada área de Administração e Negócios, que ganhou um novo diretor-presidente a partir do segundo semestre.

As mudanças impactaram diversas áreas, como recursos humanos, áreas comerciais e

de tecnologia da informação. A nova área de Estratégias Digitais tem a missão de colocar os conteúdos do Grupo em múltiplas plataformas – em março, o **Estado** foi o primeiro jornal brasileiro a oferecer um aplicativo para o iPad, novo dispositivo portátil da Apple.

No aspecto financeiro, os números – que mais uma vez o **Grupo Estado** torna públicos – evidenciam o aprimoramento do equacionamento da organização. A saúde operacional da empresa, sustentada por significativa geração de caixa, foi emoldurada por uma bem-sucedida reestruturação da dívida, fazendo a relação Ebitda/Dívida Líquida cair para 0,66, índice extremamente confortável.

Em plena recuperação da crise, e comprovando que informação econômica de qualidade é indispensável, a **Agência Estado** fechou o ano com crescimento de receitas e aprimorou sua operação para concorrer no mercado internacional – a demanda por informações sobre o Brasil é crescente.

A **Eldorado** continuou a expandir a sua rede e já atinge 85% do Estado de São Paulo. A criatividade e a inovação da equipe comercial, que desenvolveu projetos diferenciados e especiais, foi essencial na conquista de novos clientes. A **Oesp Mídia** expandiu seu produto impresso a novos mercados e, na internet, vem inovando ao oferecer serviços web. Da mesma forma, o **Estado** e o **Jornal da Tarde** desenvolveram estratégias para fidelizar ainda mais o seu público leitor.

Com esse pano de fundo, o **Grupo Estado** retoma em 2010 um importante ciclo de

“O ano de 2009 foi mais um dos importantes marcos da história do **Grupo Estado**. À excelência jornalística, somaram-se a evolução da governança corporativa e o aprimoramento organizacional, econômico e financeiro”

investimentos, base para o aprimoramento das mídias existentes e para o contínuo avanço nas novas plataformas de distribuição de conteúdos.

Assim, o **Grupo Estado** renova uma característica que faz parte de sua história: não apenas seguir tendências e transformações, mas também liderar a construção de novos modelos, sempre sustentados naquilo que permanece imutável ao longo destes 135 anos (130 de vida independente, descontados os anos do confisco pela

ditadura Vargas): a prática de um jornalismo sério e de qualidade.

O **Grupo Estado** acredita que o seu protagonismo na imprensa é a sua melhor contribuição para a sustentabilidade da sociedade. Ao publicarmos, pelo quinto ano consecutivo, este relatório – pioneiro em nosso setor no País –, renovamos esse compromisso e expomos aos nossos públicos os aspectos mais relevantes das nossas atividades – jornalísticas e empresariais.

BOA LEITURA.

AURÉLIO DE ALMEIDA PRADO CIDADE
Presidente do Conselho de Administração

SILVIO GENESINI
Diretor-Presidente

RICARDO GANDOUR
Diretor de Conteúdo

Responsabilidade em dobro

Um conceito clássico de sustentabilidade estabelece que o desenvolvimento deve se basear no tripé social, ambiental e econômico. No caso dos grupos de mídia – que influenciam diretamente a opinião pública e são reconhecidamente um pilar de sustentação da democracia e dos direitos da sociedade civil –, a sustentabilidade também se reflete na manutenção dos valores do bom jornalismo.

De fato, é no trabalho jornalístico que o Grupo presta seu grande serviço à sociedade. Mas alcançar a sustentabilidade plena não é tarefa simples. Exige planejamento, gestão e uma intensa mobilização dos demais atores envolvidos na cadeia de produção – dos fornecedores aos entregadores de jornal, dos jornalistas aos leitores. Em 2005, o Grupo deu um passo importante nessa direção, ao se tornar a primeira empresa de mídia brasileira a publicar um relatório com seus impactos e compromissos sociais e ambientais, conforme o modelo estabelecido pela Global Reporting Initiative (GRI). Assumiu, também, que sua missão se traduzia em ser rentável, mas com o compromisso de buscar a sustentabilidade, tanto no aprofundamento da produção jornalística sobre o tema como na prática de seus negócios.

Em 2008, a organização chegou à conclusão de que tem o desafio de adotar uma abordagem mais abrangente do tema, que resulte em ações integradas e efetivas. Em 2009, a crise financeira impactou diretamente as empresas de mídia. Nesse momento, a prioridade foi o equilíbrio das finanças, de modo a garantir a saúde financeira do negócio e as conquistas já alcançadas, como o trabalho de gestão ambiental no parque gráfico. Passada a turbulência, o **Grupo Estado** pôde reforçar e incorporar novas e melhores práticas em suas atividades.

Ainda em 2009, a sustentabilidade entrou no planejamento estratégico da empresa. O caminho está sendo trilhado e há muito a ser feito. Nesse sentido, uma das próximas etapas é criar uma área específica para cuidar da gestão da sustentabilidade. Para que as decisões estratégicas incorporem essas questões, é preciso também definir objetivos, saber como medi-los e ter indicadores de desempenho. Dessa forma, a sustentabilidade se transforma em algo genuíno. O **Grupo Estado** tem históricos compromissos, como a defesa da democracia e da livre iniciativa. A esses, deve incorporar-se cada vez mais o compromisso com a sustentabilidade, de uma forma estruturada e que se traduza em ações concretas.

Principais destaques

NO NEGÓCIO

- O programa *+Eficiente* foi estendido à área administrativa. Em 2009, seu foco foi buscar alternativas para reduzir consumo de recursos como papel e energia.
- Na logística, uma iniciativa inovadora em 2009 foi a substituição por embalagens biodegradáveis dos sacos plásticos usados para proteger o jornal distribuído aos assinantes.
- Na **Eldorado**, o programa *Pintou Limpeza* completou nove anos de atuação e educação ambiental.

NA COBERTURA JORNALÍSTICA

- O **Estado** conta com o suplemento mensal *Vida & Sustentabilidade*, lançado no final de 2008 e rebatizado para *Planeta* após o Projeto Redesenho, e com uma seção diária e uma página semanal para cobertura ambiental.
- Três jornalistas do **Estado** foram destacados para a cobertura da conferência do clima em Copenhague, realizada em dezembro de 2009, na Dinamarca.
- O **Jornal da Tarde** reafirmou

seu compromisso de apresentar os temas que impactam diretamente os moradores de São Paulo. Destaque para reportagens que indicavam aos leitores os caminhos alternativos à Marginal Tietê durante as obras na região, além do teste de atendimento nos distritos policiais.

- A campanha *Qual o Valor do Conhecimento?* induziu os leitores a pensar sobre o bombardeio de informações a que são submetidos diariamente e a importância de transformá-las em conhecimento.





› **Responsabilidade** com a informação

Calem as máquinas

*DEPOIS DE REVELAR A EXISTÊNCIA DE ATOS SECRETOS E O ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA SARNEY NO NEPOTISMO NO SENADO, O **ESTADO** É CENSURADO PELA JUSTIÇA*

NO DIA 31 DE JULHO DE 2009, o desembargador Dácio Vieira, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal, acatou recurso do empresário Fernando Sarney e proibiu o **Estado** e o portal **Estadão.com** de publicar informações sobre a operação Boi Barrica, deflagrada pela Polícia Federal em 2006, para investigar os negócios do empresário.

Fernando é o filho mais velho do presidente do Senado, José Sarney, e faz parte de um grupo de pessoas investigadas por crimes como lavagem de dinheiro, evasão de divisas, formação de quadrilha e tráfico de influência, entre outros. Na ação que moveu contra o jornal, ele argumenta que as investigações da Polícia Federal correm em segredo de justiça e, portanto, não podem ser divulgadas pela imprensa – embora o recurso valha apenas para o **Estado**, e não para as demais empresas jornalísticas.

Desde o momento em que foi notificada sobre a decisão do TJ-DF, a direção do **Grupo Estado** buscou diversos caminhos legais para derrubar a censura. Durante esse período, inúmeras organizações brasileiras e

internacionais se manifestaram sobre o assunto. A Associação Nacional dos Jornais (ANJ), a Organização dos Estados Americanos (OEA), a Sociedade Interamericana de Imprensa (SIP) e a Organização das Nações Unidas (ONU) pediram o fim da censura. O relator da ONU para defesa da liberdade de expressão, Frank La Rue, enviou carta ao Itamaraty cobrando uma solução.

Em 18 de dezembro, Fernando Sarney pediu desistência da ação. Mas o **Grupo Estado** não concorda, por entender que a Justiça deve se posicionar sobre o caso e julgar o mérito da ação. O objetivo é referenciar situações futuras e fortalecer a posição dos órgãos de comunicação em situações do gênero. “O jornal quer é ver esse processo extinto por julgamento de fundo, mediante resolução de mérito. É isso que persegue, não lhe satisfazendo a ilusória e farisaica benesse de uma ‘desistência’. Esta poderá agradar ao autor, que nela por certo vislumbrou cômoda escapatória aos embaraços a si próprio causados pela censura que requereu, e momentaneamente conquistou”, argumentou o advogado do **Grupo Estado**, Manuel Alceu Affonso Ferreira.

O que eles disseram

“Outros órgãos de comunicação social continuam divulgando e não sofreram essa interdição. Portanto, essa interdição é também, além de arbitrária, além de inconstitucional, uma decisão discriminatória”

Celso de Mello, ministro do STF

“Para a família de José Sarney, presidente do Senado brasileiro, a enxurrada diária de reportagens sobre nepotismo e corrupção envolvendo seu nome não dava para aguentar”

Alexei Barrionuevo, em matéria publicada no jornal *The New York Times*

“A justificativa para a decretação da censura foi a de que a investigação da PF transcorria sob sigilo. Trata-se de um bom argumento para punir a autoridade ou a parte eventualmente responsável pelo vazamento da informação. Jamais poderia servir como pretexto, entretanto, para impedir jornalistas de veicularem informação de notório interesse público, como é o caso”

Editorial do jornal *Folha de S. Paulo*



O empresário Fernando Sarney: investigado pela PF, ele é o pivô da ação judicial que virou censura contra o Estado

“O despacho que pretendeu proteger direito individual se mostrou inconsequente. Coloca, agora, um órgão de imprensa em situação discriminatória em relação aos demais”

Tarso Genro, ministro da Justiça

“O caso se soma aos escândalos que envolvem a família Sarney e seu patriarca, que teimosamente insiste em continuar presidindo o Senado da República sem mais dispor de condições políticas ou morais para fazê-lo”

Editorial do jornal *O Estado de S. Paulo*

“Não há democracia que tenha se fortalecido sem liberdade de imprensa”

Ophir Cavalcante Júnior, presidente da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)

Acima de qualquer suspeita

No dia em que a censura prévia foi imposta ao **Estado**, Fernando Sarney não era o único membro da família envolvido em esquemas que corriam a portas fechadas no Senado. Àquela altura, a Casa atravessava uma grave crise de credibilidade após a revelação dos atos secretos endossados por parlamentares, para criar cargos, aumentar salários e empregar amigos e familiares. Conversas telefônicas às quais os jornalistas do **Estado** tiveram acesso comprovavam ainda o envolvimento do presidente do Senado e a prática de nepotismo. Uma das nomeações que apareciam na lista era a de um neto do clã Sarney.

A primeira matéria sobre o assunto a alcançar grande repercussão revelava a existência de 300 atos secretos – número que, posteriormente, subiria para 650 – e foi publicada pelo **Estado** em 10 de junho de 2009. Dez dias depois, o jornal divulgou uma reportagem sobre Amaury de Jesus Machado, o mordomo da governadora do Maranhão, Roseana Sarney, conhecido como “Secreta”. Machado também aparecia na folha de pagamento do Senado, com salário de R\$ 12 mil mensais – incluindo gratificações –, mas nunca cumpriu expediente no Congresso. “Mandamos um *office-boy* do jornal disfarçado de entregador de flores à casa de Roseana em Brasília, para comprovar que Secreta trabalhava lá e não no Senado”, conta a jornalista Rosa Costa, que assinou a série de matérias sobre o caso com os repórteres Rodrigo Rangel e Leandro Colon.

Rumores sobre esse tipo de prática circulavam havia tempos na cidade, mas provar a existência dos atos secretos exigiria uma cuidadosa investigação jornalística. “Tivemos a colaboração de funcionários da Casa, inconformados com as práticas usadas lá dentro. A maioria não tinha a informação completa, mas investigávamos qualquer suspeita”, relembra Rodrigo Rangel. Nesse processo, Rosa, Rangel e Colon analisaram documentos, cruzaram informações e esmiuçaram registros em cartórios de Brasília e do Maranhão. Tiveram acesso a escutas telefônicas feitas com autorização judicial, revelando conversas de políticos e negociações entre Sarney e seu filho para nomear parentes. Um dos agraciados era o namorado da neta do presidente do Senado.

Boa parte das informações apuradas pelos jornalistas foi veiculada no **Estado** até o final de julho, em diferentes reportagens. No dia 31 daquele mês, no entanto, o desembargador Dácio Vieira acatou o recurso de Fernando Sarney. A decisão de Vieira, um frequentador do círculo social da poderosa família, impediu que outras descobertas do **Estado** fossem publicadas. Até hoje, o caso se arrasta na justiça. Mas o trabalho de Rosa, Colon e Rangel teve seu reconhecimento, ao conquistar em 2009 o Prêmio Esso de Reportagem, a mais tradicional e importante premiação do jornalismo no Brasil.



Repórteres do Estado recebem o prêmio Esso de jornalismo

‘O jornal saiu fortalecido’

Roberto Gazzi, editor-chefe do **Estado**

Qual a repercussão da censura sofrida pelo Estado?

Jamais iríamos gostar de ser censurados, como algumas pessoas podem ter pensado. Mas o mais importante é que o jornal só saiu fortalecido desse episódio porque estava fazendo bom jornalismo. Fizemos uma investigação séria, fundamentada e com responsabilidade. Constantemente, tentava-se desmentir o jornal e o que se provava era que o que publicávamos era verídico.

Como foi tomada a decisão de publicar o material sigiloso da PF, ao qual o jornal teve acesso?

Temos alguns parâmetros muito claros. O primeiro deles é se a investigação trata de personagem ou ente público ou privado. A postura da imprensa em relação a isso muda completamente. A imprensa pode tratar publicamente uma pessoa pública de forma bem diferente do que trataria uma pessoa privada em ambiente privado. A vida particular de gente privada não interessa ao nosso público leitor.

Como o Estado garante o preceito de dar espaço ao outro lado?

O jornal dá a voz a todas as pessoas e instituições mencionadas nas reportagens. Isso é parte importante da apuração porque, em alguns casos, dependendo da justificativa ou da argumentação do “outro lado”, a matéria pode nem existir. A propósito, o próprio termo já está cheio de juízo de valor. Não se trata do “outro” lado, mas sim de um lado da questão.



TV Estadão: entrevistas, análises e mais de mil vídeos no ar

O futuro do jornalismo

COM OS NOVOS PROJETOS GRÁFICO E EDITORIAL DO **ESTADO** E DO **ESTADÃO.COM**, O GRUPO APOSTA NA CONVERGÊNCIA E NO ENORME POTENCIAL DAS NOVAS MÍDIAS DIGITAIS PARA OFERECER UM CONTEÚDO AINDA MAIS QUALIFICADO AO SEU PÚBLICO

A expansão da internet e das redes sociais transformou o modo como os leitores recebem e se apropriam da informação. Hoje, o conhecimento também circula em um gigantesco emaranhado de sites, blogs, fóruns online e ferramentas diversas, como o Twitter e o Facebook, compondo um variado conjunto de recursos que apresenta uma nova realidade para as empresas de comunicação. O leitor ficou mais próximo. A informação, mais ágil. Os meios de acesso ao conteúdo jornalístico se renovam

a cada dia, e para qualquer grupo de mídia é preponderante acompanhar esse fenômeno.

O **Grupo Estado** está atento a essas transformações e vê a convergência de mídias como uma enorme oportunidade para valorizar seu principal negócio, o jornalismo. O redesenho gráfico e editorial do **Estado** e do **Estadão.com** aponta nessa direção. Conduzido em conjunto por um grupo de especialistas do meio online e do jornalismo impresso, o projeto de reformulação inovou e atualizou o diálogo da empresa com seu público e envolveu a profunda

integração entre diversos departamentos do Grupo.

Mais do que uma grande reforma gráfica, o redesenho propõe um aprimoramento rigoroso no jeito de editar e publicar as notícias. O objetivo é explorar o que cada veículo tem de melhor, de maneira totalmente integrada, para oferecer informação completa, dinâmica e aprofundada. E, o principal, na plataforma em que o leitor preferir, preservando os valores e pilares que sustentam a tradição editorial do **Grupo Estado**.

O projeto do redesenho foi lançado em 14 de março de 2010, após oito meses de intenso desenvolvimento, e faz parte de um grande movimento da empresa para integrar cada vez mais os diferentes meios jornalísticos. Dessa forma, o Grupo busca não apenas seguir ou se adaptar às tendências e transformações da mídia, mas também liderar a construção de novos modelos.

Nesse processo, a empresa abriu espaço para ouvir e atender as principais demandas dos leitores, por meio de pesquisas qualitativas e de percepção. Novas ideias e sugestões foram incorporadas ao projeto e muito do que pode ser visto hoje publicado nos veículos do Grupo, seja ele impresso ou digital, é resultado da inestimável colaboração de um dos nossos principais públicos de interesse. Na prática, o jornal impresso ganhou novos suplementos e fortaleceu o conteúdo de áreas importantes, com a criação de novos cadernos, como o *Sabático*, *C2+Música*, *C2 Domingo*, *Planeta* e *Guia*, que passou a se chamar *Divirta-se*. Na parte gráfica, o **Estado** se renovou ao apresentar uma tipografia mais leve, que facilita a leitura, valorizando também as fotografias e infográficos, porém sem perder a profundidade e a análise.

Jornalismo renovado

O **Estadão.com** foi redesenhado para oferecer o melhor do mundo digital e aumentar a conexão com o impresso. A navegação ficou mais fácil e a leitura, mais agradável. Os diversos formatos de áudio e vídeo que a internet permite foram distribuídos de forma simples e objetiva, sem comprometer o espaço dos textos.

Esse conteúdo contou com o importante incremento da **TV Estadão**, que, em 2009, aumentou o número de transmissões ao vivo. O veículo colocou mais de mil vídeos no ar, incluindo a cobertura de eventos especiais, como a São Paulo Fashion Week e o Carnaval, além de análises, entrevistas e reportagens sobre temas relevantes. Em 2008, a **TV Estadão** publicou mais de 2 mil vídeos, mas cerca de 1.400 desse total estavam relacionados a um projeto especial sobre as eleições municipais. Em 2007, ano em que foi inaugurado, o canal levou ao ar cerca de 200 transmissões.

No meio da enorme profusão de informações que viajam no mundo real e virtual, o jornalismo continua exercendo uma função indispensável. “O papel do jornalismo será cada vez mais importante. É ele que vai conseguir filtrar e organizar as informações para o leitor, de forma a dar um sentido, mostrar causas e consequências, contextualizar”, diz o diretor de Conteúdo do **Grupo Estado**, Ricardo Gandour.

83%

é o percentual de aumento de usuários únicos do portal **Estadão.com** em 2009. Mais de 7,6 milhões de pessoas visitaram o site no período.

Com a palavra, o leitor

A plataforma *Economia e Negócios*, lançada em janeiro de 2010 após meses de desenvolvimento, é um bom exemplo de que a convergência de mídias é fundamental para garantir uma cobertura jornalística completa e abrangente. O novo projeto investe em jornalismo especializado e com a profundidade que o tema requer, utilizando todas as ferramentas disponíveis: caderno semanal que circula no jornal impresso às segundas-feiras, um site com informações 24 horas por dia, análises de especialistas do próprio jornal, da **Agência Estado** e da **Eldorado**, além de blogs, vídeos, fotos e notícias em tempo real sobre o mundo econômico.

Para desenvolver essa integração de mídias, criar novas ferramentas e acompanhar as transformações proporcionadas pelo mundo virtual, o **Grupo Estado** criou, em 2009, a diretoria de Produtos e Plataformas Digitais. Ela faz parte de um processo que deve ganhar mais força em 2010 e tem como objetivo principal impulsionar os produtos relacionados à internet e às novas mídias.

Esse processo de fortalecimento inclui também recursos para aproximar os jornalistas de leitores, ouvintes e internautas. A ideia é gerar discussões e estender os debates a outros canais, especialmente aos

blogs e ao Twitter, de maneira pensada e estruturada, que permita a maior integração entre os veículos e a audiência. “Nos *blogs*, o leitor tem acesso total ao jornalista. Cada comentário que o internauta deixa em um *site* como o *Economia e Negócios*, por exemplo, traz uma conversa profunda com o blogueiro”, diz Pedro Doria, editor-chefe de conteúdo digital dos portais.

Os recursos para estreitar essa relação são bastante diversos. No **Grupo Estado**, há uma equipe exclusiva para cuidar das mídias sociais, com o objetivo de criar espaços que aumentem a interação entre leitor e blogueiro, além de estimular a conversa entre eles em diferentes canais. Existem, ainda, instrumentos de moderação que têm como principal função valorizar os comentários recebidos, de forma que eles estejam sempre em evidência.

Em tempos de mudanças rápidas e profundas nos meios digitais, é importante também investir em outras formas de conteúdo. “É cada vez mais claro que o nosso negócio é a informação e, como tal, vamos entregar os nossos serviços na plataforma em que os leitores estiverem presentes”, afirma o diretor de Produtos e Plataformas Digitais, Nicholas Serrano.

Nesse contexto, o impresso continua exercendo um papel fundamental para as empresas de comunicação. Depois de quatro anos seguidos de crescimento da circulação, a tiragem caiu em 2008, por conta da crise mundial, e voltou a subir em



meados de 2009. Em dezembro do ano passado, o **Estado** registrou tiragem média de 221.251 exemplares, ante 207.737 em julho do mesmo ano. No **Jornal da Tarde**, houve uma ligeira queda: de 45.666 exemplares, em julho de 2009, para 42.370 em dezembro do mesmo período. Para 2010, a meta é continuar crescendo e atingir a circulação de 243 mil exemplares. Em março desse ano, a tiragem do **Estado** foi de 230 mil.

Prestação de serviço em tempo real

A interação com a audiência foi fundamental para que a **Rede Eldorado** obtivesse grande destaque na noite do blecaute de energia elétrica, que atingiu vários estados brasileiros em novembro de 2009. Na ocasião, a impossibilidade de ligar a televisão ou o computador pessoal para acompanhar o assunto levou muitas pessoas a sintonizar um veículo que já teve sua morte decretada há muitas décadas, mas se mostra cada vez mais forte, especialmente pela agilidade e pela possibilidade de convergência com as mídias digitais. Naquela noite, a **Eldorado** exerceu um papel essencial como prestadora de serviço e mostrou-se extremamente ágil e precisa ao informar a população sobre a queda de energia. As duas emissoras, AM e FM, “unificaram as programações” a fim de prestar serviços à audiência. Os âncoras, os repórteres e toda a equipe da **Eldorado** AM e FM participaram

da programação com reportagens, relatos de cada região da cidade e do País, informando os ouvintes sobre as consequências do apagão. Com a ajuda inestimável das mensagens enviadas pelos ouvintes, via Twitter e celular (SMS), a emissora trouxe informações em tempo real sobre o trânsito e os desdobramentos do blecaute. “O rádio se mostrou mais moderno e ágil do que nunca. Na era digital, foi o radinho de pilha que conseguiu passar a informação”, comenta Filomena Saleme, editora-chefe da **Eldorado**. “Hoje nosso trabalho é multiplataforma e tem grande integração com os demais veículos do **Grupo Estado**. Sempre que um jornalista dos jornais viaja, entra ao vivo na rádio. Também ampliamos a cobertura com a **TV Estadão** e contratamos o comentarista econômico Ricardo Amorim, cujas análises entram depois na internet, em forma de *podcast*”, explica Saleme.



Negócio inovador

Com 40 anos de existência, completados em 2010, a **Agência Estado** se transformou em uma das experiências mais bem-sucedidas de cobrança por conteúdo na internet, oferecendo informações aprofundadas, com agilidade e qualidade. Principal responsável por esse resultado, o canal **AE Broadcast** é um *software* sofisticado, que transmite em tempo real notícias, análises, cotações e gráficos sobre economia e finanças.

O **AE Broadcast** é líder em informação financeira no mercado brasileiro, situando-se à frente de grandes concorrentes estrangeiros. O serviço de convergência de informações e análise da agência é baseado em um modelo sustentado por assinaturas, e seu público é superespecializado – 15 mil usuários entre corretores financeiros, investidores e funcionários de bancos, bolsas de valores e órgãos públicos. Os usuários também podem acompanhar as cotações da BM&FBovespa pelo celular, além de receber notícias, indicadores, enviar ordens de compra e venda de ações, entre outros serviços.

Esse modelo de negócios atende, principalmente, os mercados financeiro, corporativo, de mídia e agronegócios. O usuário do **AE Broadcast** é um profissional com alto nível de exigência e que procura informações exclusivas e em tempo real. Para atendê-lo de forma eficiente e qualificada, a agência conta com uma equipe altamente especializada. “Temos um alto número de profissionais com MBA e doutorado. Isso garante um serviço ágil, preciso e aprofundado”, comenta Roberto Lira, diretor interino de informações da **AE**.

A qualidade das informações providas ao mercado e a confiança que conquistou ao longo de quatro décadas permitiram ainda que a **Agência Estado** criasse premiações voltadas para os diferentes segmentos em que atua – **AE Empresas**, **AE Projeções** e **AE Analistas**. Os prêmios são elaborados com base em *rankings* feitos por profissionais e parceiros da **Agência Estado**, como a Economatica e o Insper,

e alcançaram elevada credibilidade, uma vez que consideram as informações mais relevantes do setor e passam por auditoria da empresa KPMG. Em todas as edições das premiações contamos com renomadas autoridades do mercado financeiro, como Maria Helena Santana, presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e Henrique Meirelles, presidente do Banco Central do Brasil.

Em busca de atualização constante, o **AE Broadcast** lançará em 2010 um serviço de *chat* para interligar seus usuários e estimular a realização de negociações e transações eletrônicas de ações na própria plataforma da agência. O serviço, que deve ser lançado em setembro, permitirá também que os usuários participem de comunidades e promovam discussões sobre temas específicos de seu interesse. Por meio desse canal, os investidores poderão ainda solicitar preços e cotações aos bancos e às corretoras.

A excelência na prestação de serviços contribuiu para que a **AE** encerrasse o ano de 2009 com resultados expressivos. Mesmo em um período de crise econômica mundial, o faturamento da agência cresceu 6% - aproximadamente 15% de sua rentabilidade é proveniente do negócio tradicional da agência de notícias: venda de conteúdo qualificado para jornais, *sites* e outros veículos.

Em 2009, o Ebitda fechou em R\$ 43,09 milhões, o que representa um aumento de 14,6% em relação a 2008. Dessa forma, a **AE** deu uma importante contribuição para a rentabilidade de todo o Grupo, e a perspectiva para 2010 também é bastante positiva. A meta é crescer 8% no período. “Os resultados de 2009 são especialmente importantes porque se trata de uma base de oito ou nove meses de economia saudável, visto que a crise atingiu justamente o setor para o qual trabalhamos mais fortemente, o mercado financeiro”, analisa Daniel Parke, diretor da **AE**. “Isso mostra o quanto importante é a nossa atuação e que a margem obtida no período foi muito saudável para a nossa indústria”, conclui o diretor.



Repórter do **Estado** e os envolvidos no roubo da prova do Enem: jornalismo a serviço da população

O papel nosso de cada dia

A INVESTIGAÇÃO JORNALÍSTICA TRAZ BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE AO REVELAR SITUAÇÕES EM QUE OS CIDADÃOS FORAM PREJUDICADOS E SEUS DIREITOS, VIOLADOS

O telefone toca na redação de **O Estado de S. Paulo**. Do outro lado da linha, um homem diz à repórter que tem em mãos uma cópia da prova do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), marcado para o fim de semana seguinte. Ele não se identifica, mas combina um encontro com a jornalista, no mesmo dia, em um café na Zona Oeste da capital paulista. Era o início de uma investigação que culminou com o adiamento do exame e evitou que mais de 4 milhões de estudantes, de todas as regiões do Brasil, fossem prejudicados com o vazamento do material. O episódio terminou com cinco pessoas indiciadas e causou um prejuízo estimado em R\$ 45 milhões, segundo cálculos do Ministério Público Federal em São Paulo.

Esse e outros fatos importantes foram revelados com exclusividade pelos veículos do **Grupo Estado** em 2009. Um trabalho jornalístico que reflete os princípios editoriais e o importante papel político e social que um veículo de comunicação deve desempenhar: fiscalizar os diferentes atores da sociedade, especialmente os órgãos públicos, contribuir para a formação da opinião pública, como promotor do desenvolvimento humano, político, social, econômico e cultural, e favorecer a articulação da sociedade para o debate de questões intrínsecas ao seu bem-estar.

O caso do Enem ilustra bem esses princípios. A repórter Renata Cafardo foi ao local combinado, acompanhada do editor Sergio Pompeu e mais

dois fotógrafos, que ficariam a distância, apenas observando. Na hora da negociação, os envolvidos tentaram vender a cópia à repórter do jornal e pediram R\$ 500 mil. Ela folheou a prova por alguns minutos e, depois de se certificar que aquele poderia ser mesmo o exame oficial, comunicou que o jornal não paga para obter informação.

Ao chegar à redação, os jornalistas do **Estado** tinham mais do que um grande furo de reportagem nas mãos. Eles precisavam confirmar a autenticidade da prova, e teriam também de avisar o Ministério da Educação sobre o vazamento. Às 11h da manhã do dia seguinte, o ministro Fernando Haddad anunciava o adiamento da avaliação em coletiva de imprensa.

Outras reportagens publicadas em 2009 reforçam o compromisso do Grupo com sua função mais elementar, que é a prática do bom jornalismo. Do Araguaia ao Afeganistão, da Antártida a Copenhague, temas de interesses diversos permearam a pauta dos veículos da empresa. A série de reportagens sobre a guerrilha do Araguaia (1972-1975), executada pelo jornalista Leonencio Nossa, abriu os arquivos do major Sebastião Curió Rodrigues de Moura – um dos mais conhecidos remanescentes do regime militar ainda vivos – e trouxe à luz registros importantes sobre a morte de guerrilheiros pela repressão. Publicado entre os dias 21 e 24 de junho de 2009, esse material somou outras 16 mortes ao número já conhecido de 25 execuções ocorridas nas prisões, quando os guerrilheiros já não ofereciam mais risco.

O resultado foi imediato. A pressão dos órgãos de defesa dos direitos humanos, que pediam a abertura dos arquivos militares e a busca e identificação dos

mortos no conflito, ganhou mais força. Segundo a reportagem de Leonencio Nossa, dez restos de corpos aguardam identificação nos armários do Ministério da Justiça há pelo menos oito anos.

Esse trabalho também contou com muita persistência jornalística, um atributo essencial em apurações do gênero. Durante sete anos, Nossa teve 45 encontros com o major Curió, antes de chegar aos arquivos. O acesso ao material ocorreu em etapas. A primeira delas se deu em 4 de abril de 2008, e continuou gradualmente até a divulgação total dos documentos, em junho de 2009.

Ciclo de debates

O papel de empresas jornalísticas na discussão de assuntos relevantes para a sociedade vai além das matérias e dos artigos veiculados em *sites*, jornais e emissoras de rádio. Um bom exemplo são os debates realizados na sede do **Grupo Estado**, que reúnem especialistas, jornalistas e lideranças de diferentes setores para discutir temas específicos. Um deles pôs em pauta as propostas do governo para a exploração do pré-sal e contou com a presença do presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli, do senador Tasso Jereissati (PSDB-CE) e do presidente do Instituto Brasileiro do Petróleo (IBP), João Carlos de Luca. Em outra edição dos *Debates Estadão*, o ministro da Educação, Fernando Haddad, e o secretário estadual de Educação de São Paulo, Paulo Renato Souza, debateram a formação dos professores e os problemas e rumos do ensino no País. As discussões foram transmitidas ao vivo pela **TV Estadão**, na internet, e publicadas nos veículos do Grupo.

Notícias da cidade

Reconhecido pelo seu vínculo com os paulistanos e pela atuação muito próxima do cotidiano da maior metrópole da América Latina, o **Jornal da Tarde** deu grandes demonstrações desse comprometimento no ano de 2009. Duas matérias destacadas no prêmio interno de jornalismo do JT e que se notabilizaram pelo importante serviço que prestaram aos cidadãos são exemplos desses preceitos. Em uma delas, o jornal realizou um teste de atendimento ao usuário nas delegacias de polícia de São Paulo. Como conclusão, revelou a espera de até 3 horas para o registro de ocorrências. Em outra ocasião, para auxiliar leitores e cidadãos que utilizam a Marginal Tietê, o diário publicou um

guia detalhado com as rotas alternativas à via durante o período em que as obras eram realizadas.

As reportagens têm em comum o objetivo de prestar serviço aos leitores e tratar de temas que afetam diretamente a cidade. “Prestamos serviço em todas as editorias, do *Jornal do Carro* à *Economia*. Esse é um jeito de fazer jornalismo com caráter muito forte de responsabilidade social”, define a editora-chefe do **Jornal da Tarde**, Claudia Belfort.

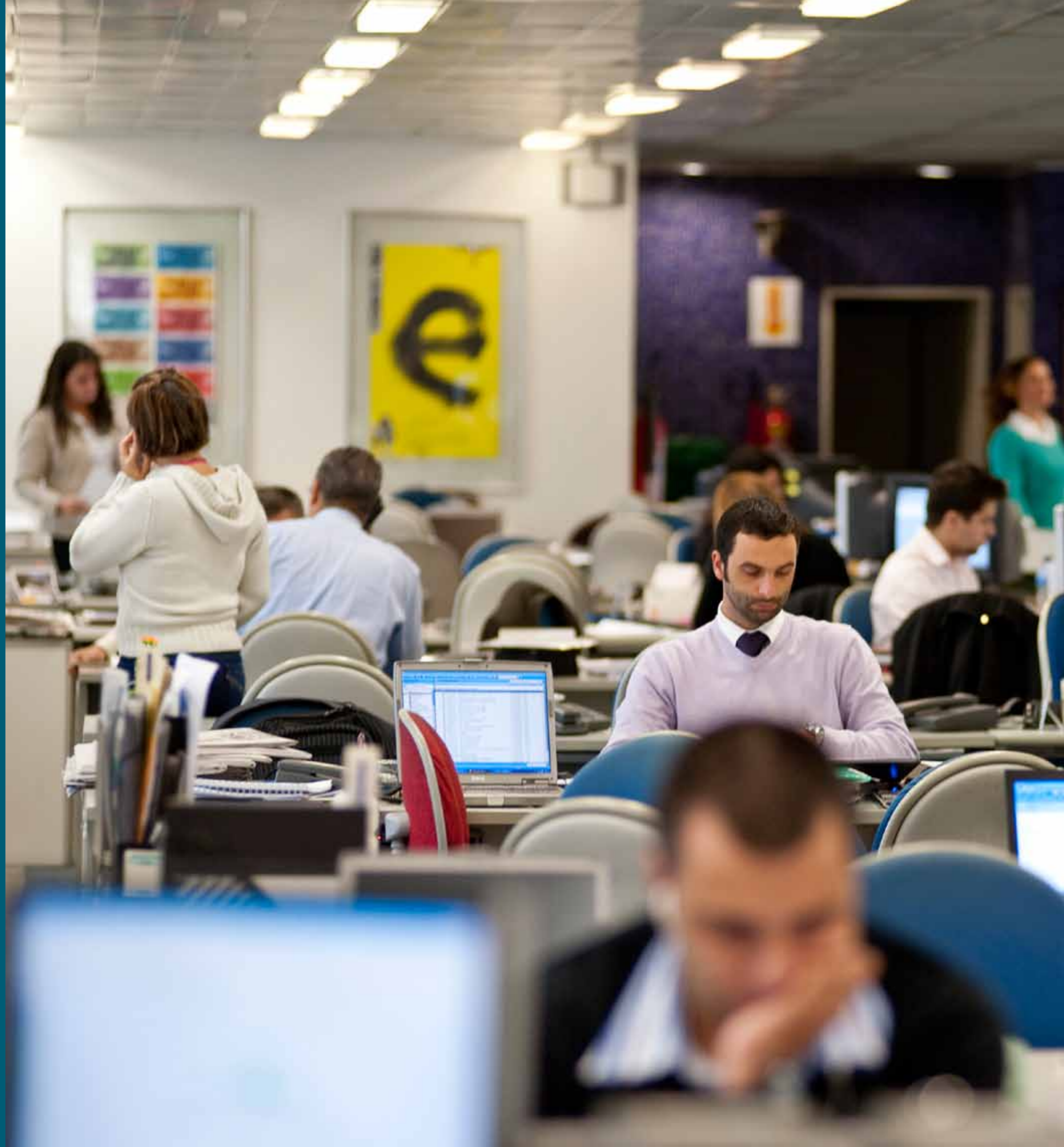


A alma do negócio

INDEPENDÊNCIA EDITORIAL E ÉTICA NA PRÁTICA DO JORNALISMO FORAM ESSENCIAIS PARA O GRUPO ESTADO SE TORNAR, EM SEUS 135 ANOS DE HISTÓRIA, UMA EMPRESA DE CREDIBILIDADE RECONHECIDA POR LEITORES E PELO MERCADO PUBLICITÁRIO

QUANDO A PRIMEIRA EDIÇÃO do jornal foi publicada, em 1875, com o nome de *A Província de S. Paulo*, o País ainda não era uma república. Neste quase um século e meio de atividade jornalística, negros deixaram de ser escravos e mulheres ganharam o direito de votar. O Brasil atravessou ditaduras e crises econômicas; o mundo foi sacudido por guerras e revoluções. Apesar das dificuldades ao longo dessa caminhada, o jornal cresceu, fortaleceu-se e tornou-se um dos maiores grupos de comunicação do País, que agrega ainda o **Jornal da Tarde**, a rádio **Eldorado**, a **Agência Estado**, o portal **Estadão.com** e a **Oesp Mídia**. Uma tarefa que só foi possível graças a um valor conquistado e mantido ao longo do tempo, indispensável a toda empresa jornalística: a credibilidade.

A manutenção da independência editorial é fundamental para a sobrevivência de um veículo de comunicação. Ela é o primeiro dos dez preceitos do código de ética da Associação Nacional de Jornais (ANJ) e está formalizada também no mesmo conjunto de regras do **Grupo Estado**. Esse objetivo está presente no dia a dia do departamento comercial e da redação, que tem autonomia para apurar, investigar e escrever qualquer matéria de interesse público.



A relação entre a equipe editorial e a área comercial é definida por parâmetros claros sobre o campo de atuação de cada uma. Nos anúncios e projetos publicitários especiais, é um dever do jornal informar o leitor, de forma evidente e objetiva, o que é conteúdo pago e o que é material jornalístico. “A credibilidade é o bem mais importante que um veículo de comunicação pode ter”, diz o diretor de marketing publicitário, Armando Ruivo. “Nosso cliente sabe que não há interferência da publicidade na área editorial, e quer estar em nossas páginas exatamente por isso. Ele sabe que sua marca é valorizada ao estar em um jornal com total independência jornalística”, acrescenta Ruivo.

A venda de espaços publicitários traz recursos importantes para o Grupo manter sua estrutura operacional, e é regida pelo mesmo posicionamento ético e responsável que norteia o trabalho de todos na empresa. Dentro desses parâmetros e limites, o departamento comercial trabalha para valorizar os anunciantes com a criação de projetos inovadores e diferenciados.

A responsabilidade da área comercial e a qualidade do atendimento de seus profissionais são conhecidas e reconhecidas pelo mercado. A pesquisa Veículos Mais Admirados, realizada em 2009 pelo grupo Troiano de Branding, comprovou a importância desses atributos. Com 71 pontos no Índice de Prestígio de Marcas (IPM), o **Estado** ficou em primeiro lugar na categoria jornais e obteve a

maior pontuação entre os líderes de todas as categorias (veja box). Das dez edições do estudo, o jornal foi líder em seis. A **Eldorado** ficou em segundo lugar na categoria rádio.

O levantamento, feito por meio de 809 questionários distribuídos a profissionais das áreas de publicidade e marketing, utiliza como critérios de avaliação a credibilidade, o conteúdo, a independência editorial, a postura ética e o padrão do atendimento a clientes e fornecedores, entre diversos outros aspectos.

A autonomia da redação e do departamento comercial, por outro lado, não impede o diálogo entre as duas áreas. Ao contrário: a sinergia entre elas resulta em projetos relevantes para a organização, tanto do ponto de vista editorial quanto no âmbito publicitário. Um bom exemplo dessa união é o *Prêmio Paladar*, encontro gastronômico que anualmente elege os melhores pratos servidos nos restaurantes de São Paulo. O evento prima pelo compromisso com a isenção e a liberdade de opinião, condições indispensáveis para manter a credibilidade e o respeito que ele adquiriu ao longo do tempo.

Para garantir tal isenção, cada um dos 12 jurados do prêmio de melhores pratos recebe um cartão com cerca de R\$ 7 mil de crédito para pagar pela degustação dos menus concorrentes. Em apenas um mês, gasta-se cerca de R\$ 90 mil. “É uma verba considerável, mas necessária para garantir a integridade do prêmio e a credibilidade da marca Paladar”, afirma o editor-chefe de Publicações do **Estado**, Ilan Kow.

Os mais admirados

CATEGORIA	VEÍCULO	PONTUAÇÃO
Jornal	O Estado de S. Paulo	71
Televisão aberta	Globo	67
Revista	Veja	55
Rádio	CBN	53
Internet	Google	52
Televisão por assinatura	GloboNews	44

Fonte: Troiano Consultoria de Branding

A regra é clara

Algumas determinações do Código de Princípios Editoriais, Normas Éticas e de Conduta do **Grupo Estado**

- A premissa de que qualquer notícia divulgada pelos veículos do **Grupo Estado** é que tanto sua apuração quanto sua edição foram realizadas de forma independente.
- O **Grupo Estado** está convencido de que o noticiário isento jamais comprometerá a linha dos seus produtos. É perfeitamente possível harmonizar firmeza editorial com imparcialidade informativa.
- A reportagem deve abrir espaço a todos os lados envolvidos no assunto, sem nenhum preconceito, favorecimento ou discriminação.
- A publicidade será clara e tipograficamente diferenciada da informação, conforme expressa o Código de Ética da Associação Nacional de Jornais (ANJ).

Satisfação do cliente

Além do primeiro lugar no IPM, o **Estado** obteve resultados significativos em outras pesquisas que avaliam a satisfação e o grau de confiança dos consumidores. De acordo com a ABA/Top Brands, o jornal tem 89% de índice de adesão (cálculo baseado no nível de satisfação dos consumidores com a marca e intenção de recompra), o que significa que seus leitores estão satisfeitos e continuarão comprando a marca. Outro dado mostra que o **Estado** tem 74% de seus leitores classificados como seus defensores (aqueles que tendem a defender e indicar a marca). Já o Painel de Marketing de Veículos (PMV 2010) mostrou que o **Estado** é o veículo impresso mais bem avaliado pelas agências de publicidade, dentre os principais jornais de São Paulo. O jornal conquistou o primeiro lugar no *ranking* Qualificação de Público (nota 4,6) e Credibilidade Editorial (nota 4,6). O **JT** ficou em terceiro lugar, com notas 3,3 e 3,8, respectivamente, nas duas categorias, à frente de seus principais concorrentes. Os jornais do **Grupo Estado** são os que oferecem maior Eficácia para o Anunciante (nota 4,3) e os que possuem a melhor Prática de Política Comercial Coerente (nota 4,0). As notas variam em uma escala de 0 a 5.

Outras pesquisas

- Em 2009, a **Oesp** prestou 16.309 atendimentos, com soluções diversas de acordo com o motivo da solicitação. Destes, 14.924 foram solucionados e 1.385 ficaram pendentes.



- 1.000 é o número de clientes que ligaram espontaneamente para as centrais de atendimento da **Oesp** querendo anunciar.

Atendimento modernizado

A **Agência Estado** implantou o sistema Salesforce em 2009, para aprimorar o controle dos sistemas de atendimento aos seus usuários. O impacto inicial foi a melhoria do desempenho da equipe comercial e de analistas, refletida no aumento de visitas a clientes e *prospects*. A pesquisa de satisfação feita em 2009 apresentou índices com resultados

percentuais semelhantes aos da realizada em 2007 (cerca de 80%), mesmo com a queda do número de clientes. A meta para 2010 é implementar o projeto de modernização do atendimento aos assinantes do **Estado** e do **JT**, com recursos tecnológicos de telefonia e informática que reduzirão o tempo de atendimento.



Campanha da Unilever sobre a Hora do Planeta estampou a capa de três cadernos do **Estado**

Saída estratégica

COM INICIATIVAS INOVADORAS E CRIATIVAS, O GRUPO ESTADO CONQUISTOU NOVOS ANUNCIANTES E APRESENTOU SOLUÇÕES INÉDITAS PARA O MERCADO PUBLICITÁRIO

A criatividade e a permanente capacidade de inovação trouxeram novas possibilidades de publicidade para os veículos do **Grupo Estado** em 2009. A criação de diversas ações especiais e personalizadas permitiu que a empresa obtivesse importantes resultados comerciais no período, a despeito da crise financeira mundial e da consequente queda nas receitas publicitárias em todo o setor.

A oferta de opções foi ampliada e passou a contar com um leque mais diversificado de oportunidades.

Além de campanhas publicitárias, circulação dirigida, formatos especiais, ações lúdicas e de *crossmedia* (que envolvem mais de um veículo), a empresa criou eventos em torno de assuntos importantes para a sociedade brasileira. “Alguns clientes queriam que desenvolvêssemos peças diferentes dos formatos tradicionais, para que alcançassem uma visibilidade e uma percepção distinta do público”, conta o diretor de marketing publicitário do **Grupo Estado**, Armando Ruivo. Assim surgiram ações especiais, que trouxeram

retorno de imagem para os anunciantes e aproximaram os leitores de produtos e serviços do seu interesse. É o caso da campanha da operadora Visa, em que o **Estado** foi aromatizado com cheiro de orégano e embalado em uma caixa de pizza. A ideia pioneira surgiu na área de Projetos Especiais e foi abraçada pela equipe industrial. Com isso, cápsulas aromatizadas foram incorporadas à tinta amarela para a impressão do jornal, em um processo que exigiu técnica e paciência.

Em outro case de sucesso, a campanha da montadora Nissan, batizada de “Fuja do Padrão Virando Manchete no **Estado**”, tornou-se a primeira peça publicitária brasileira a conquistar o Leão de Ouro na categoria *media*, no Festival Internacional de Publicidade de Cannes, em 2009 - o mais importante prêmio do setor. Realizada em 2008, a peça convidava os leitores a colocarem as notícias que quisessem na primeira página do **Estado**. Os participantes receberam o jornal no dia seguinte com uma sobre capa especial em que era estampado o conteúdo escolhido por eles.

Exemplos mais recentes comprovam que as iniciativas personalizadas têm de fato conquistado o mercado. Em 2010, o **Estado** engajou-se na campanha de preservação da água lançada pela Ambev e circulou no dia 22 de março, Dia Internacional de Água, com uma sobre capa azul. O portal **Estado.com**, com o fundo da mesma cor, participou da iniciativa publicando mensagens sobre formas de economizar água e dando mais ênfase às notícias relacionadas ao assunto.

A oportunidade de relacionar anúncios com temas relevantes e atuais para os leitores apareceu também em campanha da Unilever, veiculada em 27 de março de 2010, dia em que ocorreu a Hora do Planeta – evento organizado pela ONG WWF, que convidou a população do mundo inteiro a apagar as luzes durante uma hora. A partir de uma ideia da equipe comercial do **Estado**, a Unilever elaborou sobre capas distintas para três cadernos do jornal (*Metrópole*, *Economia e Esportes*), todas associadas à Hora do Planeta, evento que patrocina em âmbito mundial. Nas peças, a empresa convidava os leitores a participar da iniciativa, sempre ligando seus produtos ao tema principal do caderno.

Em outra ação, promovida pela Dove, o valor da marca **Grupo Estado** e o lançamento do novo desenho do **Estado** e do portal **Estado.com** foram explorados na própria peça publicitária. Em anúncio veiculado no jornal, a empresa de produtos

de higiene pessoal escreveu a frase: “Dove, potente como o jornalismo do **Estado**. Suave como o seu novo design”.



O anúncio da Dove nas páginas do **Estado**: valorização do próprio veículo

O **Estado** participou ainda da campanha que uniu os dois maiores jornais de São Paulo em uma única ação, realizada pelo Banco Santander. No dia 16 de março de 2010, sob o convite “Vamos fazer juntos?” nas peças publicitárias, os assinantes do **Estado** receberam, no mesmo pacote, um exemplar da **Folha de S. Paulo**, e vice-versa. “Ao gerar impacto e, ao mesmo tempo, quebrar um paradigma, a iniciativa mostrou que trabalhar juntos unindo duas empresas concorrentes valoriza e dignifica a indústria que representamos”, analisa a diretora comercial do **Estado**, Isabel Borba.

Outra iniciativa que mostra inovação é o ciclo de debates Fórum Estadão, iniciado em 2009. Os eventos – cinco no total – têm como objetivo discutir as perspectivas econômicas regionais e criar oportunidades de atrelar os anunciantes a discussões de interesse geral. Dois já aconteceram no final de 2009 (um sobre a região Norte, outro sobre o Nordeste) e os demais estão previstos para ocorrer em 2010. Esses eventos contam com a participação de governadores, ministros, especialistas e executivos de grandes empresas, que se reúnem com o propósito de retratar os principais segmentos econômicos e mapear os maiores entraves ao desenvolvimento da região em pauta. “Não é que o cliente deixou de investir no jornal. Ele simplesmente mudou a *mix* de investimento publicitário”, explica Armando Ruivo. “São sutilezas na comunicação que fazem grande diferença. O sucesso do fórum foi tanto que o mercado começa a demandar novos eventos do gênero, com diferente temática.”

LinkePaladar

A estratégia de trabalhar melhor as marcas vinculadas ao **Grupo Estado** permeia todos os veículos da empresa e está bastante evidente em cadernos e suplementos como o recém-lançado *Economia&Negócios*, o *Link* e o *Paladar*. Nos dois últimos, tal estratégia teve início já faz alguns anos, mas ganhou mais força em 2009. Ela faz parte de um plano concebido para conquistar novos leitores e anunciantes, além de consolidar as marcas junto no mercado.

O *Paladar* é o exemplo mais bem-acabado e tornou-se referência nesse modelo de negócios. O projeto começou em 2005 como um caderno semanal no **Estado** e hoje se transformou em um nome associado a todo o Grupo. “O *Paladar* saiu da percepção de produto e virou uma marca”, comenta o editor-chefe de Publicações, Ilan Kow.

Atualmente existem diversos eventos e publicações que levam o seu nome. Além do caderno semanal, foram criados o evento Paladar Cozinha do Brasil, a Coleção Gourmet e o Prêmio Paladar, que chega à sua terceira edição em maio de 2010. Com uma programação diversa, incluindo jantares e aulas de degustação, o Cozinha do Brasil é aberto ao público e, no ano passado, teve repercussão internacional, com citações no jornal francês *Le Figaro*, no inglês *Financial Times* e na



A campanha do Santander uniu concorrentes em uma única ação: criatividade e inovação

Vogue americana. De acordo com Armando Ruivo, a projeção para 2010 é que o evento tenha mais de 2 mil participantes – em 2009, foram 1.200 e, no ano anterior, 300.

O *Link* deve seguir o mesmo caminho. Já trabalhado como marca, sofrerá mudanças em 2010, começando pelo relançamento do site. “O *Link* produz muito mais conteúdo para o site do que para o próprio caderno (publicado no **Estado**). Tínhamos que fornecer uma boa vitrine para mostrar isso”, acrescenta Ilan.

Futuro ponto com

No universo das mídias digitais, as possibilidades em termos de conteúdo e formatos publicitários são imensas. Equilibrar as receitas geradas pelos produtos associados à internet, porém, continua

sendo um grande desafio. O faturamento das novas mídias cresceu 21% em 2009, mas o setor ainda responde por pouco mais de 4% do total do bolo publicitário, na comparação com outros meios – a televisão lidera, com cerca de 60%.

De olho nesse mercado de enorme potencial, o **Grupo Estado** criou em 2009 uma diretoria voltada especificamente para trabalhar as questões comerciais do segmento. Mais independente e com maior poder para desenvolver novos projetos, o departamento nasceu com uma ambiciosa missão para 2010: aumentar o faturamento em 78% em relação a 2009. A ideia é recuperar o tempo perdido em um mercado que cresceu cerca de 20% no ano passado, índice que, no **Grupo Estado**, não chegou a 10%. De acordo com as estimativas da empresa, as receitas publicitárias advindas das mídias digitais devem gerar um faturamento de R\$ 27,7 milhões em 2010.

Na prática, a meta é colocar o portal **Estado.com** entre os três sites mais vistos do Brasil – hoje ele é o sexto, de acordo com o *ranking* do Ibope Netview – e inserir de vez o Grupo no universo das mídias digitais. Outros planos da empresa para alcançar essa meta incluem a reformulação do portal de relacionamentos Limão e dos sites vinculados aos cadernos do **Estado**, como Política,

78%

É a meta de crescimento do faturamento publicitário com as mídias digitais do Grupo Estado para 2010

Carros e Imóveis. Todos eles acompanharão o redesenho do novo portal, a exemplo do que já ocorreu com outras editorias.

O projeto para 2010 prevê ainda uma parceria inédita entre o **Grupo Estado** e o MSN, o portal da Microsoft. O **Estado** terá um site específico hospedado no portal MSN e dará acesso ao Messenger, *software* de mensagens instantâneas de maior penetração no mercado digital brasileiro. O *website* do **Estado** terá uma ferramenta para o usuário do Messenger e ficará acessível 24 horas pela *homepage* do MSN.

Maiores anunciantes do Grupo Estado

JORNAL O ESTADO DE S. PAULO
Caoa Montadora de Veículos S/A
Companhia Brasileira de Distribuição
Casas Bahia Comercial Ltda.
MMC Automotores do Brasil Ltda.
Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Automotores Ltda.
General Motors do Brasil Ltda.
Brazil Trading Ltda.
Operadora e Agência de Viagens CVC Tur
TIM Celular S/A
Globex Utilidades S/A

PORTAL ESTADAO.COM.BR
Banco Bradesco S/A
TIM Celular S/A
Banco do Brasil S/A
Banco Santander Brasil S/A
Hewlett-Packard Brasil Ltda.
TNL PCS S/A (RJ)
Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
Emirates
BMW do Brasil Ltda.
Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda.

JORNAL DA TARDE
Caoa Montadora de Veículos
Casas Bahia Comercial Ltda.
Grand Brasil Com. de Veíc. e Peças Ltda.
Dahruj Motors Ltda.
Net São Paulo Ltda.
Fiat Automóveis S/A
Itororo Veículos e Peças Ltda.
ABA Motors Comerc. Import. Peças e Serviços
General Motors do Brasil Ltda.
Nova Distribuidora de Veículos Ltda.

RÁDIO ELDORADO
Hypermarcas S/A
Mapfre Vera Cruz Seguros
Sabesp
Diageo Brasil (Buchanan's)
Porto Seguro Cia. Seguros
Secid-Soc. Educacional
Cidade de SP (Unicid)
Secretaria Executiva de Comunicação SP
Companhia Vale do Rio Doce
Banco Santander S/A
Assoc. Lojistas do Shopping Anália Franco

AGÊNCIA ESTADO
Banco Itaú/Unibanco
Bradesco
Banco do Brasil
Banco ABN Amro Real
Petrobras
Banco Votorantim S/A
HSBC Bank Brasil
BTG Pactual CTVM
Banco Central do Brasil
IG - Internet Group do Brasil S/A

OESP MÍDIA
D&D Manufatureira
Bracol Holding
Fundação Richard Hugh Fisk
Inox Tech Comércio de Aços Inoxidáveis
Brasília Máquinas e Ferramentas
JEA Indústria Metalúrgica
Osaka Desentupidora e Dedetizadora
TD S/A Indústria e Comércio
Vemax Comercial
Corti Luz Novo Conceito em Decoração



Uma pauta cada vez mais quente

OS VEÍCULOS DO **GRUPO ESTADO** ESPECIALIZARAM-SE NA COBERTURA DOS TEMAS AMBIENTAIS NOS ÚLTIMOS ANOS E HOJE OCUPAM LUGAR DE DESTAQUE COMO DIFUSORES DE CONHECIMENTO NO ASSUNTO

AS QUESTÕES RELACIONADAS ao meio ambiente entraram definitivamente na pauta da imprensa brasileira. Nos últimos anos, assuntos como as mudanças climáticas ganharam peso na cobertura diária dos grandes veículos, e não raro figuraram nas manchetes principais de muitos jornais. Temas políticos e econômicos ficaram em segundo plano diante de eventos como a Conferência do Clima (COP 15), realizada em Copenhague em dezembro do ano passado, que mobilizou redações no mundo inteiro e para a qual o **Estado** enviou uma equipe de três jornalistas.

Não poderia mesmo ser diferente. A questão ambiental é hoje uma das mais relevantes para a humanidade e está no centro do debate da comunidade internacional – a ponto de o economista britânico Nicholas Stern dizer que a COP 15 seria o encontro mais importante desde a Segunda Guerra Mundial. Acabou não sendo e, pior, terminou em decepção generalizada em virtude da falta de entendimento entre as nações. Mas, de qualquer forma, a frase de Stern, por mais exagerada que possa parecer, dá uma boa dimensão da importância que o tema ambiental adquiriu em tempos recentes. Para qualquer veículo de comunicação de grande abrangência, era fundamental estar em Copenhague na semana em que aconteceram as reuniões. “A mídia, de maneira geral, reflete a preocupação crescente da própria sociedade e acompanha a crescente incorporação do tema pelo setor privado”, afirma Sergio Mauro Santos Filho, secretário executivo do Instituto Socioambiental (ISA).

Liderança em notícias

No **Grupo Estado**, o assunto está na ordem do dia há bastante tempo. A rádio **Eldorado** é pioneira no engajamento ambiental e conquistou posição de destaque como difusora de conhecimento e promotora de ações importantes. A campanha pela despoluição do rio Tietê, por exemplo, completou 19 anos em 2009. Desde então, surgiram várias iniciativas nesse sentido. O programa *Pintou Limpeza* é uma delas. Existe há nove anos e mobiliza a sociedade para a importância da reciclagem e do consumo responsável (veja os resultados na página 38).

Outras ações mais pontuais da emissora procuram motivar a participação da audiência. Em 2009, foi realizada a terceira edição da *Semana do Meio Ambiente*, em parceria com o Instituto Butantan, e o primeiro *trekking* de verão, competição de regularidade realizada na Serra da Cantareira, em São Paulo. A **Eldorado** também foi o primeiro veículo do Grupo a organizar um inventário de emissões de carbono. O primeiro relatório foi concluído em 2007 e o segundo, referente a 2009, teve os dados mapeados e deve ficar pronto no primeiro semestre de 2010. O resultado desse engajamento se reflete no próprio perfil dos ouvintes. “Hoje, 70% da nossa audiência se preocupa com as questões ambientais”, diz a coordenadora de Meio Ambiente da **Eldorado**, Paulina Chamorro.

No **Estado**, a cobertura de temas relacionados ao meio ambiente ganhou um espaço próprio

com o lançamento do caderno *Planeta*, publicado mensalmente. Ainda assim, o tema continua presente na pauta diária, com matérias publicadas em diferentes editorias, variando de acordo com o teor. “Tenho a impressão de que a cobertura do **Estadão**, no que diz respeito à sustentabilidade, é mais ampla em comparação com outros órgãos de circulação nacional”, diz Sergio Mauro Santos Filho, secretário executivo do ISA. “O caderno *Vida & Sustentabilidade* (que passou a se chamar *Planeta* em 2010), que muitas vezes traz matérias interessantes e consistentes, é um exemplo disso”, conclui.



Eldorado no ar: pioneira no engajamento ambiental

Uma pesquisa realizada pela Andi (Agência de Notícias dos Direitos da Infância) corrobora a opinião do diretor do ISA. O estudo avaliou o tratamento que 50 jornais brasileiros dão à questão das mudanças climáticas, comparando dados coletados entre julho de 2005 e junho de 2007, com informações de julho de 2007 a dezembro de 2008. Segundo a análise, entre 2006 e 2008, o **Estado** foi o jornal que mais publicou notícias sobre o universo pesquisado – uma amostra total de 1.755 textos, entre editoriais, colunas, artigos, entrevistas e reportagens.

O trabalho da entidade constatou ainda que o **Estado** foi o veículo que publicou a maior média de matérias por dia, na comparação entre três grupos (jornais locais, de abrangência nacional e jornais econômicos).

O maior desafio para o setor ainda é a transversalidade do tema, já que se trata de uma questão que envolve aspectos econômicos, sociais e políticos. “Os jornalistas que cobrem essa área estão mais bem preparados, mas as mudanças climáticas são um assunto que tem várias perspectivas, que deve ser aberto para todas as editorias”, afirma a jornalista Aline Falco, coordenadora de Mudanças Climáticas da Andi.



Desafio é investir em toda a cadeia

EM 2009, O **GRUPO ESTADO** FEZ INVESTIMENTOS PARA OBTER UMA MELHOR RELAÇÃO ENTRE PRODUÇÃO, CONSUMO E MEIO AMBIENTE; AÇÕES INTEGRAM MELHORIAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA, NO PARQUE GRÁFICO E NA DISTRIBUIÇÃO

A maior contribuição que o **Grupo Estado** pode dar para a sociedade está inserida na própria atividade jornalística, o *core business* da organização. Apontar caminhos, colocar assuntos relevantes em discussão, informar, fiscalizar, pressionar autoridades. Qualquer matéria pode colaborar de diferentes formas para o crescimento e o amadurecimento da comunidade. Falar e escrever sobre um projeto, porém, é mais fácil do que fazer,

do que realizá-lo, do que transformá-lo em ação. É por isso que a empresa vem olhando de uma forma cada vez mais crítica para os impactos gerados por suas atividades, sempre em busca de tornar os processos mais eficientes e de usar os recursos de forma mais racional.

A tarefa não é fácil, especialmente em tempos de contenção de despesas, como foi o primeiro semestre do ano passado. Mesmo assim, o Grupo pôde investir em ações e programas como o

+Eficiente, que se consolidou em 2009 como o principal projeto para estimular a economia de recursos como energia, água, papel e combustível. “Precisamos avaliar o que estamos fazendo com muita atenção. Se é da melhor e mais produtiva maneira ou se é possível fazer o mesmo com a utilização de menos recursos naturais e financeiros”, comenta o gerente de projetos Emerson Gouveia, um dos responsáveis pelo *+Eficiente*.

Em 2009, uma das principais conquistas foi o reúso da água. Segundo dados da gerência de projetos, dos cerca de 46 mil m³ utilizados até outubro do ano passado no **Grupo Estado**, quase um terço (15 mil m³) foi reutilizado. Com telefonia e pacote de dados, o *+Eficiente* garantiu uma economia de R\$ 227 mil mensais graças às

negociações com as operadoras deste tipo de serviço.

O uso consciente de papel em impressões também faz parte do projeto, que visa a redução de custos. Em 2009, foi possível alcançar uma economia média de 210 mil folhas por mês. Outros avanços vieram da área de TI. Em outubro, mais de 600 monitores antigos foram substituídos por modelos de LCD, que consomem até 34% menos energia.

Além das ações de redução, o *+Eficiente* tem um importante foco educativo. O programa desenvolve campanhas internas para conscientizar funcionários e colaboradores a manter atitudes responsáveis não só no trabalho, mas também no ambiente familiar e na comunidade em que vivem. Tais ações são estimuladas no jornal interno do **Grupo Estado** e nos informes distribuídos pelas dependências da empresa.



Consumo

54.917 toneladas de papel para impressão
958,5 kg de tinta
26,2 mil litros de solvente
43 toneladas de químicos
22.367.000 folhas de papel sulfite
981.254 peças de chapas de alumínio
12,5 toneladas de fotolitos

Desperdício em queda

Total de páginas impressas (A4/mês)

2008 - 1,093 milhão | 2009 - 882,6 mil
Redução de 19,33%

Páginas desperdiçadas (A4/mês)

2008 - 7.902 | 2009 - 6.993
Redução de -11,52% na média mensal de 2008 para 2009

Em 2010, o Grupo continuará investindo esforços no *+Eficiente* e ampliará a atuação em novos projetos, como a substituição de carros alugados por veículos próprios.

Modernização na área industrial

Na área de operações, um dos projetos mais relevantes do Grupo, em 2010, é a modernização de parte do processo de impressão gráfica. A empresa está adquirindo um equipamento chamado CTP (*computer to plate*), que elimina a necessidade de fotolito (o filme da página de jornal, utilizado para gravar o conteúdo na chapa de impressão) e confere mais agilidade a todo o processo. “Vamos ganhar tempo desde o fechamento da edição na redação até o início da impressão”, diz o diretor Industrial, Odair Bertoni. “O CTP será positivo, também, do ponto de vista econômico e ambiental, pois descarta

o consumo de materiais plásticos com o fotolito”, acrescenta Bertoni.

A eliminação do processo de revelação do filme permitirá ainda que se reduzam os impactos gerados pelos componentes de prata, os gastos com etapas de tratamento de resíduos, que não existem na impressão via CTP, e a diminuição da quantidade e os resíduos de lâmpadas, com a desativação das câmaras expositoras. O investimento previsto em todo o processo de implementação do CTP é de R\$ 5,4 milhões, e a instalação deve ser finalizada no segundo semestre de 2010.

Em 2009, o parque gráfico deu início aos testes para aumentar em 30% o uso de tinta vegetal na impressão dos jornais, que não utiliza petróleo como matéria-prima e oferece melhor qualidade de impressão. Atualmente, o **Grupo Estado** trabalha com uma linha de tintas que tem até 15% de óleo vegetal.

Pegada ambiental

Com uma base de mais de 200 mil assinantes, o **Estado** e o **JT** colocam nas ruas, juntos, o mesmo número de embalagens plásticas por dia para proteção dos jornais. Em um ano, são mais de 51 milhões de sacos, o que provoca um impacto importante no meio ambiente. Em 2010, a expectativa é reduzir esse impacto de forma significativa com a adoção de embalagens feitas com material oxibiodegradável. Ao contrário das sacolas tradicionais, que podem demorar até 400 anos para se decompor, os novos saquinhos têm em sua composição apenas material orgânico e levam cerca de 18 meses para serem absorvidos pela natureza. “São características que nos convenceram a optar pelo saquinho biodegradável, mesmo ele sendo 30% mais caro que o comum”, revela o diretor de Supply Chain, Aloisio Xerfan.

Ciclo de vida

A SDPL, empresa de distribuição do **Grupo Estado**, adota o sistema de logística reversa para recolher os exemplares não vendidos. Ao utilizar a mesma estrutura de entrega de jornais, o processo dispensa o transporte adicional e, assim, evita o consumo de combustível extra e reduz a emissão de gases poluentes pelos veículos. Trata-se de um sistema que minimiza o impacto provocado pelo principal negócio do Grupo e dá ao produto a destinação adequada - todo o encalhe é enviado para a reciclagem. Em São Paulo e na maior parte da Grande São Paulo, 100% do encalhe é recolhido. No interior e nas cidades para onde o jornal é transportado

por ônibus ou avião, apenas parte do material retorna para a empresa. No interior de São Paulo, cerca de 65% dos exemplares excedentes são recolhidos. Em 2009, a média mensal de papel recuperado soma cerca de 510 toneladas. Somados às sobras de impressão e perda no processo, o total de papel destinado à reciclagem chegou a 7 mil toneladas.

Existem algumas alternativas em estudo para o retorno do jornal dos assinantes, que respondem pelo maior volume gerado. “Esse é um dos grandes desafios que temos. Encontrar uma utilização para o impresso pós-consumo, com valor agregado maior que o existente atualmente”, diz Xerfan.

Total de aparas vendidas pelo Grupo

Quantidade vendida	7 mil t
Recuperação de despesa gerada	R\$ 1 milhão

Responsabilidade com as pessoas



Curso de “focas” completa 20 anos

O ANO DE 2009 marcou um dos mais importantes cursos de extensão do jornalismo brasileiro. O treinamento de focas do Grupo Estado completou 20 anos de atuação e em 2009 profissionalizou 30 jornalistas recém-formados de diversos estados do Brasil. Destes, 30% foram contratados para trabalhar nas redações da empresa, que hoje contam com cerca de 100 profissionais que já passaram pelo curso. Dos 600 focas (como são chamados os recém-formados em jornalismo) que já fizeram o treinamento, pelo menos 240 tiveram

a oportunidade de trabalhar na empresa e 90% exercem a profissão em outros veículos de comunicação e universidades. “Hoje não há uma grande publicação que não agregue aos seus quadros ex-alunos do Curso Estado de Jornalismo”, diz o diretor do curso, Francisco Ornellas. Ele lembra que também há profissionais contratados por empresas estrangeiras, como o *Wall Street Journal* e a *Bloomberg*. “O nosso objetivo é dar ferramentas para o jovem crescer na profissão. Se for aqui na empresa, melhor. Mas trata-se de um serviço direcionado para o Grupo e para a comunidade.”

Treinamento de lideranças...

O cenário de crise no início de 2009 exigiu um planejamento austero de controle de despesas, principalmente para evitar o corte de funcionários. O objetivo foi alcançado e não houve demissões, mas investimentos em treinamento sofreram reduções. Dos cerca de R\$ 770,6 mil previstos para a área em 2009, cerca de 28% foram utilizados. Ainda assim, a capacitação e o desenvolvimento de talentos não foram paralisados. A principal iniciativa se concentrou no novo Modelo de Gestão e Liderança Capacitada, voltado para gestores e alta direção. Trata-se de um plano aprofundado e de longo prazo, iniciado em 2008. Vinte e dois profissionais, entre diretores e gerentes, foram avaliados pela equipe, pelos superiores e pelos colegas. A continuidade do plano se dará com a etapa de desenvolvimento das necessidades identificadas nos processos de avaliação.

...e jornalistas

Em 2009, dois jornalistas do Estado participaram do programa Master em Jornalismo, voltado para o aperfeiçoamento de editores. No período, também foram concedidas 54 bolsas de estudo. Outras ações realizadas surgiram do interesse dos próprios profissionais, como o encontro na sucursal do Rio de Janeiro em que foi discutida a política de segurança pública da capital fluminense, em palestra do secretário de Segurança Pública, José Mariano Beltrame.

Horas de treinamento por funcionário

CATEGORIAS	CARGA HORÁRIA		HORAS POR FUNCIONÁRIO	
	2008	2009	2009*	2008
Gerência	8.467	1.888,8	23	4
Aprendiz	2.870	1.656	87	52
Gráficos	6.583	7.997,8**	16	20
Jornalistas	1.161	2.421,2	2	4
Publicitários	2.535	9.663,4	5	19
Radialistas	492	389,9	7	6
Administrativos	23.330	10.192,7	25	12
TOTAL	45.438	34.209,8	16,89	12

* A queda das horas de treinamento de 2008 para 2009, em quatro das sete categorias, ocorreu devido à redução das ações, por conta do momento financeiro no período

** A carga horária de treinamento da categoria de gráficos registrou um aumento devido à inserção das horas do evento Diálogos de Segurança

Funcionários e Colaboradores

TIPO DE EMPREGO	2008	2009
Funcionários*	2.787	2.854
Estagiários	71	54
Autônomos**	931	1.364
Prestadores de Serviços***	1.064	1.291
Total	4.853	5563

*Inclui empregados contratados em regime CLT, aprendizes e estatutários; **Em 2009 foram contabilizadas todas as pessoas que tiveram algum tipo de pagamento; ***Foram contabilizados todos os terceiros admitidos até 2009, ativos em janeiro de 2010, ou cuja data de validade de crachá era até 31/12/2009.

POR REGIÃO

Centro-Oeste (funcionários)	43
Nordeste (funcionários)	8
Sudeste (funcionários)	2.795
Sul (funcionários)	8
Sudeste (estagiários)	54
Sudeste (autônomos)	1.363
Nordeste (autônomos)	1
Sudeste (prestadores de serviços)	1.291
Total	5.563

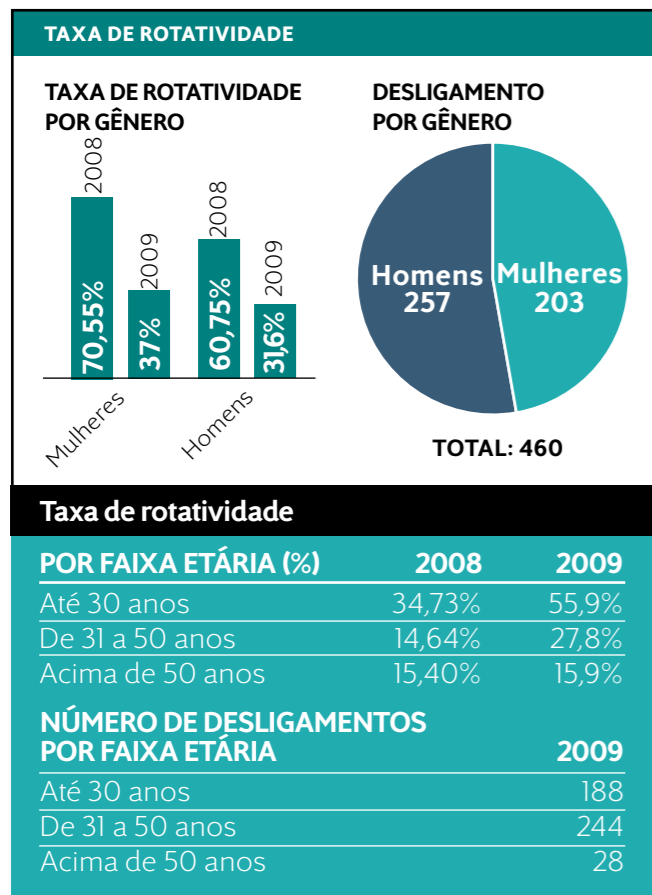
Funcionários próprios

POR GÊNERO	2008	2009
Mulheres	1.127 (40,5%)	1.159 (40,6%)
Homens	1.660 (59,5%)	1.695 (59,4%)

POR IDADE	2008	2009
Até 30 anos	711 (25,5%)	773 (27,2%)
De 31 a 50 anos	1.792 (64,5%)	1.755 (61,4%)
Acima de 50 anos	284 (10,0%)	326 (11,4%)

TOTAL	2.787	2.854
--------------	--------------	--------------

ESCOLARIDADE	2008	2009
Ensino fundamental completo/incompleto	120	124
Ensino médio completo/incompleto	1.001	1.037
Superior completo /incompleto	1.410	1.427
Pós-graduação completa/incompleta	230	240
Mestrado completo /incompleto	20	20
Doutorado completo/incompleto	4	5
Pós-doutorado completo	2	1



Taxa de rotatividade: soma dos números de admitidos e demitidos em 2009, dividido pela média de funcionários em 2009.

Mais de 1,4 mil em ação

Cada empresa do Grupo tem sua Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), composta por 50% dos representantes dos empregados e 50% dos representantes do empregador (por ele designados). Em 2009, cerca de 1.470 pessoas participaram da Semana Interna de Prevenção de Acidente de Trabalho (Sipat), realizada em setembro.

INDICADORES DE SEGURANÇA NO TRABALHO*	2008	2009
Nº de doenças ocupacionais	1	1
Dias perdidos com acidentes de trabalho	804	928**
Óbitos relacionados ao trabalho	0	0
Nº de acidentes total	39	37
Nº de acidentes - com afastamento	29	31
Nº de acidentes - sem afastamento	10	6

* Os indicadores referem-se ao edifício-sede no município de São Paulo

** Total de dias perdidos relativos a todos os tipos de acidente, inclusive de trajeto (cálculo não oficial do MTE, somente para referência)

*** 4 acidentes com gravidade, totalizando 494 dias perdidos. 2 são típicos externo, 1 doença ocupacional (reabertura) e 1 trajeto

Na trilha de Euclides

No centenário da morte do escritor Euclides da Cunha, o fotógrafo Tiago Queiroz e o jornalista Daniel Piza percorreram quase mil quilômetros no interior da Amazônia, navegando pelo rio Purus de Sena Madureira até o encontro com o rio Curanja, já no território peruano. A expedição fez parte de um projeto jornalístico, cultural e multimídia sobre a vida do escritor e rendeu um caderno especial sobre o autor, além de um ciclo de debates, vídeos e uma exposição fotográfica no prédio-sede do **Grupo Estado**.



Análise de desempenho

Em 2009, 11% dos funcionários passaram por análise de desempenho. A queda significativa do número de colaboradores na comparação com o ano de 2008 (29,82%) deveu-se a projetos especiais realizados naquele ano e não repetidos em 2009. Na **Agência Estado**, o Programa de Avaliação por Competência é oferecido a todos os funcionários – dos quais 302 foram avaliados em 2009.

Plano de previdência

Benefícios complementares aos da Previdência Social são oferecidos aos funcionários do **Grupo Estado** por meio da Sociedade de Previdência Privada (Oesprev). O plano recebe contribuições mensais das empresas patrocinadoras – **S.A. O Estado de S. Paulo, OESP Mídia, Rádio Eldorado, Agência Estado, OESP Gráfica e Estúdio Eldorado** – e de seus funcionários associados. São elegíveis a contribuir os funcionários com remuneração superior a 15 uros, a unidade de referência do plano, que equivale a cerca de R\$ 3 mil. As contribuições variam até 4,4% da parcela do salário acima de 8 uros (cerca de R\$ 1,6 mil), conforme a opção do participante. O total das contribuições em 2009 foi de R\$ 5.579.811,62 – 50,2% oriundos das empresas e o restante, dos funcionários. Até dezembro de 2009, o plano contava com 3.033 participantes ativos, ante 2.863 em 2008.

PARTICIPANTES	2008	2009
Ativos	2.863	3.033
Autopatrocinados*	94	94
BPD**	46	39
Aposentados/pensionistas	191	202

* Autopatrocinados – Ex-funcionários que optaram por permanecer no plano da Oesprev fazendo contribuições mensais

** BPD: Benefício Proporcional Diferido – Ex-funcionários que optaram por permanecer no plano da Oesprev, aguardando o preenchimento de requisitos de elegibilidade a benefício do plano, sem realizar novas contribuições

Proporção de salário-base entre homens e mulheres			
HOMENS	2008	2009	
	R\$ 4.293,97	R\$ 3.789,10	
MULHERES	2008	2009	
	R\$ 3.846,55 (89,6%)	R\$ 3.361,59 (89%)	

* A média salarial das lideranças do sexo feminino equivale a 86% da média salarial masculina. Em 2008, essa diferença era de 76,6%

Saúde em pauta

Diversas ações com foco na saúde dos funcionários foram realizadas em 2009. O programa **Peso Saudável**, organizado em parceria com o Núcleo de Pesquisas em Nutrição e Saúde da USP, convidou os colaboradores interessados em perder peso a participar de atividades que previam a avaliação nutricional, testes de glicemia e colesterol, e monitoramento do peso. O programa contou com a participação de 119 pessoas e aconteceu entre agosto de 2008 e setembro de 2009.

A lei estadual que proibiu o fumo em ambientes fechados e deu fim ao fumódromo na empresa também motivou a equipe de Recursos Humanos a fazer uma campanha para os funcionários que mostraram interesse em parar de fumar. Foram promovidas palestras sobre o assunto e apresentados os medicamentos existentes no mercado para ajudar a largar o vício. Os interessados se submeteram a exame do grau de dependência da nicotina e receberam descontos para a compra de medicamentos em parceria com a Pfizer.

Outra iniciativa com foco educacional em saúde promovida pelo Grupo foi a **Semana do Coração**. Mais de 890 profissionais passaram por medição de colesterol, pressão, circunferência abdominal e teste de dependência do cigarro. A campanha enfatizou a importância da saúde preventiva e da avaliação cardiológica precoce, que pode retardar e até evitar a ocorrência de doenças cardiovasculares.

As gestantes do **Grupo Estado** também contaram com uma campanha interna com foco educacional. O objetivo foi identificar as grávidas que trabalham na empresa e acompanhar a gestação, identificando situações de risco e orientando-as sobre o melhor procedimento a ser adotado. Elas receberam material informativo sobre vacinação e doenças infantis e conheceram detalhes do programa de gestantes da Amil. Ao todo, 36 grávidas participaram do programa.

Novo benefício

Desde o fim de 2009, os funcionários do **Grupo Estado** passaram a contar com o plano odontológico, extensivo aos dependentes. O convênio é realizado por adesão, em

que o funcionário recebe descontos nas consultas e nos procedimentos odontológicos. De outubro, quando foi lançado, a dezembro, 864 pessoas aderiram ao plano.

BENEFÍCIOS	BENEFICIÁRIOS	BENEFÍCIOS	BENEFICIÁRIOS
Assistência Médica (1)	6.379	Seguro de Vida em Grupo	2.997
Assistência Odontológica (2)	864	Transporte Contratado (3)	1.100**
Auxílio-creche para funcionárias	169	Vale-transporte (4)	1.100
Cartão-alimentação	1.433	Check-Up Executivos	33
Cartão-combustível	30	Outplacement para executivos	9
Refeição externa	751	Estacionamento gerencial	213
Restaurante interno	2.900	Seguro-viagem	30

(1) Extensivo a dependentes - Esposa(o) e filhos dependentes
(2) Extensivo a esposa(o) e filhos, pai e mãe

(3) Prestadores de serviços e colaboradores
(4) Estagiários

** Média diária estimada de pessoas que utilizam o transporte

Distribuição dos gastos entre fornecedores locais e estrangeiros

FORNECEDORES	NÚMERO DE FORNECEDORES	TOTAL DE GASTOS
Nacionais	3.717 (96%)	345.400.187,03
Estrangeiros	159 (4%)	30.996.549,38
Total	3.876	376.396.736,41

Composição dos grupos por categoria (gênero, faixa etária, e minorias)

	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	PORCENTAGEM
Homens	1695	59,40
Mulheres	1159	40,60
Abaixo de 30 anos		
Homens	462	27,2
Mulheres	311	26,8
Entre 30 e 50anos		
Homens	1024	60,4
Mulheres	731	63
Acima de 50 anos		
Homens	209	12,3
Mulheres	117	10,1
Homens Negros	75	0,44
Mulheres Negras	39	0,33

Em relação às etnias autodeclaradas, a composição é a seguinte: branca (81,2%), parda (13%), negra (4%), amarela (1,5%), indígena (0,2%) e não informada (0,1%). No setor gráfico está a maior concentração masculina de funcionários (92%), seguido pelos radialistas (78%). A única categoria em que as mulheres são maioria, em números absolutos, é a publicitária (51%)

Perfil dos líderes Composição dos cargos de chefia em %

	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	PORCENTAGEM
Total de cargos:	432	15
Homens	272	63
Mulheres	160	37

POR FAIXA ETÁRIA

Abaixo de 30 anos		
Homens	26	7
Mulheres	7	4
Entre 30 e 50anos		
Homens	218	80
Mulheres	134	84
Acima de 50 anos		
Homens	35	13
Mulheres	19	12

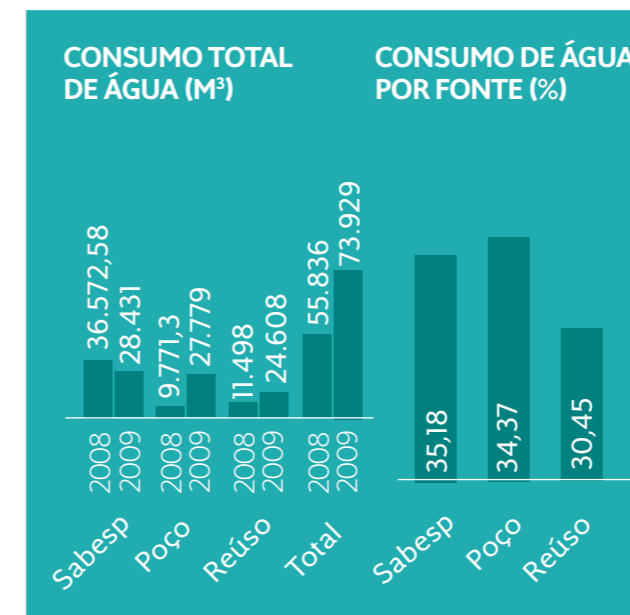
ETNIA

Homens Negros	7	1,60
Mulheres Negras	3	0,70

Deficientes

Em relação às etnias autodeclaradas, a composição dos cargos de chefia é a seguinte: branca (89,1%), parda (7%), negra (2,3%), amarela (1,4%) e não informada (0,2%). Dos 35 funcionários portadores de deficiência, 3 profissionais estão em postos de liderança

Iniciativas de ecoeficiência



* O aumento da população do prédio-sede e a maior temperatura do ambiente motivaram o aumento do consumo de água

Em 2009, o **Grupo Estado** passou a tratar totalmente o seu esgoto doméstico, elevando assim a utilização da água de reúso nas torres de resfriamento do sistema de ar-condicionado, sanitários e regas de jardim. Nenhuma fonte hídrica é afetada pelo poço artesiano que a empresa possui em suas dependências, pois o controle de bombeamento de água é o mesmo de reposição. Com isso, não há risco de subsidência (alteração) do lençol. Em 2010, o **Grupo Estado** pretende perfurar um novo poço para aumentar a capacidade de consumo da empresa, usando os mesmos critérios de retirada do poço que existe atualmente.

Volume total de água reciclada e reutilizada

ÁGUA REICLADA (M³) (%) E REUTILIZADA	2008	2009
Água reciclada/reutilizada	11.498	24.608
% de água reciclada/reutilizada em relação ao total consumido	20,59	30,45

24.608

É o total de descarte de água do **Grupo Estado** em 2009, em metros cúbicos.



Consumo de papel imprensa

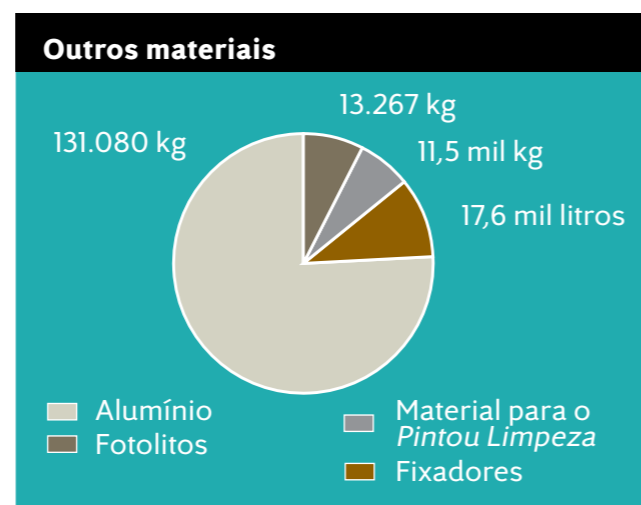
Nos processos produtivos do **Grupo Estado** não há reúso de materiais. O papel jornal, principal matéria-prima utilizada, é adquirido de cinco empresas, duas delas nacionais. Esses fornecedores utilizam entre 10% e 70% de fibras recicladas em sua composição, conforme o fornecedor.

Materiais reaproveitados

Peso total de resíduos		
	2008	2009
RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS		
Chapas de alumínio	158.000kg	131.080 kg
Destino: Vendido para empresa (certificada) transformadora de produto em matéria-prima		
Papel branco	26	43
Destino: Vendido para empresa de aparas		
Papel imprensa	7.846,41	7 mil
Destino: Vendido para empresa de aparas		
Metais, vidros, plásticos e papel misto (Pintou Limpeza)	12.770 kg	11.547 kg
Destino: Reciclagem Alvorada Ambiental		
Orgânicos	2.981	2.178
	caçambas	caçambas
Destino: Aterro Sanitário		
Caixa de gordura	75 m ³	45 m ³
Destino: Aterro Sabesp		
Paletes de madeira		
Destino: São devolvidos aos fornecedores, que reaproveitam ou incineram o material		
Pilhas comuns	Em armazenamento	19 kg*
Destino: Reciclagem		
RESÍDUOS PERIGOSOS		
Lâmpadas de mercúrio e fluorescentes	4 mil unidades	3.922 unidades
Destino: Reciclagem Apliquim Recicla		
Blanquetas		
Papel e papelão e EPIs contaminados por borras de tintas e solventes Lodo (restos do tratamento do ETE)	19.177 kg	33.310 kg
Destino: Incineração para geração de energia		
Tambores com borras de tintas e solventes	34.774 kg (líquidos)	
Solventes		14,44 litros
Destino: Tratado e reaproveitado pela empresa Alternativa Ambiental		
Óleos Lubrificantes	4.100 litros	500 litros
Destino: Reciclagem		
Fixadores	não monitorado	17.600 l
Destino: Vendido a empresas especializadas que extraem a prata existente no material		
Baterias	em armazenamento	75 uni.
Chumbo-ácidas		
Destino: Reciclagem		

* Valor estimado; inclui pilhas e baterias diversas (comuns, alcalinas e de celulares)

Além do papel-jornal, outros materiais usados nas atividades industriais, como alumínio, fotolitos e fixadores (fluido químico), são enviados para reaproveitamento. Outra fonte de arrecadação de materiais para reciclagem é o projeto *Pintou Limpeza*, uma ação de conscientização e responsabilidade socioambiental realizada há nove anos pela rádio **Eldorado**, em parceria com ouvintes e diversas entidades. Funcionários do Grupo também participam e contribuem com as doações. Apenas no prédio-sede do **Grupo Estado**, 11,5 toneladas de material foram coletadas, de um total de 104 toneladas arrecadadas em toda a campanha. A verba arrecadada com a reciclagem dos produtos recolhidos pelo *Pintou Limpeza* custeou a visita de 200 crianças de escolas e entidades a projetos ambientais e ao zoológico (leia mais sobre o *Pintou Limpeza* na página 28).



Investimentos e gastos em proteção ambiental	
TRATAMENTO E DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS	2009 (EM REAIS)
Destinação de lixo orgânico	65.306,57
Limpeza de caixa de gordura e ETE	2.968,00
Destinação e tratamento de resíduos perigosos	34.150,00
Coleta e reciclagem de lâmpadas	2.944,50
Análise de qualidade do ar	10.500,00
Análise de qualidade de efluentes	1.440,00
TOTAL	117.309,07

Transporte de profissionais

Todos os 53 veículos que transportam jornalistas, fotógrafos e outros profissionais em busca da notícia são movidos a álcool. Também impactam nas emissões o uso de táxis, viagens de avião e um helicóptero próprio, da rádio **Eldorado**. A frota da SPDL, empresa que distribui os jornais, também contribui para as emissões indiretas do Grupo. Ela é composta por 1.332 veículos e motocicletas, que percorrem em média 129 mil km por dia, além dos aviões cargueiros para o transporte aéreo (que significa 1,5% da entrega total de exemplares). Os números são referentes apenas ao trabalho de entrega dos jornais do Grupo, não incluindo os demais serviços prestados a outras empresas. O **Grupo Estado** ainda oferece o serviço de ônibus fretados para o deslocamento de funcionários na ida e retorno do trabalho. São cinco ônibus, movidos a diesel, que percorrem 70 trajetos sede-estações de metrô-sede todos os dias.



ERRATA

Errata - Diferentemente do informado no relatório 2008, o Grupo Estado freta cinco ônibus para o transporte de funcionários, e não 133 - o número total da frota da empresa contratada.

Redução de energia

Em 2009, as iniciativas de redução de energia se concentraram no uso inteligente dos equipamentos de ar-condicionado, que passaram a ser utilizados de forma mais racional. Os investimentos na automação do sistema existente, iniciados em 2009, terão continuidade em 2010.

Consumo de energia direta em 2009 (em kw/h)

FONTES NÃO RENOVÁVEIS	ENERGIA ELÉTRICA GERADA
Termelétrica Oesp (diesel)	1.885.734

Consumo de energia indireta em 2009 (em kw/h)

ENERGIA ELÉTRICA ADQUIRIDA	
2008	20.283.736,90
2009	19.342.916,20

Reestruturação e bons resultados

A receita bruta consolidada da Sociedade totalizou R\$ 811,0 milhões em 2009 e a receita líquida, R\$ 663,5 milhões, com queda de 6,5% em comparação com 2008. Em contrapartida, o lucro antes do imposto de renda e da contribuição social atingiu R\$ 68,7 milhões, com aumento de 4,2% em relação ao ano anterior. A relação corrente de imposto de renda e contribuição social sobre a soma dos resultados operacional e financeiro atingiu 29,7% em 2009, comparado a 26,2% em 2008. Os impostos diferidos, decorrentes principalmente da adesão da sociedade ao programa Refis, elevaram a relação a 41,1%, resultando em lucro líquido de R\$ 40,4 milhões, 9,6% inferior a 2008.

Política de Financiamento

O processo de reestruturação financeira da Sociedade foi consolidado em 2009 pela emissão de uma debênture no valor de R\$ 85 milhões, com início em 10/12/2009 e vencimento final em 10/12/2012. O pagamento é semestral de principal e encargos, com carência de um ano para o primeiro vencimento. Essa iniciativa resultou em significativa melhora de sua estrutura financeira, com alongamento do perfil da dívida e liberação de algumas garantias, permitindo maior flexibilidade financeira.

A redução do endividamento pode ser constatada pelos seguintes indicadores: o saldo da dívida bruta (empréstimos e debêntures) foi reduzido em R\$ 19,2 milhões (14,3%), passando de R\$ 134,1 milhões para R\$ 114,9 milhões; a relação entre a dívida líquida (empréstimos e debêntures menos caixa/bancos e títulos e valores mobiliários) e o patrimônio líquido atingiu 0,39 em 2009 contra 0,49 em 2008; e a relação de dívida bruta sobre o ativo total foi reduzida para 0,23 em 2009 (0,26 em 2008). O índice de cobertura de juros (relação entre o lucro operacional antes do resultado financeiro e as despesas financeiras líquidas de receitas financeiras)

alcançou 8,9 vezes em 2009, evoluindo de um já confortável índice de 7,0 vezes em 2008.

R\$ 811 milhões

é o total da receita bruta do **Grupo Estado** em 2009

R\$ 40,4 milhões

é o total do lucro líquido do **Grupo Estado** em 2009

Capital de Giro

Os estoques voltaram a níveis adequados, graças à eficiência da administração, que ajustou o volume de compras à demanda de 2009. Embarques de papel de imprensa contratados no ano de 2008, anteriormente ao início da crise financeira – que teve forte impacto inicial sobre a receita de publicidade de alguns segmentos, reduzindo o consumo de papel do jornal – causaram elevação indesejada dos estoques no último trimestre, os

quais atingiram R\$ 38,8 milhões em dezembro de 2008. Ajustes feitos ao longo do ano de 2009 reduziram os estoques em 61%, que terminaram o período em R\$ 15,0 milhões. Analogamente, o passivo com fornecedores estrangeiros da empresa, que atingiu R\$ 54 milhões em dezembro de 2008, foi sendo gradativamente saldado – a taxas de câmbio mais favoráveis, resultando em ganho para a Sociedade – e finalizou o ano em R\$ 10,3 milhões, praticamente eliminando a exposição cambial no balanço patrimonial de 31/12/2009.

Contingências

A Sociedade aderiu ao Programa de Parcelamento de Débitos Tributários e Previdenciários Federais, criado pela Lei 11.941/09 – Refis. O montante de débitos inscritos chegou a R\$ 39,0 milhões, o que resultou no valor de parcelamento de R\$ 16,6 milhões a ser liquidado em 180 meses a partir da consolidação pela Receita Federal. Essa iniciativa contribuiu para a redução das provisões para contingências da Sociedade, cujo saldo diminuiu de R\$ 39,6 milhões em 2008 para R\$ 12,8 milhões em 2009.

DESCRIÇÃO	LEGISLAÇÃO SOCIETÁRIA (EM MIL)
1- Receitas	818,795
1.1) Vendas de mercadorias, produtos e serviços	811,751
1.2) Outras receitas	20,356
1.2) Receitas relativas à construção de ativos próprios	
1.4) Perdas estimadas c/créditos de liquid. duvidosa - Reversão / (constituição)	(13,312)
2-Insumos adquiridos de terceiros (inclui os valores dos impostos - ICMS, IPI, PIS e Cofins)	409,197
2.1) Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	100,198
2.2) Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	308,999
2.3) Perda/Recuperação de valores ativos	
2.4) Outras (especificar)	
3- Valor adicionado bruto (1-2)	409,598
4- Depreciação, amortização e exaustão	14,629
5- Valor adicionado líquido produzido pela entidade (3-4)	394,969
6- Valor adicionado recebido em transferência	3,286
6.1) Resultado de equivalência patrimonial	(7,201)
6.2) Receitas financeiras	10,487
6.3) Outras	
7- Valor adicionado total a distribuir (5+6) (riqueza criada pela empresa)	398,255
8- Distribuição do valor adicionado	398,255
8.1) Pessoal	203,376
8.1.1) Remuneração direta	172,550
8.1.2) Benefícios	20,611
8.1.3) FGTS	10,215
8.2) Impostos, taxas e contribuições	129,000
8.2.1) Federais	121,923
8.2.2) Estaduais	47
8.2.3) Municipais	7,030
8.3) Remuneração de capitais de terceiros	43,507
8.3.1) Juros	27,350
8.3.2) Aluguéis	16,157
8.3.3) Outras	
8.4) Remuneração de Capitais próprios	22,372
8.4.1) Juros sobre o capital próprio	10,599
8.4.2) Dividendos	854
8.4.3) Lucros retidos/prejuízos do exercício	10,919

Múltipla abrangência

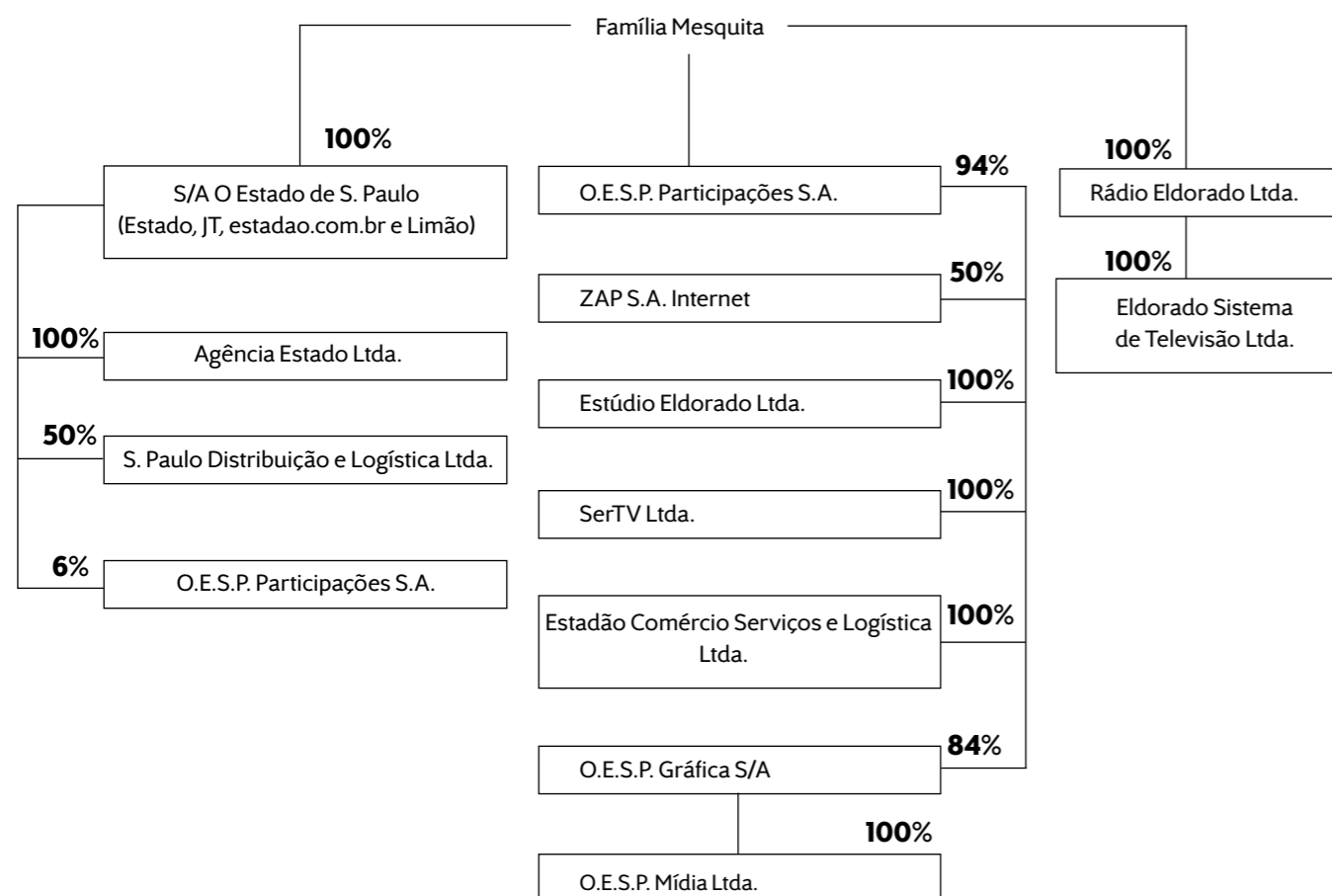
O **Grupo Estado** é uma organização que busca manter-se atual e competitiva, preservando os valores e a credibilidade conquistados ao longo do tempo. Para aliar tradição e inovação, a empresa diversifica suas áreas de atuação e, hoje, reúne um portfólio de produtos e serviços abrangentes e integrados.

O ano de 2010 marca os 135 anos de fundação do Grupo, que teve início em 1875 com o jornal *A Província de São Paulo*. Atualmente, a organização une características de um negócio predominantemente familiar, pertencente à família Mesquita, a um modelo de administração profissional, moderno e eficiente. O órgão máximo da empresa – o Conselho de Administração – é presidido por um profissional do mercado, o administrador de empresas Aurélio de Almeida Prado Cidade.

Com mais de 2,8 mil funcionários contratados em regime CLT e estagiários, o **Grupo Estado** tem sede na cidade de São Paulo e abrangência nacional por meio de sucursais (escritórios jornalísticos e comerciais) no Rio de Janeiro e no Distrito Federal, além de correspondentes nas principais regiões do País. A organização mantém, ainda, correspondentes internacionais em diversos países. Atualmente, há profissionais do Grupo em Washington e Nova York (Estados Unidos), Buenos Aires (Argentina), Paris (França), Genebra (Suíça) e Pequim (China).

Em 2009, a área de Administração e Negócios passou para o comando de um novo diretor-presidente, Silvio Genesini, contratado pelo Conselho de Administração.

Conheça, abaixo, as unidades de negócios do **Grupo Estado** e seus produtos e serviços:



Onde o **Grupo Estado** está presente

S/A O ESTADO DE S. PAULO

Empresa que tem como principais negócios a publicação do jornal **O Estado de S. Paulo** – o primeiro e mais tradicional diário da capital paulista – e do **Jornal da Tarde**, além da produção dos portais **www.estado.com** e **www.limao.com.br**. O **Estadão**, como é tradicionalmente conhecido pelos leitores, é líder em circulação na cidade e na região metropolitana de São Paulo, e o quinto maior veículo do País, segundo dados do Instituto de Verificador de Circulação (IVC), em 2009.

AGÊNCIA ESTADO (AE)

Desde 1970, quando foi criada, a **Agência Estado** inova em seus serviços e produtos. Foi a primeira a produzir e distribuir informações em tempo real e hoje é referência nos meios econômicos e financeiros, mantendo um modelo de negócio baseado em assinaturas, sem anúncios publicitários. Produz notícias para o setor financeiro, operadores, investidores e corretores, e conquistou a liderança no mercado em que atua. A agência fornece conteúdo para mais de 400 veículos impressos e digitais no país.

S. PAULO DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA LTDA

Empresa de logística mantida pelas empresas S.A. O Estado de S. Paulo e Folha da Manhã S.A. (*Folha de S. Paulo*). É responsável pela logística de distribuição dos jornais produzidos pelas duas empresas em São Paulo e na Região Metropolitana.

OESP PARTICIPAÇÕES (“OESPAR”)

Criada em 1997 para participar como cotista ou acionista de outras empresas, negócios, consórcios e empreendimentos de qualquer natureza.

ZAP

Um portal na internet de classificados de imóveis, veículos e empregos, constituído como uma *joint venture* entre a Oesp Participações S.A. e a Haleakala Participações S.A. (Organizações Globo).

ESTÚDIO ELDORADO

Criado em 1971, o **Estúdio Eldorado** dedica-se à elaboração, criação e produção de material audiovisual para propaganda e publicidade em geral, produções de filmes e outras atividades fonográficas.

ESTADÃO COMÉRCIO, SERVIÇOS E LOGÍSTICA

Empresa criada para prestar serviços de logística de distribuição de jornais, revistas, periódicos e outros produtos de terceiros.

OESP GRÁFICA

Atua, desde 1983, na execução de serviços gráficos, como a impressão e a editoração eletrônica de jornais para terceiros.

OESP MÍDIA

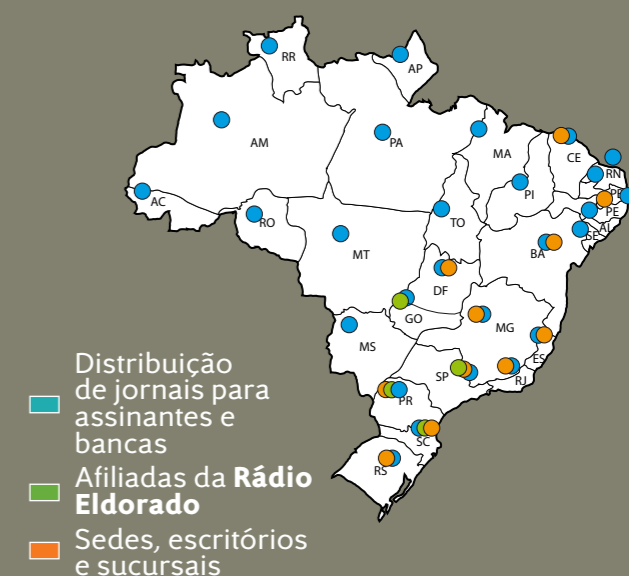
Edita listas e guias desde 1984 e acumulou um portfólio de mais de 40 títulos no decorrer desse período. Mantém serviço de busca de produtos e serviços também na internet, nos endereços **www.guiaoesp.com.br** – voltado para o mercado empresarial, com informações de fornecedores de todo o País – e **www.ilocal.com.br**, lançado em 2007.

RÁDIO ELDORADO

A rádio dos melhores ouvintes, como diz seu *slogan*, é reconhecida pela qualidade musical e jornalística na frequência FM e pela informação e prestação de serviços na AM. A emissora foi pioneira na cobertura de temas socioambientais com uma campanha para a recuperação do rio Tietê, há 20 anos, e ainda hoje mantém diversas iniciativas com esse foco, como o programa *Pintou Limpeza*. Criada em 1958, a **Eldorado** está presente em 85% do território de São Paulo, chegando a 518 municípios paulistas, além de áreas de Goiás, Paraná e Santa Catarina.

ELDORADO SISTEMA DE TELEVISÃO E SERVTV

Empresas constituídas para participar de processos licitatórios de novas geradoras de TV, com a finalidade de prestar serviços de radiodifusão, retransmissão e/ou repetição de sinais de sons e imagens.



Prêmios conquistados pelo Grupo Estado e seus profissionais em 2009

PREMIAÇÕES EXTERNAS

Prêmio Sports Shooter

Vencedor: Jonne Roriz

Categoria: Sports Feature

Posição: 3º lugar

Fotografia: “Water Planet”

Painel Marketing de Veículos

Vencedor: Rádio Eldorado

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 1º lugar

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Categorias: Jornalismo

Posição: 5º lugar

Prêmio de Qualidade em Marketing

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Prêmio de Qualidade em Marketing

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em setembro de 2008)

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Vencedor: Marili Ribeiro

Categoria: Comunicação – Propaganda &

Marketing

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Vencedor: Luis Fernando Veríssimo

Categoria: Colunista de Opinião

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Vencedor: Carlos Alberto Sardenberg

Categoria: Jornalista de Economia - Mídia

Impressa

Prêmio de Qualidade em Marketing

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Categorias: Jornalismo

Posição: 5º lugar

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Categorias: Jornalismo

Posição: 5º lugar

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Categoria: Jornais Diários Impressos em Coldset

Edição: 14/9/2009.

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Vencedor: O Estado de S. Paulo

Categoria: Jornal de Assuntos Gerais

Por: Projetos comerciais, de marketing e de

circulação bem-sucedidos.

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Vencedor: Sergio Neves

Categoria: Fotografia

Posição: Destaque / 2º lugar

Trabalho: “Homenagem na Paulista”

Prêmio de Qualidade em Marketing

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Categorias: Jornalismo

Posição: 5º lugar

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Categorias: Jornalismo

Posição: 5º lugar

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Prêmio de Qualidade em Marketing

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Categorias: Jornalismo

Posição: 5º lugar

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Categorias: Jornalismo

Posição: 5º lugar

Prêmio de Qualidade em Comunicação

Categorias: Atendimento Comercial e Qualidade

Geral (Eldorado FM)

Posição: 3º lugar

Ilustração: Cortázar (publicada no caderno

Cultura em agosto de 2008)

Prêmio de Qualidade em Jornalismo

Categorias: Prestação de Serviços

e Programação musical

Posição: 2º lugar

Reportagem

1º Classe Média compra drogas na cracolândia

(Marici Capitelli)

2º As mensagens finais (Daniel Gonzales)

3º empatados: Bairro Fantasma (Naiana Oscar) /

Doações da AIB sobem 1.400% (Fabio Leite)

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Rosa Costa, Leandro Colon e Rodrigo Rangel

Trabalho: Atos Secretos de José Sarney

Renata Cafardo e Sergio Pompeu

Trabalho: Fraude do Enem

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Reportagem Especial

1º As cidades invisíveis em São Paulo – Fabio

Mazzitelli, Naiana Oscar, Gilberto Amêndola,

Viviane Jorge, Marcos Eduardo Bettiol e Monica

Zarattini

2º Guia dos Campeonatos Europeus – Luís

Augusto Monaco, Paulo Favero e Marcos Eduardo

Bettiol

Para garantir a independência

A **governança do Grupo Estado** é concebida de forma que garanta a separação entre as áreas de opinião, de informação e de administração e negócios, e se reflete na estrutura da empresa: o diretor-presidente, Silvio Genesini, o diretor de Conteúdo, Ricardo Gandour, e o diretor de Opinião, Ruy Mesquita, reportam-se diretamente ao Conselho de Administração, mais alto órgão da empresa.

O Conselho é composto por um presidente independente, Aurélio de Almeida Prado Cidade, além de cinco acionistas da família Mesquita (Fernão Lara Mesquita, Francisco Mesquita Neto, Júlio César F. de Mesquita, Patricia M. Mesquita e Roberto C. Mesquita).

A gestão é apoiada por um Conselho Consultivo, composto por profissionais do mercado que não exercem função executiva e têm mandato de um ano. O Conselho de Administração também abriga os comitês de Auditoria, de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, o Grupo de Avaliação Editorial e o Conselho de Estratégia e Negócios.

Auditoria

A Auditoria Interna identifica o grau de riscos aos quais os processos do Grupo estão expostos, com base na revisão da estrutura de controles para os processos de seus negócios. A Auditoria verifica e analisa o cumprimento dos regulamentos e das políticas internas e avalia os riscos e controles para o negócio, sejam eles financeiros, de imagem ou de outra natureza, além de identificar oportunidades de melhoria para as áreas auditadas.

Existem 16 áreas ou processos passíveis de serem

auditados quanto à avaliação de riscos e controles, conforme a análise geral realizada pelo Grupo e em linha com a Alta Administração, com o Comitê de Auditoria e com o Conselho de Administração.

O processo de auditoria teve início no final de 2007 e continuidade em todo o ano de 2008, quando seis áreas (Vendas, Recursos Humanos, TI, Logística, Produção e Compras) foram mapeadas, e outras três foram auditadas em 2009: Tesouraria, Relatórios Contábeis e Financeiros e Jurídico. Além disso, os seis processos auditados no ano anterior passaram por uma análise quanto à execução dos planos de ação resultantes da auditoria. As áreas de Vendas e de Recursos Humanos foram reauditadas. Em 2010, serão auditadas as áreas de Relacionamento com o Cliente, Redação e Fiscal e áreas críticas serão reauditadas, conforme cronograma formalmente aprovado, além da revisão profunda dos planos de ação com o comprometimento das diretorias para o seu cumprimento, de forma a garantir o fortalecimento da Governança Corporativa e das melhores práticas. A auditoria interna trabalha de maneira independente e se reporta ao Comitê de Auditoria, que, por sua vez, responde ao Conselho de Administração.

Ética e conduta

Os mecanismos de conscientização interna e o canal de ouvidoria atuam como forma de controle e ocorrência de possíveis casos de fraude dentro da organização. O manual de conduta ética e de segurança da informação é distribuído aos funcionários assim que eles ingressam na empresa. Para os jornalistas, existe ainda o manual de conduta da redação, com regras que balizam suas

ações e procedimentos, além de conflitos de interesse relativos ao exercício da profissão. Embora não tenha promovido ações educativas sobre políticas e procedimentos anticorrupção, o **Grupo Estado** incorporou um novo processo para garantir a ética organizacional, chamado Declaração de Inexistência de Conflito de Interesses, que deve ser assinado por jornalistas e gestores a cada seis meses.

Ouvidoria

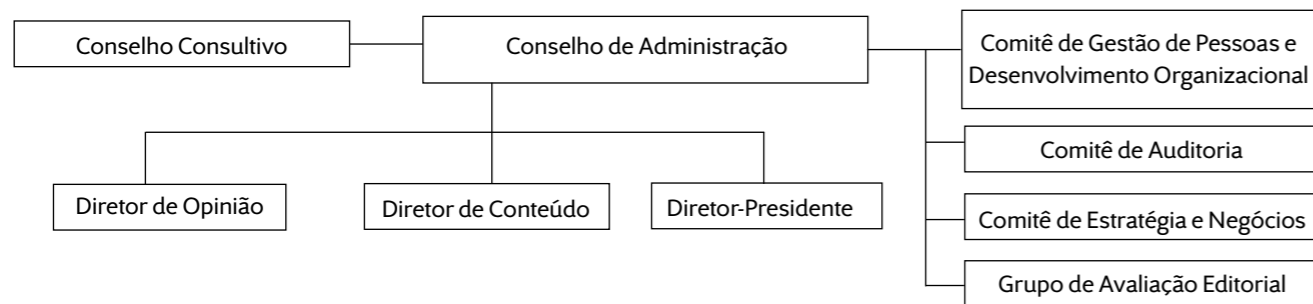
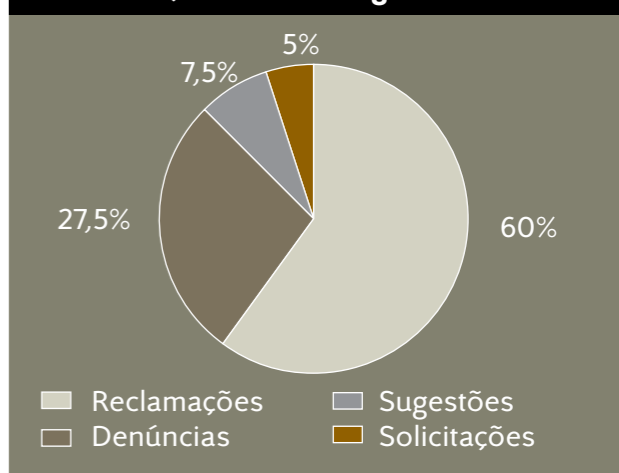
Em 2009, foi reforçada a campanha de divulgação da Ouvidoria Interna nas diferentes unidades de negócio. No período, o órgão recebeu 80 sugestões, solicitações, reclamações e denúncias. A criação do canal, em 2008, representou um avanço na governança da organização, ao estabelecer uma via direta para os funcionários reportarem casos em conflito com as normas internas de conduta e ética. Em janeiro de 2009, a gestão da Ouvidoria deixou de ser compartilhada com a consultoria externa e passou a ser responsabilidade da Diretoria de Recursos Humanos, o que resultou em maior agilidade, foco e independência.

Para orientar os colaboradores sobre o uso desse canal, a comunicação interna reforçou os mecanismos de divulgação. No jornal informativo do **Grupo Estado**,

bimestralmente, os funcionários são informados sobre o trabalho realizado pela Ouvidoria e recebem também os números de atendimento e dúvidas de colaboradores.

Os números mostram que a participação dos funcionários neste novo canal da organização tem crescido. A Ouvidoria Interna está à disposição de todos os funcionários por *e-mail* e urnas para coleta de formulários. Trata-se de mais uma ferramenta de gestão na busca de melhores relações internas e do melhor clima organizacional.

Classificação das mensagens:



MISSÃO

- Ser um grupo empresarial rentável nos setores de informação e comunicação, nos segmentos de jornalismo, serviços de informação, divulgação de publicidade, entretenimento e serviços gráficos.
- Divulgar e defender os princípios da democracia e da livre iniciativa.

VALORES

- Seriedade e honestidade.
- Estímulo à criatividade.
- Respeito à pessoa.
- Preocupação com o desenvolvimento de seu pessoal.
- Pertinácia na busca de qualidade e resultados positivos.

Índice Remissivo GRI

Item	Descrição	Página	Item	Descrição	Página
1	ESTRATÉGIA E ANÁLISE		4	GOVERNANÇA, COMPROMISSO E ENGAJAMENTO	
1.1	Declaração do presidente	4	4.1	Estrutura de governança da organização.	44
1.2	Declaração dos principais impactos, riscos e oportunidades.	6; 9	4.2	Presidência do grupo de governança	44
2	PERFIL ORGANIZACIONAL		4.3	Porcentagem dos conselheiros que são independentes, não executivos	
2.1	Nome da organização.	42		<i>O Conselho Consultivo é 100% independente. Mais informações na página 44.</i>	
2.2	Produtos e serviços, incluindo marcas.	42	4.4	Mecanismos para acionistas fazerem recomendações ao Conselho de Administração	
2.3	Estrutura operacional.	43		<i>Eleição e assembleia geral. Os acionistas fazem parte do Conselho de Administração.</i>	
2.4	Localização da sede da organização.	43	4.5	Relação entre remuneração e o desempenho da organização.	
2.5	Países e região onde a organização atua	43		<i>Não há.</i>	
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	42	4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança.	44
2.7	Mercados atendidos	43	4.7	Qualificações dos membros do mais alto órgão de governança.	44
2.8	Porte da organização	40; 41	4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos.	45
2.9	Mudanças durante o período coberto pelo relatório.	3; 42; 44	4.9	Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais	45
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório.	3; 23; online	4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho (econômico, ambiental e social)	
3	PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO			<i>Não há</i>	
3.1	Período coberto pelo relatório	3	4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução.	6
3.2	Data do relatório anterior	3	4.12	Princípios e/ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	
3.3	Ciclo de emissão dos relatórios	3		<i>O Grupo Estado não participa de iniciativas externas.</i>	
3.4	Dados para contato em caso de perguntas sobre o relatório	48	4.13	Participação em associações	
3.5	Definição do conteúdo do relatório (temas, prioridades, stakeholders)	3		<i>Abert (Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão), ANJ (Associação Nacional de Jornais, Conar (Conselho Nacional de Autoregulação Publicitária), Fisd (Financial Information Services Division), IVC (Instituto Verificador de Circulação) e SIP (Sociedade Interamericana de Imprensa) e WAN (World Association of Newspapers)</i>	
3.6	Limite do relatório	3		ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS	
3.7	Limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	3	4.14	Relação dos grupos de stakeholders engajados pela organização.	3
3.8	Base para relatório no que se refere a outras instalações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações.				
	<i>Não há diferenças de informações que possam afetar a comparabilidade</i>				
3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos.				
	<i>Observações nos indicadores.</i>				
3.10	Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores.	39			
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores (escopo e/ou medições).	3			
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório.	47			
3.13	Política e prática atual relativa à busca de verificação	46			

4.15	Base para a identificação e seleção de stakeholders com os quais engajar. <i>Em 2007, a consultoria BSD realizou entrevistas com os gestores do Grupo Estado para mapear os principais públicos de relacionamento, classificação adotada para este relatório.</i>	3	LA7	Taxa de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos	34
4.16	Abordagens para o engajamento dos stakeholders <i>Em 2008, o Grupo realizou o teste de materialidade, por meio do qual foram definidos os assuntos prioritários para o conteúdo do relatório. Para 2009, não houve pesquisa com essa finalidade. O Grupo mantém canais de comunicação permanentes com a audiência e seus funcionários (ver pgs 13, 14 e 45), como a gerência de endomarketing, a Ouvidoria Interna e os mais de 60 blogs no portal estado.com</i>	3	LA8	Programas de educação, prevenção e controle de risco	35
4.17	Preocupações levantadas por meio do engajamento dos stakeholders <i>O futuro da mídia, o modo como será a convivência com as novas mídias e a convergência e meios são a maior preocupação do segmento.</i>	3	LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos. <i>O Grupo Estado conta com uma política de orientação, treinamento e conscientização dos profissionais quanto à prevenção de doenças profissionais, obrigatoriedade do uso regular de equipamentos e dos procedimentos de segurança a serem observados durante a execução de suas atividades.</i>	33
5	FORMA DE GESTÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO		LA10	Média de horas por treinamento por ano	33
	Indicadores de Desempenho Econômico		LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua.	33
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício	35	LA12	Percentual de empregados que recebem análises de desempenho.	34
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais	36	LA13	Composição da alta direção e dos conselhos, e proporção por grupos e gêneros.	36
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes <i>O Grupo Estado não possui política de recrutamento privilegiando o Bairro do Limão, na zona norte da Capital, onde o Grupo está situado. Consideramos as cidades de Rio de Janeiro e Brasília, onde estão nossas principais sucursais, também como comunidade local. A empresa entende como alta gerência os 27 executivos de postos mais elevados, sendo dois deles recrutados no Rio de Janeiro e em Brasília.</i>		LA14	Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	35
	Indicadores de Desempenho Ambiental			Direitos Humanos	
EN1	Materiais usados por peso ou volume.	30	HR4	Numero total de casos de discriminação e as medidas tomadas. <i>Não houve casos de discriminação.</i>	
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária	39	HR5	Política de liberdade de associação e o grau da sua aplicação. <i>Não há restrições à liberdade de associação sindical, sendo respeitadas as Convenções Coletivas das principais categorias profissionais do grupo - jornalistas, gráficos, administradores e publicitários - que preveem o desconto da mensalidade sindical na folha de pagamento.</i>	
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	39	HR8	Políticas de treinamentos relativos a aspectos de direitos humanos para seguranças. <i>Não há esse tipo de treinamento para funcionários ou para terceiros.</i>	
EN8	Total de água retirada por fonte.	37	HR9	Numero total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas. <i>Não há casos envolvendo direitos dos povos indígenas.</i>	
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	37		Sociedade	
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	37	SO5	Posição quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies <i>Segundo o Código de Conduta e Ética, o Grupo Estado deve manter isenção quanto às atividades político-partidárias.</i>	
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.	37	SO6	Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições. <i>O Grupo não contribui com doações em espécie a partidos políticos ou instituições relacionadas.</i>	
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e métodos de disposição.	38	SO7	Numero de ações judiciais por concorrência desleal <i>Não houve ação judicial por concorrência desleal, práticas de traste e monopólio.</i>	
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos. <i>Não foram registrados derramamentos dentro do Grupo Estado nem notificações de fornecedores de transporte ou de órgãos públicos.</i>		SO8	Descrição de multas significativas e número total de sanções não monetárias. <i>Não houve multas, nem ações judiciais relacionadas com a saúde e segurança do cliente.</i>	
EN24	Peso de resíduos transportados, considerados perigosos <i>O peso total de resíduos perigosos transportados no período foi de 47,75 toneladas. A empresa trata e recicla 100% dos resíduos perigosos que gera.</i>			Responsabilidades sobre o Produto	
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais.	38	PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas.	21
EN27	Percentual de produtos e embalagens recuperados, por categoria de produto.	38	PR6	Programas de adesão a leis, normas e códigos voluntários. <i>O mercado publicitário segue todas as normas do Cenp (Conselho Executivo Normas-Padrão), documento básico que define as condutas e regras das melhores práticas éticas e comerciais entre os principais agentes da publicidade brasileira. O Grupo também segue as diretrizes do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar), da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e do Ministério Público para publicar conteúdo comercial. Há ainda uma Política Comercial do Grupo que determina critérios e procedimentos relativos a limites de negociação para as equipes de vendas e seus supervisores.</i>	
EN28	Valor de multas e número total de sanções resultantes da não conformidade com leis <i>O Grupo Estado não recebeu multas em 2009, referentes à não conformidade com leis e regulamentos ambientais.</i>		PR7	Casos de não conformidade relacionados à comunicação de produtos e serviços. <i>Não houve casos de não conformidade no ano de 2009.</i>	
EN29	Impactos ambientais referentes a transporte de produtos e de trabalhadores.	39	PR8	Reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade de clientes <i>Não houve nenhum caso de violação de privacidade do cliente em 2009.</i>	
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental.	38	PR9	Multas por não conformidade relacionadas ao fornecimento e uso de produtos e serviço. <i>Em 2009, não houve nenhuma multa aplicada ao Grupo Estado pelo não cumprimento de leis e regulamentos relativos ao fornecimento de produtos e serviços.</i>	
	Indicadores de Desempenho Social				
	Práticas trabalhistas				
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	33			
LA2	Numero total e taxa de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região.	34			
LA3	Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários.	36			
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordo de negociação coletiva. <i>100% dos empregados da empresa estão cobertos por acordos de negociação coletiva.</i>				
LA5	Descrição de notificações (prazos e procedimentos). <i>Não há previsão de prazo mínimo nas convenções coletivas. As informações são prestadas pelos canais internos de comunicação.</i>				

Declaração de garantia

A BSD Consulting executou a verificação independente do processo de elaboração do Relatório de Sustentabilidade de 2009 do Grupo Estado, desenvolvido de acordo com as diretrizes da GRI G3 (Global Reporting Initiative). Este é o segundo Relatório de Sustentabilidade do Grupo Estado que é submetido a um processo de verificação externa, sendo que é o primeiro efetuado pela BSD de acordo com os princípios da AA1000 AS2008.

OBJETIVOS E ESCOPO

O processo de verificação tem o objetivo de proporcionar às partes interessadas do Grupo Estado uma opinião independente sobre a qualidade do relatório, os processos de gestão de sustentabilidade, a aderência aos princípios da AA1000AS 2008 e a continuidade dos processos estabelecidos. O escopo de nossos trabalhos abrange as informações sociais e ambientais de desempenho contidas no Relatório de Sustentabilidade 2009 do Grupo Estado, versão impressa. Os processos de definição da materialidade e de engajamento com stakeholders não foram objeto de nossos trabalhos.

METODOLOGIA

A verificação independente do relatório foi conduzida de acordo com o padrão AA1000AS 2008 (AA1000 Assurance Standard 2008), tipo 1, proporcionando um nível moderado de assurance. O processo abrange a avaliação da aderência aos três Princípios da AA1000AS: Inclusão, Materialidade e Capacidade de Resposta;

Os procedimentos desenvolvidos durante os trabalhos incluem:

- Análise do conteúdo do Relatório de Sustentabilidade;
- Entendimento do processo de geração de informações para o Relatório de Sustentabilidade;
- Avaliação de informações da mídia em geral, sites e bases legais.
- Entrevistas com gestores e funcionários de áreas-chave em relação à relevância das informações para o relato;
- Entrevistas com diretores do Grupo Estado (incluindo Agência Estado, OESP Mídia e Rádio Eldorado);
- Quando relevante, confirmação de informações sobre o desempenho de sustentabilidade com o entendimento do corpo diretivo da empresa;
- Com base em testes amostrais, confirmação de informações do Relatório de Sustentabilidade com documentação-suporte, relatórios gerenciais internos e correspondências oficiais; e
- Análise da relevância das informações do Relatório de Sustentabilidade do ponto de vista de públicos externos.

INDEPENDÊNCIA

A BSD Consulting é uma empresa especializada em sustentabilidade. Trabalhamos de forma independente e asseguramos que nenhum integrante da BSD mantém contratos de consultoria ou outros vínculos comerciais com o Grupo Estado. A BSD Consulting é licenciada pela AccountAbility como provedor de garantia (AA1000 Licensed Assurance Provider), sob o registro 000-33.

RESPONSABILIDADES E LIMITAÇÕES

O Relatório de Sustentabilidade é elaborado pelo Grupo Estado, responsável por todo o

seu conteúdo. Os objetivos da Declaração de Garantia são de informar às partes interessadas as conclusões da BSD sobre a aderência aos três princípios da AA1000AS 2008 e sobre a credibilidade das informações publicadas no relatório impresso. O conteúdo adicional do website e a verificação de dados financeiros não foram objeto dos trabalhos da BSD Consulting. Adicionalmente, a Declaração de Garantia da BSD propicia a confirmação do nível de aplicação do modelo GRI-G3.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE A ADERÊNCIA AOS PRINCÍPIOS AA1000AS 2008

- Inclusão – aborda a participação de stakeholders no desenvolvimento de um processo de gestão de sustentabilidade transparente e estratégico.
 - O processo de engajamento com stakeholders para definição da materialidade do Relatório de Responsabilidade Corporativa foi realizado em 2008. Para o próximo período de relato, é recomendada a continuidade deste importante processo para reforçar o engajamento com públicos estratégicos e identificar os principais temas de sustentabilidade para a empresa. O estabelecimento de critérios de seleção claros e a priorização de stakeholders permitem a obtenção de resultados ainda mais precisos para a inclusão e materialidade.
 - De forma geral, a Alta Administração demonstra ter uma visão estratégica da sustentabilidade para os negócios, direcionada para questões como equilíbrio financeiro, cobertura jornalística imparcial e responsabilidade editorial. É importante que a gestão interna da empresa contemple de forma mais ampla os aspectos socioambientais, como por exemplo: controles do consumo de água e energia, responsabilidade socioambiental nos fornecedores, produção mais limpa e mitigação de impactos do transporte.
 - O compromisso assumido neste Relatório de criar uma área específica para tratar da gestão da sustentabilidade contribuirá com o estabelecimento de processos formais e contínuos de gestão socioambiental.
- Materialidade (ou Relevância) – assuntos necessários para que os stakeholders tomem conclusões sobre o desempenho econômico, social e ambiental da organização.
 - Em 2009 o Grupo Estado não retomou o processo de definição da materialidade iniciado em 2008. Para elaboração do Relatório de Responsabilidade Corporativa, foi realizado um processo interno, porém com limitação na identificação dos aspectos relevantes, pois considera apenas a percepção interna do Grupo para construção da materialidade. Um processo mais abrangente, envolvendo demais partes interessadas, proporciona maior detalhe na cobertura dos temas relevantes para a gestão da sustentabilidade, possibilitando uma gestão mais eficaz desses aspectos.
 - Procedimentos de gestão e análise de riscos econômico-financeiros estão sendo implementados no Grupo, em um processo de estruturação de sua Governança Corporativa e de gestão independente. O novo direcionamento estratégico estabelece, além dos princípios da democracia e livre iniciativa, a garantia de rentabilidade e conseqüentemente da sustentabilidade dos negócios. Os riscos relacionados a aspectos socioambientais ainda

não estão sendo incorporados nas análises de risco econômico-financeiro.

- Aspectos sociais internos e ambientais são monitorados, no entanto não são abordados de forma sistêmica e preventiva. É importante ampliar o envolvimento com empresas terceirizadas focando o aprimoramento dos controles associados às informações para garantir a rastreabilidade dos indicadores ambientais.

3. Capacidade de Resposta – aborda as ações tomadas pela organização em decorrência de demandas específicas de stakeholders.

- Ressalta-se a importância de ampliar e aprimorar o processo de consulta e respostas a stakeholders, estabelecendo uma estrutura organizada para atender as demandas críticas em tempo hábil e de forma direcionada. Para alcançar o resultado esperado, é essencial que a empresa priorize o tema no âmbito estratégico, e apresente respostas transparentes às principais demandas dos stakeholders.
- O Grupo Estado participa de diversos fóruns setoriais. Recomendamos que esforços desta natureza sejam mantidos e ampliados para consolidar os processos de gestão de sustentabilidade voltada ao público externo. Neste sentido, é importante o estabelecimento de um processo de identificação e priorização de stakeholders e a criação de canais de comunicação permanentes com os stakeholders prioritários.
- O Relatório de Responsabilidade Corporativa do Grupo Estado, junto às Demonstrações Financeiras, funciona hoje como o principal meio de prestação de contas. A qualidade das informações socioambientais relatadas está ligada diretamente ao processo de levantamento das informações. Para evolução da prática de prestação de contas por meio do Relatório é importante que o Grupo defina procedimentos de controles internos associados ao relatório e amplie a equipe envolvida de forma a dar mais consistência ao conteúdo levantado.

Na avaliação da BSD, o Relatório do Grupo demonstra seu compromisso estratégico em consolidar continuamente sua gestão de sustentabilidade.



NÍVEL DE APLICAÇÃO GRI-G3

Seguindo as orientações das diretrizes GRI-G3, a BSD declara que o relatório de sustentabilidade de 2009 do Grupo Estado é classificado como Nível de Aplicação B+. O relatório abrange os itens relacionados ao perfil da empresa e fornece uma descrição dos processos de gestão e abordagens da sustentabilidade. São fornecidas informações relacionadas a todas as categorias de indicadores de desempenho: econômico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade e responsabilidade pelo produto.

São Paulo, 14 de Maio de 2010.

BSD Consulting - Brasil



		C	C+	B	B+	A	A+
Obrigatório	Autodeclarado						
Opcional	Examinado por terceiros		Com verificação externa		Com verificação externa		Com verificação externa
	Examinado pela GRI						

Expediente

Relatório 2009 de Responsabilidade Corporativa do Grupo Estado

Publicação Anual | nº 5 | Versão impressa e online

Tiragem da versão impressa: 220.000 exemplares | Distribuição: assinantes dos jornais **O Estado de S. Paulo** e **Jornal da Tarde** e funcionários do **Grupo Estado**

Venda proibida | Todos os direitos reservados

Sugestões: comunicacao.interna@grupoestado.com.br | Eventuais correções ou atualizações identificadas pós-fechamento desta edição serão atualizadas e sinalizadas na versão *online* deste documento disponível no www.estadao.com.br/rsc2009

COORDENAÇÃO GERAL

Margaret Moraes (Gerência de Endomarketing,
Diretoria de Recursos Humanos)

APURAÇÃO, TEXTO E CONSULTORIA GRI
Report Comunicação

REVISÃO

Assertiva Produções Editoriais

FOTOGRAFIA

Marcelo Min, Ricardo Correa, banco de imagens do Grupo Estado e da Gerência de Endomarketing

DIREÇÃO DE ARTE E PROJETO GRÁFICO

Mentes Design

ASSURANCE

BSD Consulting

IMPRESSÃO

Grupo Estado

AGRADECIMENTOS

Alessandra Candido, Alexandre Campos de Souza, Aloisio Farah Xerfan, Ana Carolina Mechi, André Ruperez Ciorlia, Andréa Oliveira, Antônio Carlos Pereira, Antonio Luis Bonhsack, Antonio Tadeu de Almeida, Ari Schneider, Armando Ruivo, Artur Matos Ramos, Augusto Gadini, Carlos Alberto N. P. Silva, Carlos H. Teles, Cesar Avidos Pereira, Claudia Granja Belfort, Cleber Luiz Ferreti, Daniel B. Parke, Daniel D'Andrea, Daniel Demoro Simoes, Edson Barbosa de Souza, Eduardo Rizzo, Eduardo Salles, Elaine Dias de Andrade, Eliomar Limeira, Emerson Gouveia, Erica de Oliveira Camargo, Esny A. Ledesma, Evandro Ferreira, Fabio de Moura Costa, Fernando Dias Neto, Filomena Salemme, Francisco Camina, Gilson Guilhermino Jr., Herica Florentino, Ilan Kow, Isabel Chaves, Isabel Leal Borba, João Bosco Rabello, João Carlos de Castro Rosas, João Felipe Gatti Nunes de Souza, José Odair Bertoni, Juca Varella, Laércio Teixeira, Laura Saito, Luciana Fabretti, Luciana Tarsila Badelucci Carvalho, Lucio Lima, Luiz Antonio Costeira Urquiza, Luiz Fernando, Marcelo José Beraba, Márcia Diniz dos Santos, Márcia Rossini, Marcio S. G. Araujo, Mariana Uemura Sampaio, Mario Paz, Miriam Gabriel Chaves, Nana Gasparini, Nicholas Alvarus Serrano, Olavo Torrano, Patricia Nara Alvarenga, Paulina Chamorro, Paulo C. Balzan, Pedro Rubim de Pinho Accioli Doria, Regiane Passariello, Regina Fogo, Renata Ucha Campos, Renato Faure, Ricardo do Valle Dellape, Ricardo Fernando Alves, Ricardo Gandour, Roberto Gazzini dos Santos, Roberto Lira, Ronaldo M. Marques, Rudney S. Santos, Rui Mesquita Filho, Ruy Mendonça, Sandra Nascimento, Silvia Ambrosi, Sílvio Genesini, Sirlei F. Padovez, Umberto Di Berardo, Vinicius Ferreira.