

# Excelência em todo lugar

**C**omunicação é uma palavra da moda nas empresas. Mas os administradores de vanguarda mal falam dela ou a consideram ao propagarem suas novas idéias em seus livros. Esta é a constatação do presidente e CEO da empresa internacional de Relações Públicas Burson-Marsteller do Brasil, Ramiro Eduardo Prudencio, ao proferir uma palestra na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) para os alunos do primeiro semestre de 2004 do Gestcorp. Baseado em livros recentes de famosos administradores e em artigos de consultorias de empresas multinacionais, ele mostra que áreas como a Tecnologia da Informação são muito mais badaladas do que a comunicação. Instigados por essas observações, os editores e o produtor executivo da Organicom entrevistaram o presidente em seu escritório em São Paulo. Prudencio foi mais além, apresentando um amplo panorama do estado atual da comunicação e da sua relação com o mercado não só no Brasil, como também na América Latina e no mundo.

Para ele, a excelência não está restrita a um só lugar. “Excelência não é algo relativo. Se a excelência é relativa, não é excelência”, diz. Suas idéias são sempre

ilustradas com a sua ampla experiência. Graduado em Civilização Americana pelo Middlebury College de Vermont (EUA), Prudencio está na Burson-Marsteller desde 1990, e assumiu a sede brasileira em 1999, depois de passar pela presidência da empresa no Chile. Foi consultor de vários clientes corporativos e também integrou a equipe da Burson-Marsteller que auxiliou o governo do México a conquistar apoio público e assessorou o congresso norte-americano para integrar o NAFTA (North American Free Trade Agreement). Antes de entrar para a Burson-Marsteller, ele foi assessor legislativo do atual governador do Novo México e ex-Ministro de Energia dos Estados Unidos, Bill Richardson, quando este atuou como deputado federal na Câmara dos EUA. Atualmente, também responde pela direção de Assuntos Públicos da Burson-Marsteller na América Latina.

■ Organicom - Na palestra proferida na USP, você colocou que os administradores de vanguarda têm falado pouco ou quase nada sobre a comunicação e que ela não tem sido estratégica nessas organizações. Qual o papel da comunicação hoje e, principalmente, das Relações Públicas dentro das organizações em um

momento tão complexo, política, social e economicamente?

— Prudencio - Eu acho que primeiro, temos que começar falando um pouco sobre o momento que as empresas vivem e depois tentar entender como a comunicação poderia ser uma ferramenta e uma solução importante para estas organizações. Na palestra, eu citei um documento da Accenture, empresa de consultoria internacional, muito ligada à área de tecnologia, mas que também atua como consultoria de gestão. Esta empresa vê que o mundo está passando por profundas mudanças e que elas são mais intensas e rápidas que, possivelmente, em qualquer outro momento da história. Há uma série de fatores que estão acelerando essas mudanças rapidamente. Entre eles, a globalização e a tecnologia provavelmente têm sido os dois maiores. O terceiro fator, ligado aos dois primeiros, é a amplitude dos processos de fabricação, distribuição e venda. Nesse cenário, as empresas estão cada vez mais expostas a fatores de mercado, que vão exigir delas uma atuação tremendamente ágil. Também nesse processo está a necessidade das empresas de orientar seus funcionários sobre como enfrentar esses desafios, poder fazer mudanças rapidamente e contar com culturas corporativas. Elas têm de cumprir dois objetivos distintos: um é manter valores de longo prazo, na base da cultura, mas uma cultura que consiga enfrentar de-

“  
O desafio é fazer com que as empresas comuniquem estratégias tanto interna como externamente  
”

safios de mercado, que permita que as empresas possam mudar. Como equilibrar essas duas coisas? Vamos colocar assim: valores para que o funcionário possa se orientar em um ambiente que seja totalmente mutável, que sejam realmente uma orientação clara e que não mudem, mas que permitam que a conduta do funcionário possa ser adaptável para poder enfrentar distintos desafios.

No cenário atual, em muitos mercados, as empresas estão passando por processos de consolidação e eu não conheço nenhum setor que não tenha passado por um processo de consolidação.

■ Por quê?

— Pelas mesmas razões. Devido à importância da tecnologia e da globalização, se uma empresa quiser realmente se destacar, terá que atuar em quase todo o mundo. Se há uma

empresa com forte presença nos Estados Unidos e outra que tem forte presença aqui no Brasil, a possibilidade é que façam uma fusão. Há vários exemplos. O último, de maior importância, possivelmente seja a fusão da Ambev com a Interbrew. A Interbrew não tinha presença na América Latina e a Ambev, que tinha uma presença preponderante na América Latina, fundiram suas operações e o resultado é uma empresa global ou ainda mais globalizada. E aí entra o desafio da comunicação: fazer com que as empresas possam comunicar estratégias tanto internamente como externamente.

■ Então o que é proposto externamente para o mercado, a empresa tem antes que convencer internamente?

— O curioso é que as empresas concentram muito tempo, esforço e dinheiro na publicidade, em comparação com o que investem internamente em treinamento, orientação e motivação de seu próprio funcionário. Internamente, a dedicação não é proporcional à promessa feita ao mercado. O que acontece? As organizações têm que fazer o possível para que o funcionário entenda essa promessa, que tenha o treinamento e a orientação para poder cumpri-la. Porque, muitas vezes, pode ser que o funcionário tenha as melhores intenções, mas simplesmente não recebe o treinamento para poder fazer isso.

■ Qual área estaria mais apta a lidar com esse cenário? A Accenture fala que seria a de Tecnologia da Informação. Você concorda com isso? E a comunicação neste panorama?

— Alguém, na palestra que fizemos, colocou bem: a tecnologia é o meio. Mas temos que ser honestos como consumidores. Nós não estamos a par de todo poder e amplitude que esse meio oferece e temos realmente que estudar a tecnologia de uma maneira mais humanista do que um tecnólogo o faria. Precisamos acompanhá-la, porque é uma ferramenta poderosíssima, mas tampouco é a única ferramenta. E aí está o desafio. Quando você cria empresas gigantescas onde as vidraças muitas vezes podem ficar longe dos funcionários, a tecnologia pode fazer com que fiquem mais próximos. Graças a ela, cria-se proximidade. Creio

que estamos falando de finalidades pontuais que deveriam ter o objetivo comum de criar uma cultura baseada em valores que também permitissem adaptação para os desafios.

■ Você frisou muito a necessidade que as empresas têm de que a comunicação seja mais uniforme, nas mensagens transmitidas internamente e externamente. Seria o próprio conceito da comunicação integrada?

— Hoje, comunicação interna e externa são a mesma coisa e a tecnologia permite que a comunicação interna passe rapidamente a ser externa e vice-versa. Você não imagina fazer comunicação interna, hoje, sem pensar que possivelmente ela vá parar nas mãos de um jornal, de um concorrente. O fato de você mandar um e-mail com a mesma facilidade com que cria um fórum faz com que sua comunicação deixe de existir dentro de canais restritos. Hoje, a comunicação permeia quase tudo.

■ Nesse sentido, se a comunicação passou a ser uma coisa só, como fica a integração entre as agências de Relações Públicas e de publicidade? Às vezes, dentro das empresas, são equipes diferentes que fazem a interface com a agência de RP e a de publicidade e estas equipes não se conversam, às vezes, nem se conhecem. Como você enxerga esse panorama?

— Eu diria que esta integração acontece poucas vezes, mas deveria acontecer mais. A promessa do marketing integrado é o “Cálice Sagrado”, uma promessa que ninguém consegue cumprir. Mui-

tas vezes, o cliente tem estratégias que não são integradas, uniformizadas e tem distintos departamentos com estratégias próprias, que não são consistentes. Nas agências acontece o mesmo. Quando o cliente tem um orçamento fixo, as agências brigam para ver quem pode tirar a maior “fatia do bolo” ao invés de atuarem em sinergia. É preciso um grupo de agências, fornecedores, consultores e um cliente muito especial para que a comunicação integrada funcione e quando isso realmente acontece, é uma sensação maravilhosa.

■ As empresas de comunicação estão buscando redimensionar seu papel. As empresas de RP, por exemplo, às vezes circulam por áreas em que a publicidade atua e vice-versa. Você acredita nessas redimensões?

— Acredito que a maior mudança que vem acontecendo no mercado nos últimos cinco anos tem sido empresas, que antes descreviam suas atividades como assessorias de imprensa, passarem a atuar como assessoria de comunicação corporativa. Isso já demonstra que nosso setor está reconhecendo que a ativi-

dade frente à mídia não é uma solução integral para os problemas do cliente. E essa mudança é evidente, inclusive no nome das empresas. Várias mudaram o nome ou a descrição de suas atividades. Se você entrar no website de várias agências, você vai ver que elas se denominam como agências de comunicação corporativa e, às vezes, ainda acrescentam que também são assessorias de imprensa. Isso já é um reconhecimento de que o setor está identificando a necessidade de evoluir e oferecer um leque maior de serviços porque o cliente está exigindo que as agências de comunicação sejam capazes de resolver os problemas que se apresentam. E eu penso que a assessoria de imprensa é uma ferramenta importantíssima, mas não pode ser a única ferramenta que uma agência deveria oferecer.

■ O mesmo acontece em relação às agências de publicidade?

— As agências de publicidade também vivem um momento de crise que é resultado da retração do mercado de consumo, formado por empresas que antes eram grandes compradoras de publici-



“  
Assessoria de  
imprensa uma  
ferramenta, e s  
das que uma ag ncia  
deveria oferecer

”

dade e que continuam sendo grandes anunciantes. Mas hoje, muito do investimento de marketing é dirigido ao varejo mesmo, à área de promoções chamada de channel marketing, que é o marketing através do canal. Então, este é o maior desafio que vive o setor publicitário: o redirecionamento dos recursos que antes estavam na publicidade para o marketing através do canal. Então, a publicidade torna-se cada vez mais uma consultoria para construção e gestão de marcas. Curiosamente, as grandes consultorias como o Mackenzie, a Accenture, Boston Consulting e outras também lançaram práticas de Brand Management porque detectaram uma demanda no mercado para assessorar os clientes nesta área. Parece que todos estamos correndo nessa direção, cada um com uma competência e eu acho que algumas empresas vão conseguir evoluir.

■ Fica bem claro que a comunicação mercadológica está muito baseada na Comunicação Organizacional. Como está o desenvolvimento dela, a percepção dessas empresas em relação à Comunicação Organizacional?

— A sensação que nós temos é de que as lideranças das empresas estão reconhecendo cada vez mais a necessidade de se comunicar mais com o público interno. Segundo nossa própria pesquisa realizada em 2001, chamada Underminds of CEO's (o que está na mente dos presidentes das grandes empresas), há uma relação direta entre um programa forte de comunicação interna e o valor da empresa na Bolsa de Valores. Na perspectiva dos presidentes das organizações, ter capacidade de comunicação interna é uma das

maneiras de se conseguir uma maior valorização na Bolsa. Agora, obviamente, entre a comunicação interna e os índices da empresa na Bolsa, está toda a execução da estratégia da empresa. E eles percebem que a comunicação interna eficaz é um elemento fundamental para o sucesso destas estratégias.

■ Será que esse tipo de consciência já vingou no Brasil?

— Sem dúvida, a defasagem entre as práticas das empresas multinacionais e as empresas brasileiras diminui cada vez mais. Esse é outro elemento da globalização. O Brasil vai seguindo os padrões internacionais. Mas, percebemos posicionamentos distintos de acordo com o segmento de atuação da empresa. Há alguns setores que são mais de vanguarda, outros mais conservadores. Os setores mais globalizados tendem a ter práticas mais avançadas de comunicação interna, estruturas menos hierárquicas e mais horizontais. Estes setores mais inseridos nos mercados globais precisam agir de maneira mais próxima à maneira de agir das grandes empresas multinacionais e, em geral, adaptam-se às tendências internacionais mais rapidamente. Voltamos ao exemplo da Ambev, que tem uma gestão totalmente de vanguarda, onde a comunicação interna é muito importante. Ela sempre teve uma visão de desenvolver práticas de classe mundial (world class) e sempre seguiu muito de perto as outras grandes empresas. Aliás, a Ambev é conhecida pela flexibilidade de seu organograma; não é hierárquica, é realmente horizontal com uma forte cobrança sobre cada área da empresa.

■ As empresas, principalmente as de vanguarda, já perceberam a necessidade da estratégia da comunicação. Mas ainda assim existe uma defasagem entre a estratégia, o reconhecimento da necessidade da estratégia e a execução. Neste aspecto, até que ponto as teorias e os principais autores, sejam nacionais ou não, estão conseguindo entender a necessidade do mercado? Até que ponto as teorias são aplicadas?

— É curioso isso na prática. Essa brecha, essa defasagem não ocorre só na comunicação interna. Em geral, entre a teoria e a prática existe uma divergência. Então, a preocupação não é somente com a comunicação interna e sim com todas as estratégias de distribuição, de gestão e a estratégia financeira. As empresas estão cada vez mais procurando soluções que sejam mais abrangentes, mais estratégicas e consistentes com os objetivos e negócios da empresa. Eu espero que iniciativas como a Organicom e outras que tentam aproximar o mercado da academia façam com que cada vez mais a universidade tenha um corpo de conhecimentos mais aplicáveis e práticos e que o mercado vá também na direção da estratégia. Eles têm muita complementaridade nesse sentido, cada um possivelmente suprimindo a debilidade e aproveitando a força do outro.

■ As características culturais do Brasil ajudam a diminuir essa defasagem?

— Nesse sentido, o Brasil tem algumas características muito semelhantes aos Estados Unidos. É possível que esta seja uma visão minha, sendo um cidadão norte-americano residente no Brasil. Mas o Brasil tem algumas características que poderiam ser uma grande vantagem no mercado globalizado, tal como os Estados Unidos. Em primeiro lugar, a complexidade do mercado nacional,

pela própria dimensão continental do país, faz com que as empresas brasileiras dominem sistemas de distribuição complexos e geograficamente desafiadores e essa capacidade é importantíssima internacionalmente porque o país já tem domínio de um sistema continental. As empresas norte-americanas também começaram assim, precisando cobrir um país de tamanho continental. Outra semelhança entre os dois países, que aliás poderia tam-

bém ser uma vantagem competitiva para o Brasil, é a diversidade racial e étnica do povo. Aqui você encontra uma diversidade que permite entender melhor o mundo. Nesse sentido, você está mais preparado para lidar com a diversidade cultural em distintas partes do mundo. O meu caso é um bom exemplo. Sou filho de imigrantes sul-americanos que foram para os Estados Unidos. Eu voltei para a América do Sul, para trabalhar. No Brasil acontece o mesmo. Há inúmeros casos de filhos, netos ou bisnetos de japoneses que vão para o Japão operar empresas brasileiras que estão indo para

“  
As empresas procuram soluções mais abrangentes, estratégicas e consistentes com seus objetivos  
”



lá. Nesse sentido, a diversidade da cultura brasileira é uma grande vantagem. Mas eu acho que o Brasil tem uma certa desvantagem também. A história e a cultura brasileira são um pouco insulares, curiosamente assim como a da América do Norte. E o desafio para esses dois povos, o brasileiro e o norte-americano, é como fazer para que sua cultura possa também ampliar sua visão para além de si mesma. O desafio para as empresas é poder olhar para fora e alavancar essa cultura brasileira para que possam se tornar mais competitivas em mercados internacionais.

■ A experiência de um executivo internacional, como no seu caso, facilita também o processo de gestão da Comunicação Organizacional do Brasil?

— Eu diria que, mais do que ser uma pessoa estrangeira, o fator que facilita a gestão da comunicação no país é estar ligado a uma grande empresa, com uma vasta experiência na área de comunicação. A Burson-Marsteller realmente aplica muitos recursos em pesquisa e atua em mais de cinquenta países no mundo. Eu participei da nossa reunião global, nos Estados Unidos, onde se reuniram 650 profissionais de nossa empresa. Nós falamos dos distintos serviços que oferecemos. Na mesa, estavam executivos que fazem Comunicação Organizacional na China, no Japão, na Alemanha, nos Estados Unidos e no Brasil, falando dos desafios que eles têm. E aí é possível perceber as semelhanças entre as culturas e os diferentes desafios de cada país. Eu acho que o sucesso de um profissional nesta área depende de saber reconhecer as semelhanças e dife-

renças e não aplicar o mesmo modelo para todas as situações. Consideramos a comunicação tão fundamental que nós deveríamos estar na mesa junto aos CEOs das empresas quando eles tomam decisões e não ser simplesmente executores ou comunicadores de uma decisão. Precisamos ser formadores dessa decisão, trabalhando junto à esfera mais alta da organização, para que os CEOs possam considerar previamente os efeitos e os impactos comunicacionais de qualquer decisão que tomem.

■ Você tem uma experiência não só na área corporativa, mas também na área governamental. Essa ponte da área pública para área privada contribui também para uma visão da gestão da Comunicação Organizacional?

— Minha experiência na política foi um pouco atípica. Eu não fui parte do funcionalismo e sim, parte da equipe política que convive no Governo por um período fixo, assessorando uma figura política. Mas eu acho que os objetivos são semelhantes. Cada um de nós é simultaneamente cidadão, contribuinte e consumidor. Quando começamos a exigir certas atitudes e respeito das marcas das empresas que nos fornecem produtos e serviços, ficamos com maior poder, temos a sensação de que nossos direitos precisam valer, ser respeitados. É difícil separar essa atitude da sua atitude política. Em geral, as sociedades que têm maiores taxas de desenvolvimento são sociedades onde o consumidor cobra no âmbito de mercado e o cidadão cobra na área política. Então, você tem uma forte relação entre os direitos e o respeito que recebe esse cidadão-consumidor. Eu

acho que não existe nenhum caso de um país que tenha um mercado avançado e um sistema político retrógrado.

■ Qual o desafio, então, da comunicação para a esfera governamental?

— É atender o cidadão como as empresas atendem o seu consumidor e fazer com que o funcionário público preste um serviço tão eficiente como um funcionário do setor privado. A comunicação tem grande aplicabilidade na área governamental atualmente porque os governos estão sendo cobrados para prestar um serviço tão ou mais digno que o das empresas privadas. As técnicas que são aplicadas no âmbito privado também começam a ser aplicadas na esfera pública. As iniciativas, por exemplo, de e-government (Governo eletrônico), são iniciativas para oferecer serviços de melhor qualidade, com maior proximidade e a um custo mais baixo para o contribuinte-cidadão. Estas, aliás, são as mesmas metas de uma empresa: oferecer serviços ou produtos de alta qualidade a baixo custo e ter muita proximidade de seu consumidor. E isso é uma realidade no âmbito empresarial, público e político também. Obviamente, existe um forte vínculo entre o âmbito público e o político, mas os partidos políticos começam a tratar seu eleitorado com essa mesma proximidade o que, aliás, para nossos cidadãos, consumidores, contribuintes é uma coisa positiva.

■ Sabemos que a mensuração de resultados em comunicação ainda não é ainda uma prática comum. Você acha que isso está mudando? Há notícia de que o mercado, de alguma forma, consegue convencer melhor os seus clientes em relação aos resultados?

— Eu acho que sim. Tem havido grandes avanços nessa área. Ao mesmo tempo,

creio que ainda falta desenvolver técnicas mais próximas à atividade de comunicação e a tecnologia nos apóia nesse sentido. A capacidade de fazer enquetes diretamente através da Internet é um exemplo. Eu sou otimista em relação ao fato de que a comunicação vem aprimorando sua capacidade de mensurar resultados. E, aliás, eu acho que o setor acadêmico tem sido importante no desenvolvimento dessas técnicas e de sua aplicação

no setor privado. Percebemos que nas áreas da comunicação, a publicidade está na vanguarda neste aspecto e disponibiliza ferramentas e técnicas mais sofisticadas para medição de resultados. Acho também que o próximo passo é que a área de Relações Públicas também conte com essas mesmas ferramentas.

■ Você acha que a presença de agências de comunicação no Brasil, como parceiras ou formadas por fusões com agências nacionais, pode se constituir em um novo modelo para o mercado?

“  
Deveríamos  
estar na mesa  
junto ao CEO  
quando ele  
toma decisões  
e não ser  
apenas  
executores  
”



— Primeiro, eu acho que o Brasil tem pouca representação de empresas multinacionais de comunicação. Quando percebemos que no país que representa mais de 50% da economia da América do Sul e 40% da economia da América Latina, há apenas três empresas multinacionais de comunicação corporativa atuantes, creio que é uma representação realmente desproporcional ao tamanho, ao valor e à importância do mercado brasileiro. Outras empresas estão aqui através de parcerias mas não investiram capital no país. Então, não existe este conflito de que o mercado será dominado pelas multinacionais ou pelas empresas nacionais. Em todos os mercados do mundo, inclusive nos Estados Unidos, há presença forte de empresas nacionais ou regionais que ganham participação no mercado. Então, as empresas nacionais tampouco vão sumir; elas terão sempre um papel importante.

■ Será que neste cenário, podemos entender que o Brasil tem alguns diferenciais na Comunicação Organizacional? Será que uma agência nacional, uma agência brasileira, se fosse de outro país, levaria algum diferencial local?

— Na área de publicidade, já houve esta tentativa, e eu acho que é uma grande vitória fazer de seu grupo de publicidade um grupo multinacional. Creio que excelência não é algo relativo, senão não seria excelência. Portanto, uma empresa brasileira que consiga realmente ser excelente, irá se destacar no mercado e conquistar espaço internacionalmente. Por outro lado, devido à expansão que o mercado brasileiro vem experimentando, eu imagino que uma empresa

brasileira tenta primeiramente esgotar as possibilidades domésticas antes de experimentar mercados estrangeiros.

■ Quais são os principais valores da comunicação relativos à organização da empresa?

— Estes valores são diferentes em cada empresa, mas em geral, há algumas semelhanças. As consistências estão em, primeiro, oferecer um produto ou serviço de alta qualidade. Em segundo lugar vem o respeito ao funcionário e, depois, retorno financeiro sólido. Basicamente, quando observamos os valores da maioria das empresas, percebe-se que sempre estão incluídos qualidade e excelência no serviço e respeito ao funcionário.

■ Como você vê a Comunicação Organizacional brasileira no contexto da América Latina? E como a ALCA e o Mercosul influenciam no cenário da comunicação?

— É curioso porque eu comecei minha carreira na Burson-Marsteller assessorando o governo mexicano como cliente nos anos em que o país tentou entrar no NAFTA. Então, quando eu vejo essa abertura econômica, sinto que a comunicação tem muito a ver com isso. Se uma empresa decide abrir uma fábrica, lançar uma nova marca, entrar em um novo país, fechar uma fábrica, enfim, toda decisão importante dentro de uma organização demanda uma forte necessidade de comunicação interna e externa. E uma abertura de mercado regional, sem dúvida, também cria uma importante necessidade de comunicação. Particularmente, sou partidário tanto do Mer-

“  
A excelência  
não pode ser relativa.  
Precisa estar  
em todo lugar, senão  
não é excelência

”



cosul como da ALCA. Acho que o comércio aberto traz mais benefícios do que estragos. E espero que a região consiga chegar a um acordo que seja justo, que enxergue, antecipe os problemas, que sem dúvidas surgem conjuntamente com qualquer abertura de mercado. Para os governos, o desafio é articular uma posição coerente e consistente, que também consiga apoio popular para uma abertura de mercado. Em geral, os governos não têm sido muito bem sucedidos nesse processo. Acho que os ativistas anti-globalização são muito mais atrativos na comunicação de suas idéias. E para preparar as empresas, a comunicação interna também tem importância para explicar bem aos funcionários qual a direção que a empresa está tomando, o porquê das decisões de uma instância internacional ou de uma abertura de mercado.

■ Qual é a sua visão em relação à responsabilidade social e corporativa, área que vem crescendo muito nas empresas atualmente?

— Eu acho que é uma mudança muito mais profunda do que aparenta. Acho

que quando bem feita é maravilhosa, caso contrário, realmente pode causar danos. Nós publicamos no ano passado uma enquete que perguntava às ONGs o que elas acham da responsabilidade social corporativa. E verificamos um alto grau de ceticismo porque elas já viram iniciativas nesse sentido tomadas por empresas que sonégam não só impostos, mas, por exemplo, direitos trabalhistas, e doam computadores a uma favela. E então, acham que estão fazendo uma contribuição social. Minha mensagem é esta: espero que mais empresas realmente se dêem conta da seriedade do assunto e atuem de maneira consistente e que o mesmo ocorra nas agências também. Há agências que sonégam impostos, operam com funcionários não registrados, através de nota fiscal, não pagam contribuições ao INSS, não pagam FGTS etc. Porém, elas estão no mercado para assessorar as empresas sobre responsabilidade social corporativa. E isto, para mim, não é seriedade. É como dizíamos no começo da nossa conversa, a excelência não pode ser relativa, precisa estar em todo lugar, em todas as esferas, senão não é excelência.