

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

André Luiz Tonon

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NAS  
EMPRESAS BSBIOS E GRUPO GRAZZIOTIN

Passo Fundo  
2012

André Luiz Tonon

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NAS  
EMPRESAS BSBIOS E GRUPO GRAZZIOTIN

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social: Habilitação em Jornalismo, da Faculdade de Artes e Comunicação, da Universidade de Passo Fundo, com requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob a orientação do prof. Dr. Otávio José Klein.

Passo Fundo  
2012

## AGRADECIMENTOS

Qualquer jornada trilhada, caminho percorrido ou objetivo alcançado leva consigo grandes momentos, registra com lembranças um espaço na memória que, quanto mais desejado, mais difícil de ser apagado.

Qualquer jornada trilhada, caminho percorrido ou objetivo alcançado leva consigo personagens, e sem eles esse caminho não teria graça nem sentido.

Aos meus amigos, encontrados ao longo destes quatro anos e que estarão presentes em todos os próximos. Testemunhas oculares dos melhores e mais marcantes momentos vividos na academia.

Aos colegas e amigos da Oniz Distribuidora, local que serviu de inspiração para o tema deste trabalho, para o meu futuro e onde encontrei e trabalhei com profissionais que terei orgulho de lembrar por toda a vida.

Aos professores da FAC, seres ilustres que, muito além de ensinar, foram exemplos de valores impossíveis de esquecer, que serão levados como referência ao mundo pós-academia.

Ao professor Dr. Otávio José Klein, que me decifrou com méritos o conceito de orientador, sendo essencial para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Qualquer jornada trilhada, caminho percorrido ou objetivo alcançado leva consigo heróis, verdadeiros ídolos e pessoas em quem me inspirarei e que nunca serão esquecidas.

Ao meu pai Ilmo e à minha mãe Sirlei, que sempre incentivaram todas as minhas escolhas e confiaram plenamente durante todos os momentos e situações vividas ao longo desses quatro anos. Amor sem fim.

À minha irmã Andressa, que continua sendo o motivo de seguir em frente e esteve em meus pensamentos em cada palavra desta monografia.

A toda a minha família, sempre motivo de orgulho e inspiração.

Qualquer jornada trilhada, caminho percorrido ou objetivo alcançado tem suas quedas, fraquejos e lamentações, mas que servem de impulso para saltar cada vez mais alto.

Ao meu avô Umberto, primeiro exemplo de caráter e humildade da minha vida, que acompanhou o início desta jornada, mas que infelizmente não está mais aqui para ver seu final!

## RESUMO

A comunicação empresarial é cada vez mais assunto de referência dentro das instituições de todo o mundo. Porém, seu amadurecimento gradativo não vem sendo tão linear em um país com proporções continentais como o Brasil. Com base neste fato, buscamos trazer o tema para nossa realidade e, a partir deste trabalho, analisar a maneira como a comunicação empresarial é realizada em duas das principais empresas da cidade de Passo Fundo, com base nos textos dos autores pesquisados. São elas: BSBIOS Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A e o grupo Grazziotin S/A. A escolha das empresas foi decidida com base nas informações de dois *rankings* de classificação econômica, um regional e outro nacional, além de dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Passo Fundo. Por meio da estrutura de texto, é possível visualizar de forma clara as definições de comunicação empresarial, o que é trabalhado dentro das organizações e a análise promovida por este trabalho. A diferença entre a fundação de uma empresa para com a outra é um dos aparentes motivos que demonstram a diferente atenção que a comunicação recebe em cada uma delas. Fator que se mostrou crucial para a análise dos demais itens que concluem este trabalho e que sugere, baseado nas ações das principais empresas da cidade, um novo cenário para a comunicação empresarial de Passo Fundo.

**Palavras-chave:** Comunicação empresarial. Comunicação corporativa. Passo Fundo. BSBIOS. Grazziotin.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>O QUE É COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Comunicação institucional .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Relações públicas .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Jornalismo empresarial.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Assessoria de imprensa .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Editoração multimídia .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Imagem corporativa/Identidade corporativa.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.6</b>	<b>Propaganda institucional .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.7</b>	<b>Marketing social .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.8</b>	<b>Marketing cultural .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Comunicação mercadológica.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Marketing.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Propaganda .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Promoção de vendas .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Feiras e exposições .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Marketing direto.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.6</b>	<b>Merchandising .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.7</b>	<b>Venda pessoal.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Comunicação interna .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4</b>	<b>Comunicação administrativa .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Redes .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Fluxos.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Níveis.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Veículos.....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>AS EMPRESAS .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Grupo Grazziotin S/A .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.1</b>	<b>A Comunicação empresarial do grupo Grazziotin.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2</b>	<b>BSBIOS - Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1</b>	<b>A comunicação empresarial da BSBIOS.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.</b>	<b>A comunicação nas duas empresas .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS .....</b>	<b>37</b>

<b>4.1</b>	<b>Período do surgimento das empresas .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Organização e espaço hierárquico da comunicação dentro da empresa .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3</b>	<b>Comunicação mercadológica.....</b>	<b>40</b>
<b>4.4</b>	<b>Comunicação institucional .....</b>	<b>41</b>
<b>4.5</b>	<b>Comunicação interna .....</b>	<b>44</b>
<b>4.6</b>	<b>Comunicação administrativa .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O jornal *Folha de São Paulo* divulgou no mês de setembro de 2012 (KACHANI, 2012) uma importante pesquisa realizada pela agência Mega Brasil junto à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) sobre o atual estado da comunicação corporativa no Brasil. Segundo os dados, o setor apresentou uma evolução de 300% nos últimos dez anos, fazendo o faturamento das principais agências de comunicação do país saltar de R\$ 500 milhões em 2001, para R\$ 2 bilhões em 2011.

Os números comprovam o momento de crescimento que vive a comunicação empresarial (CEMP) dentro das companhias brasileiras. O campo comunicacional no país, mesmo que atrasado em relação ao que é visto mundo afora, mostra-se em um caminho sem volta, promovendo uma nova fase para as estruturas administrativas e comerciais de qualquer empresa.

Porém, a comunicação empresarial ainda apresenta grande desigualdade de cenários. Enquanto o eixo Rio-São Paulo cada vez mais é visto como referência no assunto, o restante do país ainda vem compreendendo aos poucos a necessidade e a importância de se construir um setor de comunicação atuante, estratégico e integrado.

Esse panorama deixa a Cemp coberta de incógnitas. Se a comunicação executada nas empresas de São Paulo não é a mesma da realizada em capitais como Porto Alegre, como seria então essa comunicação em cidades menores, como Caxias do Sul, Pelotas e Santa Maria? E em Passo Fundo?

Partindo inicialmente dessas observações, o presente trabalho busca decifrar em qual situação se encontra a comunicação empresarial em duas das principais empresas de Passo Fundo no ano de 2011, criando um panorama atual sobre o modo como a comunicação vem sendo executada, sua importância dentro das organizações, as atividades trabalhadas, entre outros aspectos.

Visto a amplitude do tema, este trabalho não tem por objetivo decifrar a qualidade ou modelos de como a comunicação é elaborada, mas sim fazer um retrato da estrutura comunicacional de cada empresa e mostrar os meios e as formas com que ela vem sendo trabalhada.

A escolha das empresas para este estudo foi realizada a partir da avaliação de três *rankings* que buscam encontrar as principais potências empresariais em determinada região geográfica. Os documentos pesquisados foram; a lista das “50 maiores empresas em valor adicionado”, desenvolvida pela Prefeitura Municipal de Passo Fundo e publicada pelo grupo On Comunicação. A pesquisa “500 Maiores do Sul”, desenvolvida pela revista *Amanhã*, e a pesquisa “Valor 1000” produzida pelo jornal *Valor Econômico*.

Embasado nessas informações, foram selecionadas as únicas companhias presentes nos três *rankings*, sendo também as duas empresas mais bem colocadas no documento disponibilizado pela Prefeitura Municipal de Passo Fundo, sendo elas: grupo Grazziotin S/A e BSBIOS Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A.

As demais colocadas, em sua maioria, são formadas por multinacionais que possuem filiais em Passo Fundo ou distribuidoras com sedes não pertencentes à cidade.

Em sua obra, Torquato (1986, p. 10) coloca que a comunicação empresarial deve seguir a direção proposta por uma central única de coordenação com a finalidade de preservar uma linguagem homogênea e integrada.

Ou seja, a análise de distribuidoras ou filiais de outras empresas não provenientes de Passo Fundo pode acabar gerando resultados dispersos da realidade das empresas oriundas da cidade, visto que a central de comunicação da maioria delas é realizada junto à sede, e não nas filiais ou distribuidoras.

A metodologia deste trabalho está baseada em uma pesquisa descritiva, por meio de técnica documental e observações com diários de campo. Segundo Fávero e Gaboardi, na pesquisa descritiva “busca-se descobrir relações entre variáveis”, como será estudado na comparação entre a comunicação executada nas empresas, ou simplesmente “descrever características de um determinado fenômeno ou amostra”, como foi realizada a pesquisa em si e seu desenvolvimento em cada empresa (2008, p. 49).

Por técnica documental, entende-se a utilização de documentos de valor histórico, angariados durante as visitas, como fotos, periódicos, figuras, além dos diários descritivos de campo. (FÁVERO; GABOARDI, 2008, p. 50).

A pesquisa foi realizada durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2012, com duas visitas à unidade matriz da BSBIOS, uma ao centro administrativo do grupo

Grazziotin, e outras duas visitas, uma a loja da rede Grazziotin e outra na Por Menos, totalizando cinco diários de campo.

Esta monografia foi elaborada em três capítulos. No primeiro, foi promovida uma descrição de todos os órgãos que compõem uma comunicação empresarial baseada, principalmente, nas obras de Kunsch (2002) e Torquato (1986). Para isso, foi organizada uma ampla revisão bibliográfica sobre o que é comunicação empresarial e o que a compõe.

No segundo capítulo foi descrito o panorama da comunicação empresarial encontrado em cada uma das empresas visitadas. Procurou-se aqui, a critério de ordem, alinhar o resultado da análise com os assuntos estudados no capítulo anterior, porém, ainda sem nenhuma interferência entre os dois.

No terceiro e último capítulo, uma análise que compara os conceitos de Cemp com a realidade encontrada nas empresas durante a pesquisa conclui este trabalho e coloca o leitor a par do que é comunicação empresarial para essas empresas e sua similaridade, ou não, para com o que é tido por conceito e referência, vistos no capítulo inicial.

Este estudo também busca, em menor escala, dar sequência aos trabalhos produzidos pela Aberje em São Paulo. Ou seja, colocar cada vez mais a comunicação como foco de interesse e estudo das empresas e apresentar a estas o novo consumidor/cidadão/funcionário/colaborador que cada vez mais se mostra presente no mercado mundial. Este foco incessante de nosso trabalho.

## 2 O QUE É COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Este capítulo trata os principais conceitos e definições do que é comunicação empresarial na visão de estudiosos do Brasil e do mundo. A partir deles, é buscada uma congruência de ideias com o objetivo de encontrar um princípio básico e que vá de acordo com o que de principal é discutido pelos autores estudados.

De início, são abordadas as principais definições encontradas sobre comunicação empresarial e, a partir delas, disseminadas suas especificações.

Segundo Margarida Kunsch,

Comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. [...]. A comunicação organizacional, como objetivo de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (2002, p. 149).

Nicésio refere Cemp como “a reunião de todas as atividades de comunicação de uma empresa, envolvendo procedimentos e técnicas de assessoria de imprensa, *marketing*, relações públicas, pesquisas, propaganda, entre outros” (2010, p. 2).

Pimenta conceitua Cemp como “uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e *marketing*” (2010, p. 147).

De um modo abrangente, Nassar e Figueiredo colocam a comunicação empresarial como

[...] o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar – a partir de métodos e técnicas de Relações Públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing – e direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores (trabalhadores, fornecedores e parceiros). Elaboração esta que tem sempre como referência básica o planejamento estratégico da empresa (1995, p. 19).

Com base nessas considerações e visto que o departamento de Cemp de uma empresa é vasto e conta com vários subsetores, foi buscado aqui, abranger conceitos macro das principais atividades realizadas pelo setor, deixando uma análise mais minuciosa para uma segunda oportunidade. O objetivo deste trabalho é salientar, a partir das visões macro, a situação atual das empresas e suas necessidades para a construção de uma estrutura de Cemp forte e consolidada.

Torquato diz que

[...] a comunicação empresarial abrange, atualmente, o espectro de atividades de Imprensa, Relações Públicas (Empresariais e Governamentais), Propaganda (Mercadológica e Institucional), Editoração, Identidade Visual e programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações. A comunicação objetiva assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema empresa (1986, p. 67).

Chinem define que a comunicação nas empresas deve partir de três itens: integração de ações, programas e objetivos; integração entre marketing institucional e comercial; e a unificação de todo o discurso da empresa, ou seja, “utilizar as mesmas mensagens para todos os públicos” (2010, p. 25).

Kunsch, em sua obra *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, apresenta quatro fatores comunicacionais para a elaboração de uma comunicação integrada: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. “São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (2002, p. 150). A ilustração 1 representa o contexto de comunicação integrada defendido por Kunsch e apresenta, junto a cada subsetor, as suas principais atividades.



**Ilustração 1. Diagrama da Comunicação Organizacional Integrada**  
Fonte: KUNSCH, 2002, p. 151.

Dessa forma, baseado em Kunsch, serão descritas e estudadas adiante os seguintes conceitos de comunicação: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação administrativa e comunicação interna.

## 2.1 Comunicação Institucional

Torquato, que a nomeia como “comunicação coletiva”, resume o termo como “o principal polo de formação da imagem institucional das organizações [onde] a irradiação das mensagens se volta tanto para o circuito interno quanto para o externo” (1986, p. 89).

Já Kunsch define comunicação institucional da seguinte forma:

A comunicação institucional é responsável direta [...], pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. [...] está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político social na sociedade onde está inserida (2002, p. 164).

Inserido nesse contexto, e baseado, principalmente, nas obras de Torquato (1986) e Kunsch (2002), estão os seguintes departamentos: Relações Públicas, Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa, Editoração Multimídia, Imagem Corporativa/Identidade Corporativa, Propaganda Institucional, Marketing Social e Marketing Cultural.

### **2.1.1 Relações públicas**

Segundo o *site* do Sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas do Estado de São Paulo (SINPRORP), “Relações Públicas é uma função administrativa que avalia as atitudes públicas, identifica as diretrizes e a conduta individual ou da organização na busca do interesse público, e planeja e executa um programa de ação para conquistar a compreensão e a aceitação pública” (2012).

Pimenta define como função das Relações Públicas “planejar, implementar e avaliar continuamente as atividades de interação da empresa com seu público interno e externo” (2010, p. 136).

### **2.1.2 Jornalismo empresarial**

Segundo o *site* Comunicação Empresarial, a expressão “jornalismo empresarial” é conceituada como “um amplo elenco de atividades desenvolvidas em empresas e entidades com vistas à divulgação de seus fatos e realizações” (2012). Na prática, o jornalismo empresarial compreende não apenas as ações de relacionamento com a mídia, mas a elaboração de veículos jornalísticos para comunicação com determinados públicos e com a sociedade em geral.

Palma (1994, p. 227) define, de forma breve, o jornalismo empresarial como a atividade especializada e com atuação exclusiva às publicações das empresas. Neste caso são incluídas as atividades de murais, boletins, *house organs*, revistas institucionais, entre outros.

### **2.1.3 Assessoria de imprensa**

O *site* Comunicação Empresarial conceitua assessoria de imprensa como o departamento que “compreende o conjunto de estratégias e ações desenvolvidas com o objetivo de estabelecer canais de comunicação entre uma empresa, entidade ou mesmo uma pessoa, com os meios de comunicação, em geral, e os profissionais de imprensa, em particular” (2012).

Para Torquato (1986, p. 90), as atividades de assessoria de imprensa estão inclusas dentro dos serviços do jornalismo empresarial, porém, por possuir um amplo quadro de serviço, a assessoria da imprensa é estudada individualmente pela maioria dos autores de Cemp.

### **2.1.4 Editoração multimídia**

Na visão de Torquato, editoração é uma subárea “que se preocupa em organizar o material, dispô-lo em sequência, agrupando as unidades informativas, compilando partes e afastando, enfim, formando um corpo unitário para ser divulgado” (1986, p. 96).

Kunsch, compartilhando da mesma ideia, acrescenta que “a apropriação dos modelos de produção editorial tradicional pelos da moderna multimídia permite criar uma comunicação ágil e interessante aos olhos do público” (2002, p. 169).

### **2.1.5 Imagem corporativa/Identidade corporativa**

Nesta área, Torquato (1986) e Kunsch (2002) destacam, antes de tudo, a diferença entre imagem e identidade corporativa, ou imagem e identidade institucional; “imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz” (KUNSCH, 2002, p. 170).

Segundo Pimenta (2010, p. 127), a imagem institucional da empresa é formada pela associação de duas imagens: a imagem do produto (qualidade, preço, durabilidade) e a imagem da relação com o consumidor (atendimento, assistência, assistência técnica).

Kunsch aponta que “a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o auto-retrato [sic] da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc.” (2002, p. 172).

Torquato define que uma identidade corporativa ativa consiste em “comunicar no plano visual, de maneira clara e consistente, a verdadeira natureza cultural da organização” (1986, p. 98).

### **2.1.6 Propaganda institucional**

Kunsch qualifica publicidade institucional como uma “publicidade de prestígio” e cita Gracioso, que a define da seguinte maneira: “A propaganda institucional consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mensais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinada” (2002, p. 175).

Segundo Pinho, o propósito básico da propaganda institucional é “promover aceitação da empresa como instituição pública” (1990, p. 195). O autor também cita Canfield, que vê como objetivos da propaganda institucional promover e valorizar a história da empresa, informações, números, produção, produtos, estrutura, investimentos em pesquisa, desenvolvimento, responsabilidade social, entre outros.

### **2.1.7 Marketing social**

O principal objetivo do marketing social (NEVES, 2000, p. 17) é criar uma imagem positiva da empresa na mente de consumidor. Para isso, a empresa deve armar-se de ações construtivas à sociedade e comportamento ético, buscando, com isso, quebrar possíveis barreiras existentes. O marketing social e suas ações também são nomeados por outros nomes, como cidadania corporativa, empresa cidadã, ética empresarial e responsabilidade social.

Cobra e Brezzo referem que o marketing social “é desenhado para influenciar o comportamento da audiência de forma tal que o principal beneficiário da mudança de comportamento buscada será o público e não quem executa o marketing” (2010, p. 11).

### **2.1.8 Marketing cultural**

O *site* Comunicação Empresarial define marketing cultural como “o desenvolvimento de um conjunto diversificado de ações, estratégias e produtos com o objetivo de estimular a produção e a difusão da cultura, entendida no seu sentido mais amplo” (2012).

Neves coloca que “o marketing cultural é perfeito quando se deseja atingir uma determinada parcela da sociedade, ou nicho de mercado restrito às salas de cinema, teatro ou casas de espetáculos” (2000, p. 19).

## 2.2 Comunicação Mercadológica

Pinho classifica comunicação mercadológica como “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado” (2001, p. 40).

No entender de Kunsch, a comunicação mercadológica “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (2002, p. 162).

A autora cita Galindo, que define a comunicação mercadológica como uma modalidade que abrange toda e qualquer manifestação de comunicação vista a partir de um objetivo mercadológico.

A comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se de uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados do plano (KUNSCH, 2002, p. 163).

A autora também aponta que a comunicação mercadológica “se encarrega de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing” (2002, p. 164).

Dado isso, encontram-se a seguir os principais instrumentos utilizados pela comunicação mercadológica:

### 2.2.1 Marketing

Cobra e Brezzo, ao falar sobre marketing, citam a compilação e estudos de conceitos realizados pelo conselho de Educação de Marketing da American Marketing Association (AMA) no ano de 2004, o qual diz que “o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos pra criar, comunicar e entregar valor para os clientes e administrar o relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse” (2010, p. 9).

Garcia et al., ao avaliar o marketing como peça essencial para as atividades modernas, citam Kotler, que diz: “marketing é a tarefa de avaliar necessidades, medir sua extensão e intensidade e determinar se existe oportunidade para lucros” (2011, p. 71).

Honorato (2004) diz que o marketing busca, por meio de ações mercadológicas, atender a desejos e necessidades do consumidor e destaca que com os novos tempos, os consumidores deixaram de comprar coisas para comprar soluções, ampliando, por esta razão, o campo de atuação do marketing.

### **2.2.2 Propaganda**

O termo é definido por Lasswell como uma “técnica para influenciar ações humanas pela manipulação de representações” (apud PINHO, 2001, p. 132).

Perez e Bairon (2002, p. 43) entendem a propaganda como toda e qualquer forma de divulgação que busque informar e persuadir um público específico, fazendo-o aderir à determinada ação, normalmente por meio da compra.

### **2.2.3 Promoção de vendas**

Santos (2005, p. 67) define promoção de vendas como “todas as ações que utilizam algum incentivo para impulsionar as transações no curto e médio prazo, por um período ilimitado”.

Segundo a AMA, promoção de vendas são “aquelas atividades de marketing distintas da venda pessoal, propaganda e publicidade, que estimulam a compra pelos clientes e ajudam na rotação dos estoques dos distribuidores” (apud PINHO, 2001, p. 52).

### **2.2.4 Feiras e exposições**

Segundo Lynch, “as feiras são, na verdade, uma extensão ou complemento das vendas pessoais, apesar de que oferecem também alguns elementos da promoção e da propaganda” (apud GIACAGLIA, 2003, p. 17).

Webster realiza uma comparação dos eventos com a venda pessoal, ao afirmar que “a contribuição das feiras e exposições ocorre em conjunto com a venda pessoal, pois o atendimento durante os eventos é realizado pela própria equipe de vendas” (apud GIACAGLIA, 2003, p. 17).

### **2.2.5 Marketing direto**

Para Pancrazio, marketing direto é definido como “uma especialização do marketing que utiliza técnicas de comunicação que possibilitam atingir o público-alvo de forma dirigida e personalizada” (apud PEREZ; BAIRON, 2002, p. 51). A diferença entre o marketing é que, enquanto o primeiro busca atingir o público-alvo como um todo, o marketing direto procura atingir o indivíduo que faz parte desse mesmo público.

Segundo a Direct Marketing Association, “marketing direto é um sistema de marketing mensurável que utiliza um ou mais meios de comunicação para gerar uma resposta” (apud PINHO, 2001, p. 113). Ainda segundo o autor, um processo interativo recebe as respostas dos consumidores, e as grava em um banco de dados para construir o perfil dos consumidores potenciais, além de angariar informações valiosas para um melhor direcionamento das mensagens.

### **2.2.6 Merchandising**

A AMA diz que *merchandising* “é a operação de planejamento necessária para se introduzir no mercado o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas e a preço certo” (apud PINHO, 2001, p. 71).

Segundo Perez e Bairon (2002, p. 45), no Brasil, popularmente, as propagandas de produtos ou serviços durante a exibição de programas na televisão são denominadas *merchandising*. Porém, a definição correta para *merchandising* seriam as ações no ponto-de-venda, como cartazes, *tags* de preço, balões, luminosos, etc., também chamadas de “promoções”.

### **2.2.7 Venda pessoal**

McCarthy refere que venda pessoal “envolve uma comunicação direta face a face entre empresas e potenciais clientes” (apud GIACAGLIA, 2003, p. 18).

Santos vê a venda pessoal como “toda comunicação paga, pessoal, em que representantes da organização têm contato direto com o cliente, visando explicitamente a concluir uma transação” (2005, p. 63).

## 2.3 Comunicação Interna

Segundo Torquato, comunicação interna é definida como “as comunicações elaboradas para o construto da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização” (1986, p. 50).

Bahia conceitua a expressão como “necessidade de transmitir ao público de casa, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm” (1995, p. 29).

Para Kunsch (2002, p. 154), a comunicação interna pode ser considerada um setor paralelo à comunicação administrativa com objetivos e propósitos definidos, dentre eles, viabilizar uma interação total entre organização e corpo funcional, utilizando-se de ferramentas de comunicação institucional e até mesmo mercadológica (para o caso de endomarketing ou marketing interno).

Ao tratar apenas do conceito de endomarketing, Costa o conceitua como:

Um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (2010, p. 53).

Por fim, o *site* Comunicação Empresarial define comunicação interna como “o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno” (2012).

## 2.4 Comunicação Administrativa

Félix vê a comunicação administrativa (ou operacional) como o setor que

[...] trata da fluência dos processos e procedimentos incluindo as rotinas, normas e regulamentos da empresa, que devem estar documentadas e ser de amplo conhecimento de todo o corpo funcional da organização. [...]. Deve ser, depois de comunicada, exigida como ação constante dos funcionários e departamentos, pois estabelece os passos, bem como deixa claro e acessível o andamento dos trabalhos internos. Esta possibilidade documental permite, aos gera [sic] a visualização de todo o ciclo, desde a produção de produtos e serviços, até a entrega ao cliente, e o *feedback* após o consumo do mesmo (2012).

Kunsch define comunicação administrativa como “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (2002, p. 152).

A autora ainda coloca que:

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos (2002, p. 152-153).

Para Torquato, “a eficácia da organização depende, fundamentalmente, do conjunto harmonioso que se instala, tendo como pólo uma estrutura de coordenação para as operações de comunicação organizacional” (1986, p. 53).

Por fim, Kunsch e Torquato concordam ao referir que “a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizado” (2002, p. 153).

Seguem, a partir disso, as descrições dos seguintes processos de comunicação administrativa: redes, fluxos e níveis.

#### **2.4.1 Redes**

Torquato (1986, p. 63) explana que os canais de comunicação em uma empresa podem ser divididos em redes formais e informais. Para o autor, “a rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático” (1986, p. 55).

Tratando de redes informais, Torquato a vê como local que “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos<sup>1</sup>” (1986, p. 55).

Pimenta denomina as redes informais com a expressão “Rádio Peão” ou “Rádio Corredor”, nas quais, segundo a autora, “circulam todas as mensagens consideradas inadequadas para circulação na primeira” (2010, p. 93).

#### **2.4.2 Fluxos**

Diante das redes, a mensagem é transmitida por fluxos que determinam o caminho que a mensagem percorre do emissor até chegar ao receptor na direção vertical ou horizontal (PIMENTA, 2010, p. 92). Mattos (2009) descreve como cinco os fluxos de comunicação: fluxos descendente, ascendente, horizontal, vertical e circular.

Fluxo descendente: são as mensagens ou informações que saem do topo decisório e descem até as bases. É o tipo de comunicação vertical, isto é, de cima para baixo em uma direção descendente.

Fluxo ascendente: “a comunicação que se processa das bases em direção aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional” (MATOS, 2009, p. 75).

Fluxo horizontal: “é a comunicação realizada entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico” (MATOS, 2009, p. 76).

Fluxo transversal: ocorre nas instituições “onde o fluxo de comunicação se dá em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos” (MATOS, 2009, p. 76).

Fluxo circular: “onde as informações circulam indistintamente entre todos os níveis de sua estrutura funcional” (MATOS, 2009, p. 76).

Torquato salienta que, no caso de empresas que possuem unidades ou filiais em outras localidades, ou que não se concentram no mesmo teto, “o termo ‘para baixo’ compreende também o significado ‘para fora’; dentro do mesmo raciocínio, o termo ‘para cima’ significa também ‘para dentro’” (1986, p. 63).

---

<sup>1</sup> “Explica-se a cadeia de grupinhos pela possibilidade de alguém, após uma interlocução, encontrar três ou quatro pessoas e passar a informação colhida num primeiro momento. Dos três ou quatro reunidos no segundo grupo de interlocução; sai mais um que passa a informação para outro grupo e, assim, sucessivamente, formando-se uma cadeia de grupinhos, de onde saem pessoas que ficam passando a informação. Entre a informação inicial e a final, há um processo de deterioração, gerando distorções” (TORQUATO, 1986, p. 55).

### 2.4.3 Níveis

Torquato (1986, p. 53) classifica e define o discurso organizacional nos seguintes níveis de análise: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico.

Nível intrapessoal: que estuda o comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes.

Nível interpessoal: que estuda, além das variáveis internas de cada comunicador, as relações existentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas diante das outras, as regras dos jogos interpessoais em que poderão estar empenhados na ocasião.

Nível organizacional: em relação a este, pode-se levantar todo um repertório de situações envolvendo os grupos nas organizações; dimensões do grupo, frequência de contato, tempo de conhecimento e de trabalho, participação nas decisões, centralismo grupal, coesão, saliência, clareza da norma grupal, homogeneidade etc.

Nível tecnológico: neste caso a preocupação dirige-se ao equipamento, ao aparelhamento e aos programas formais que geram, armazenam, processam, traduzem distribuem e exibem dados.

### 2.4.4 Veículos

Para a implantação dos processos acima citados, a empresa necessita fazer uso de veículos de comunicação propícios para um determinado cenário, principalmente ao se tratar dos fluxos de comunicação descendente. Segundo Torquato, “os canais (ou veículos) são os recursos ou instrumentos empregados para comunicação na empresa” (apud PIMENTA, 2010, p. 94). Os veículos mais usados se dividem em três macro categorias: visuais, auditivos e audiovisuais.

Na primeira estão enquadrados os veículos escritos (instrumentos e ordens escritas; circulares; cartas pessoais; manuais; quadro de avisos; boletins; panfletos; jornais e revistas; relatórios de atividades; formulários; fax; eletrônicos: *e-mail*), pictográficos (pinturas; fotografias; desenhos; diagramas; mapas), escritos-pictográficos (cartazes; filmes mudos com legenda; gráficos; diplomas e certificados) e simbólicos (luzes; bandeiras e flâmulas; insígnias).

Os veículos auditivos se dividem entre diretos (conversas; entrevistas; reuniões; conferências), indiretos (telefone; rádio; intercomunicadores automáticos; autofalantes) e simbólicos (sirenes; apitos e buzinas; sinos, entre outros sinais).

E, por fim, os audiovisuais – filmes; demonstrações; vídeo; videoconferência; videofone (duas pessoas).

### 3 AS EMPRESAS

A decisão de escolha das empresas selecionadas para este trabalho ocorreu baseada nos seguintes documentos pesquisados: a lista das “50 Maiores Empresas em Valor Adicionado”, disponibilizada pela Prefeitura Municipal de Passo Fundo, a pesquisa “500 Maiores do Sul” da revista *Amanhã* e o *ranking* “Valor 1000” produzido pelo jornal *Valor Econômico*.

A lista “50 Maiores Empresas em Valor Adicionado” da cidade de Passo Fundo (ano base 2010) foi obtida após consulta à edição 2011-2012 do anuário *Gigante do Norte*, produzido pelo grupo On Comunicação e também disponibilizada pela Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Passo Fundo, por intermédio do Núcleo de ICMS.

Nessa relação foram selecionadas as duas primeiras empresas do *ranking*, sendo elas: grupo Grazziotin S/A e BSBIOS Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A.

Luca define valor adicionado ou valor agregado como:

A remuneração dos esforços desenvolvidos para a criação da riqueza da empresa. Tais “esforços” são, em geral, os empregados que fornecem a mão-de-obra, os investidores que fornecem o capital, os financiadores que emprestam os recursos e o governo que fornece a lei e a ordem, infra-estrutura sócio-econômica [sic] e os serviços de apoio (1991, p. 28).

Neves e Viceconti simplificam o termo como “a riqueza criada por uma entidade num determinado período de tempo (normalmente um ano)” (2007, p. 18).

Na pesquisa “500 Maiores do Sul”, realizada pela revista *Amanhã* (2010), as duas empresas já mencionadas também foram classificadas como as maiores da cidade, com a BSBIOS (125<sup>a</sup>) à frente do grupo Grazziotin (156<sup>a</sup>).

A pesquisa é baseada nos balanços financeiros encaminhados ou divulgados pelas próprias empresas participantes, nos quais são examinados tanto demonstrações contábeis de grupos como de empresas individuais (AMANHÃ, 2010). As empresas são classificadas a

partir do Valor Ponderado de Grandeza (VPG). Segundo a metodologia da pesquisa, “um indicador que resulta da soma, com pesos específicos, de três componentes do balanço patrimonial e das demonstrações dos resultados: o patrimônio líquido (com peso de 50%), a receita bruta (40%) e o resultado – lucro ou prejuízo líquido (10%)” (AMANHÃ, 2010).

Por fim, foram levados em consideração os dados do *ranking* Valor 1000, promovido pela revista *Valor Econômico* (2011), que destaca as mil maiores empresas do país com base nos relatórios fiscais publicados pelas próprias empresas. Nele as únicas empresas de Passo Fundo presentes foram a BSBIOS, que ocupa a 519<sup>a</sup> colocação, e o grupo Grazziotin, que aparece na 941<sup>a</sup> posição.

Por questão de ordem textual e para uma melhor compreensão, os textos voltados à análise da comunicação nas empresas foram divididos em quatro subtítulos cada, sendo eles: comunicação administrativa, comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica. Dadas estas observações, parte-se para a descrição das empresas:

### **3.1 Grupo Grazziotin S/A**

As informações sobre o grupo Grazziotin foram obtidas a partir de uma análise de observação, com uma visita oficial ao centro administrativo da empresa e duas às lojas físicas da rede Grazziotin, pesquisas no site oficial do grupo, documentos oficiais disponibilizados pelo departamento de Recursos Humanos e informações obtidas via e-mail.

O grupo Grazziotin é uma sociedade anônima (S/A) do ramo de varejo com sede na cidade de Passo Fundo - RS e atuação nos três estados do sul do país. Sua fundação ocorreu em 24 de maio de 1950, resultando em 62 anos de serviços no ramo de varejo. Hoje, o grupo Grazziotin é composto por quatro redes de lojas, totalizando 283 pontos de vendas distribuídos com as seguintes submarcas:

**Lojas Grazziotin:** Loja de departamentos especializada em comercializar moda, calçados, perfumaria, cama, mesa e banho. Trata-se de uma rede de lojas com 38 filiais que buscam atender, principalmente consumidores das classes B e C.

**Por Menos:** Comercializa moda direcionada em 159 lojas e atende principalmente os públicos C e D.

**Tottal – Casa & Conforto:** Casa & Conforto: Têm como foco lazer, bazar e conforto do lar para os públicos das faixas B e C.

Franco Giorgi: Especializada em moda masculina, com marca própria e padrões internacionais. Têm como público-alvo homens das classes B e C.

Em 1979 a Grazziotin tornou-se uma sociedade anônima, iniciando a comercialização de suas ações na Bolsa de Valores. Em 1994, instituiu o sistema de Administração por Resultado (APR), quando passou a premiar os funcionários com parcela do lucro da empresa.

Além das lojas de varejo, o grupo possui, desde 1989, sociedade junto à empresa TODESCHINI na administração da GRATO S/A<sup>2</sup>.

O grupo conta ainda com uma financiadora junto a todas as unidades de suas lojas e um *shopping center* localizado na rua Voluntários da Pátria, 294, centro de Porto Alegre - RS, denominado Centro Shopping Empreendimentos e Participações.

O grupo Grazziotin S/A tem os seus negócios orientados por sete princípios institucionais (GRAZZIOTIN, 2008):

- 1º Ser humano, como valor maior.
- 2º Inovação e atualização.
- 3º A confiança é recíproca.
- 4º O trabalho constante.
- 5º A ética, a disciplina, a justiça e a honestidade.
- 6º O cliente.
- 7º Disposição para ação.

Segundo dados oficiais disponíveis em seu Balanço Social relativo ao ano de 2011, o grupo Grazziotin conta com 2.200 colaboradores (dez. 2011), os quais atuam nas 283 lojas distribuídas pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, além do centro de administração. O patrimônio líquido da empresa, segundo a revista *Amanhã* (2012), é de R\$ 169,78 milhões e a receita bruta de R\$ 312,42 milhões (ano base 2010).

### **3.1.1 A comunicação empresarial do grupo Grazziotin**

Dentro do grupo Grazziotin, as atividades de comunicação são exercidas pelo setor de Recursos Humanos (RH), por meio da Assessoria de Desenvolvimento. Ao tratar da comunicação mercadológica, a responsabilidade é da Gerência de Propaganda, composta por

---

<sup>2</sup> “A empresa atua no plantio de soja e de milho, e explora a pecuária com a venda de bezerros e fêmeas sem fecundidade. Pela GRATO foi adquirida uma grande área de terras no estado da Bahia para a execução dessas culturas. A sede administrativa da GRATO fica localizada junto ao prédio administrativo da Grazziotin, em Passo Fundo” (GRAZZIOTIN, 2008).

funcionários com formação em administração ou sem curso superior, porém nenhum possui formação em publicidade (OLIVEIRA, 2012).

O grupo utiliza os seguintes veículos para realizar as principais tarefas de comunicação empresarial: *e-mails*, murais de informações, intranet, *site* oficial, balanços sociais e um jornal interno.

#### 3.1.1.1 Comunicação administrativa

O principal meio de comunicação utilizado pela Grazziotin é o *e-mail*, que tem seu trabalho intensificado pela intranet, veículo do qual todos os funcionários do grupo possuem acesso. As principais informações são repassadas da gerência para os gerentes de lojas via intranet por meio de memorandos ou circulares, quando se trata de informações formais, ou via *e-mail* para as situações informais. Chegando às lojas, essa informação é repassada ao público interno por reuniões ou divulgação no mural de informações. Cada loja física possui o seu próprio mural, que fica sob a responsabilidade do seu gerente comercial.

A comunicação ascendente funciona pelos mesmos meios que é realizada a descendente, sempre respeitando a cadeia hierárquica, porém, não deixando que esta obstrua a mensagem.

A intranet tem seu gerenciamento controlado pelo setor de Recursos Humanos. Nesse ambiente encontra-se grande parte das ferramentas que a empresa utiliza para a comunicação com seus funcionários, como os já citados circulares e memorandos, além de manuais de vendas, treinamentos, fóruns, textos informativos, etc.

No trajeto da comunicação descendente, todas as informações pertinentes ao exercício da venda são disponibilizadas na intranet ou enviadas para os gerentes de lojas e, a partir destes, repassadas para a equipe. Neste caso, o comunicado ocorre por vezes face a face (via reuniões ou individualmente) ou por meio de avisos nos murais de informações.

#### 3.1.1.2 Comunicação interna

Na intranet encontra-se também o “Portal do Conhecimento”, principal ferramenta de integração da empresa que estimula e valoriza os colaboradores e exercita a cultura e história da empresa. Exemplos dessas ações estão nos espaços “*Case* de Sucesso”, “A convivência com o Gilson me ensinou” e “Espaço Viva Bem”.

No primeiro, cada colaborador tem a oportunidade de encaminhar um *case* de sucesso envolvendo sua equipe. Selecionado, o projeto é disponibilizado via intranet a toda a empresa.

O segundo representa um resgate por parte da Grazziotin com a memória de seu último presidente, Gilson Grazziotin, falecido em março de 2011. No espaço cada colaborador tem a oportunidade de relatar os momentos e ensinamentos que teve com Gilson durante o tempo em que esteve à frente da empresa.

Por fim, o espaço Viva Bem representa um ambiente de relacionamento e aprendizado entre os funcionários. Baseado no conteúdo das campanhas anuais do grupo e buscando a integração da equipe de trabalho, o espaço propõe um tema, ou um assunto, que é estudado durante o período de um mês. Durante o mês de setembro (mês quando foi realizada a análise), o tema era a amizade. A partir deste tema, o ambiente publica textos referentes à amizade e boas práticas no ambiente corporativo, além de fóruns para debates e dicas envolvendo trabalho em equipe e sustentabilidade.

Os gerentes de lojas são cobrados por meio de tarefas que devem ser realizadas junto a sua equipe de funcionários. Após, cada um deles retorna ao setor de RH com relatórios sobre as atividades realizadas.

Também como parte de uma comunicação interna, o grupo possui um veículo oficial de comunicação com os funcionários. Trata-se de um jornal interno desenvolvido há 36 anos e denominado *Grazzito*. A produção do jornal é de responsabilidade do RH por intermédio da Assessoria de Treinamento e Desenvolvimento. O veículo se encontra na 158ª edição e é distribuído mensalmente para todos os funcionários da empresa, contando com uma tiragem de 2.300 exemplares. São encarregados de sua produção seis funcionários, sendo supervisionados por uma funcionária do setor e pelo gerente de Recursos Humanos. A produção, redação, editoração e diagramação é toda realizada internamente, sendo a impressão gráfica o único momento em que o jornal passa por recursos terceirizados.

Todas as unidades comerciais da Grazziotin e seu centro administrativo possuem um mural de informações. O mural é gerenciado pelo setor de RH e nele são publicadas informações de interesse dos funcionários, como oportunidades de crescimento, matérias relacionadas com os temas propostos pelas campanhas mensais do “espaço Viva Bem”, dados e números da evolução das vendas, metas, objetivos durante o mês, entre outros.

O mural tem sua atualização esporádica, dependendo da demanda de conteúdo disponibilizado. O gerente comercial de cada loja tem autonomia para utilização dos murais.

### 3.1.1.3 Comunicação institucional

O grupo possui um *site* institucional ([www.grazziotin.com.br](http://www.grazziotin.com.br)), o qual é abastecido esporadicamente pelo setor comercial e de RH. Em seu conteúdo a empresa expõe, além da apresentação e história do grupo, menus sobre a responsabilidade social, relação com investidores e acesso aos canais Fale Conosco e Trabalhe Conosco.

O grupo ainda possui mais três endereços eletrônicos: [www.lojasgrazziotin.com.br](http://www.lojasgrazziotin.com.br), das Lojas Grazziotin, [www.francogiorgi.com.br](http://www.francogiorgi.com.br), da rede Franco Giorgi e [www.centershopping.com.br](http://www.centershopping.com.br), do *shopping* Center Shopping. Os dois primeiros funcionam como micro *sites*<sup>3</sup> das marcas e o terceiro apresenta informações como promoções, eventos, localização e contatos do estabelecimento. As redes Por Menos e Tottal não possuem endereços eletrônicos.

O departamento de Recursos Humanos é o principal porta-voz da empresa para com a mídia. A empresa não possui assessoria de imprensa, e toda e qualquer informação solicitada por meios de comunicação tem seu encaminhamento ao RH.

Em todas as atividades que envolvem o nome do grupo para públicos externos, a empresa demonstra uma grande preocupação com sua imagem institucional, cultura interna e sua disseminação nos meios externos de comunicação.

As atividades com o marketing institucional, social e cultural não contam com setor ou pessoas encarregadas ou verba predestinada a estas funções, sendo também de responsabilidade do Recursos Humanos. Ambos são gerenciados dentro do centro administrativo da empresa em Passo Fundo.

Em seu último Balanço Social (GRAZZIOTIN, 2011), a empresa aponta como práticas de apoio social e cultural as seguintes ações:

- Acompanhamento e ajuda a instituições como asilos, Apae, Socrebe
- Projeto Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Comdica)
- Participação em campanhas, como Carreta do Agasalho, doação de remédios e brinquedos
- Parceria com o grupo Teatral Cia. da Cidade
- Práticas de conscientização ambiental e exercícios de descarte, reaproveitamento e reciclagem de materiais

---

<sup>3</sup> “Micro *site* (também chamados de *hot sites* e *promo pages*) são (*sites*) de menor tamanho e podem ser hospedados em provedores de conteúdo ou redes. Enquanto o *site* completo inclui dezenas de páginas, estrutura de navegação completa e níveis hierárquicos de navegação, o micro *site* tem geralmente menos de dez páginas, poucos subníveis e navegação intuitiva” (PINHO, 2000).

Como marketing institucional, são consideradas as campanhas anuais de mobilização do público interno e qualquer eventual propaganda envolvendo o nome do grupo Grazziotin.

Criações ou desenvolvimento de artes são realizadas por profissionais da área de RH. Apenas a impressão é terceirizada. Com exceção da publicidade comercial, todas as demais atividades de editoração são trabalhadas internamente, salvo casos excepcionais, onde o setor de RH, juntamente a uma agência de publicidade previamente contratada, realizam os serviços de publicidade e *marketing* institucional.

Em suas práticas de relações públicas, o principal diálogo da empresa se dá junto aos acionistas, mantendo um funcionário responsável por essa função. A relação empresa-acionistas tem uma comunicação direta com a presidente do grupo, que mantém um diálogo aberto com fornecimento de informações, na maioria das vezes por *e-mail* ou telefone. O *site* institucional do grupo é outro veículo muito bem utilizado para essa comunicação.

Para os demais setores da sociedade, o serviço de relações públicas não é executado. A relação do grupo com a imprensa é estritamente comercial.

Junto à sociedade, o grupo apresenta anualmente seu balanço social e financeiro, mostrando um comprometimento com a transparência fiscal e o meio social no qual está inserido. O balanço tem seu conteúdo produzido internamente, em parceria também com uma agência de publicidade.

#### 3.1.1.4 Comunicação mercadológica

Cada rede de lojas do grupo Grazziotin possui um departamento de marketing comercial específico, com verbas únicas, independentes e usadas em congruência com as gerências regionais. É o caso da Grazziotin, Por Menos, Franco Giorgi e Tottal. Cada marca trabalha sua publicidade junto a seus contatos com meios de comunicação, sendo que cada unidade possui também sua verba única para propaganda. O principal meio utilizado para a publicidade é o rádio.

Cada loja do grupo tem independência nas suas ações de *marketing*, mas também conta com o auxílio do setor de Marketing da Grazziotin, que trabalha, em sua totalidade, com marketing comercial.

O grupo Grazziotin possui um calendário anual de promoções, as quais são desenvolvidas mensalmente. Como forma de propaganda, o departamento produz, por exemplo, encartes que são encaminhados via mala direta para todos os clientes cadastrados nas lojas e/ou distribuídos pelos próprios funcionários na rua ou na residência de moradores

da cidade. A empresa também trabalha com textos para divulgação nas rádios e envio de SMS para os celulares de clientes cadastrados.

### 3.2 BSBIOS - Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A

Segundo *site* oficial, a BSBIOS (2008) é uma empresa passo-fundense fundada na data de 15 de abril de 2005 com a finalidade de produzir biodiesel. Sua posição estratégica na região, localizada na BR-285 – km 294, leva em conta a proximidade com a produção de soja e canola, suas principais fontes de matéria-prima. Desde o mês de junho de 2010, a empresa possui uma segunda unidade, localizada na cidade de Marialva, estado do Paraná.

A missão da indústria é

[...] produzir e comercializar energias renováveis, produtos industriais e matérias primas para alimentação animal utilizando padrões de classe mundial para fidelizar clientes, assegurando a rentabilidade dos acionistas, o comprometimento dos colaboradores e fomentando o desenvolvimento sócio-ambiental (BSBIOS, 2008).

A visão é “ser reconhecida pelo cliente como o fornecedor de melhor credibilidade nos segmentos em que atua” (BSBIOS, 2008).

Os valores da empresa são:

- Foco na satisfação do cliente
- Lucratividade como resultado de ações e atitudes
- Pessoas comprometidas, respeitadas, valorizadas e felizes
- Empreendedorismo responsável
- Honestidade, respeito e ética profissional
- Qualidade em tudo que se faz
- Comprometimento socioambiental (BSBIOS, 2008).

A empresa ainda tem a seguinte política de qualidade:

[...] produzimos e comercializamos matérias-primas para alimentação animal de acordo com os requisitos da qualidade e segurança de alimentos desejados pelos nossos clientes, comprometendo-nos a manter e melhorar continuamente as práticas da qualidade e segurança de alimentos e a atender integralmente as legislações dos mercados nacionais e internacionais nos quais operamos (BSBIOS, 2008).

Segundo dados oficiais da empresa (WENDLING, 2012), a BSBIOS conta hoje com cerca de quatrocentos colaboradores. Sua produção anual é de 287 milhões de litros de biodiesel. O patrimônio líquido da empresa é de R\$ 92,82 milhões e a receita bruta de R\$ 398,62 milhões (ano base 2010) (AMANHÃ, 2012).

### **3.2.1 A comunicação empresarial da BSBIOS**

As atividades de um setor de Comunicação na BSBIOS iniciaram como uma prestação de serviço esporádica na época da fundação da empresa, em 2005. Em 2007 (ano do início da produção de biodiesel), a comunicação foi fixada como um serviço terceirizado, com o objetivo de gerenciar a comunicação interna e externa, “visando fortalecer o relacionamento entre os funcionários, estabelecer eficientes contatos com os clientes e atender às demandas dos veículos de comunicação” (WENDLING, 2012).

Em novembro de 2009, com o crescimento da empresa, foi implantado um departamento de Comunicação. O setor teve início com uma assessora de comunicação (formada em Radialismo e TV e pós-graduada em Gestão da Comunicação), com um turno de atendimento e, a partir de junho de 2010, atendendo em turno integral. Em Marialva, a Comunicação conta com uma assistente de comunicação (com formação em Jornalismo) desde janeiro de 2011, que atende as demandas do setor na unidade paranaense. Ambas as funcionárias integram até hoje o departamento de Comunicação da BSBIOS.

Pelo organograma da BSBIOS, o setor responde diretamente à presidência da companhia e atua nas seguintes áreas: assessoria de imprensa, marketing, publicidade e comunicação interna. Hoje, as principais atividades realizadas pela Comunicação da empresa são; produção de uma *newsletter* interna, *releases*, assessoria, mural de informações, participação em feiras e eventos (dentro e fora da empresa), relações públicas e marketing social.

O departamento fica estabelecido no prédio denominado “casa do produtor”, localizado na entrada da empresa e de fácil acesso para os atendimentos externos e internos; recentemente passou a contar com uma sala física específica para o desenvolvimento das atividades. O setor conta, para suas atividades, com dois computadores com programas de edição de imagens (Corel Draw e Photoshop) e edição de texto (pacote Office), máquina fotográfica digital Canon X1i, com lente 55-105 mm e um gravador digital.

### 3.2.1.1 Comunicação administrativa

Os principais meios de comunicação utilizados pelos funcionários da BSBIOS são o telefone e o *e-mail*, este servindo também como principal ferramenta para divulgação de informações da empresa para o público interno. O controle de recebimento dessas mensagens é outra ação trabalhada.

Mesmo contando com um grande grupo de colaboradores, estes estão localizados, em sua maioria, em um mesmo ambiente físico, o que facilita os processos de comunicação. O relacionamento entre funcionários de setores distintos e também de níveis hierárquicos diferentes é livre e estimulado pela empresa, como os vários momentos de confraternização realizados durante o ano e que fortalecem uma relação integrada e de troca de informações. O bom convívio e relacionamento entre funcionários foram claramente observados durante as visitas.

A partir de um plano de carreira preestabelecido, os funcionários da BSBIOS também têm a oportunidade de participar de diálogos abertos com seus superiores imediatos em determinados períodos de tempo. A ação faz parte de um trabalho de avaliação de competências do RH da empresa, mas que também tem papel de estímulo a uma comunicação face a face entre chefe e funcionário.

Os meios utilizados na comunicação entre funcionários de uma unidade são os mesmos para a comunicação entre filiais.

### 3.2.1.2 Comunicação interna

A empresa conta como único veículo de comunicação interna, uma *newsletter* semanal divulgada via *e-mail* para todos os colaboradores da empresa, intitulada BSBIOS Informa (na unidade de Passo Fundo) e BS News (na unidade de Marialva).

A *newsletter* é vista como uma ferramenta mista de comunicação formal e informal. Para comunicados mais formais e de importância institucional, a principal ferramenta utilizada é o *e-mail*.

O veículo possui a mesma formatação nas duas unidades, porém com conteúdos distintos. Cada unidade produz suas próprias editorias. A diagramação e a produção da *newsletter* são internas, realizadas pelos próprios profissionais do setor.

Todos os setores das unidades da BSBIOS contam com murais de informações, nos quais o conteúdo exposto fica a cargo do gestor do setor, podendo apresentar números, gráficos e informações de interesse dos seus funcionários. O mural é partilhado junto ao

departamento de Comunicação, que o utiliza para divulgação de informações pertinentes ao público interno e para a fixação da *newsletter* oficial.

A impressão e disposição da *newsletter* nos murais não é mais realizada pelo setor de Comunicação. Os próprios gestores e funcionários imprimem e fixam o informativo nos respectivos murais por iniciativa própria. O setor de Comunicação não tem um controle ou acompanhamento da fixação ou não dos informativos.

Outra ferramenta de comunicação interna da BSBIOS é o *Café com o Presidente*, evento realizado a cada três meses na unidade de Passo Fundo, quando toda a empresa é convidada a passar uma manhã de conversa com o presidente da empresa. O último “Café” contou com grande adesão dos funcionários e teve uma hora e meia de duração, iniciando às 8h e 30min e se estendendo até às 10h da manhã.

Durante o evento, os funcionários têm a oportunidade de tirar suas dúvidas sobre a empresa fazendo perguntas diretamente à presidência. Os assuntos abrangem todo o universo da BSBIOS, desde questões relacionadas às atividades internas, planos de participação nos lucros à evolução do biodiesel, entre outros. Após a conversa, um café da manhã completo é servido a todos os participantes.

O evento é transmitido simultaneamente para a unidade de Marialva, onde os funcionários podem interagir enviando perguntas via internet.

Ao fim de cada encontro, o setor de Comunicação organiza uma edição especial da *newsletter* com os principais momentos do evento, para os funcionários que, por um motivo ou outro, não puderam participar.

### 3.2.1.3 Comunicação institucional

Em seu trabalho de assessoria de imprensa, o setor se dedica às funções de produção de *releases* e pautas jornalísticas. Toda a produção realizada pela assessoria é publicada no *site* oficial da empresa, que possui também um *clipping*<sup>4</sup> público com notas divulgadas pela imprensa relacionadas à BSBIOS.

Em suas relações públicas, a empresa mantém uma boa relação com instituições governamentais, mantendo contato direto com os governos municipais e estaduais, sendo convidada para eventos relacionados ao meio ambiente, agricultura e ao biodiesel, como

---

<sup>4</sup> “Serviço de apuração, coleção e fornecimento de recortes de jornais e revistas sobre determinado assunto, sobre as atividades de uma empresa ou instituição, sobre determinada pessoa etc. É realizado geralmente pela área de comunicação (relações públicas, imprensa ou *marketing* institucional) da organização, pela agência de RP ou de publicidade que atende à empresa ou por uma agência especializada nesse tipo de serviço, conhecida como agência *clipper*. Diz-se também *clipagem*” (RABAÇA; BARBOSA, 2001).

também é atendida por entidades públicas para as mesmas demandas. A realização dos eventos é de responsabilidade única do setor de Comunicação e da presidência da companhia. A empresa também possui parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), onde realiza estudos e pesquisas voltadas ao biodiesel.

Na relação com a imprensa, a BSBIOS atende a meios de comunicação das regiões de Passo Fundo, Porto Alegre, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro. O foco da divulgação de conteúdos vai ao encontro do interesse dos veículos, como também a demanda que a empresa tem na ocasião.

A BSBIOS mantém contato com mídias especializadas do setor em que atua a nível nacional e internacional, como participa de eventos nestes dois cenários. O departamento de Comunicação também conta com o auxílio da Assessoria de Comunicação da Petrobras<sup>5</sup> no Rio de Janeiro, quando o assunto tem uma maior pertinência e/ou necessita do envolvimento ou do nome de ambas as empresas.

Na conversa com acionistas<sup>6</sup>, a empresa mantém sua comunicação voltada diretamente com a presidência. As reuniões do conselho ocorrem com um intervalo de dois meses e contam com o apoio do setor de Comunicação.

A BSBIOS não possui ainda um balanço social de suas atividades. Os principais números e informações da empresa são repassados, em primeira escala, para seus funcionários por meio de reuniões internas na própria empresa.

Em seu trabalho com *marketing* social, a empresa apoia a Associação para Conservação da Vida Silvestre (Convidas), o projeto Transformação em Arte, voltado ao atendimento dos filhos de catadores e recicladores de lixo, o Lar Emiliano Lopes e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apaie). A empresa colabora também com outras entidades, porém, de forma esporádica.

O marketing comercial e o institucional da BSBIOS são trabalhados da mesma forma pela empresa. A verba utilizada é anual e pertencente ao departamento de Comunicação, sendo separada em valores distintos a depender da forma e do meio com que é utilizada.

A empresa busca em todas as suas ações assimilar sua imagem com energia sustentável, biodiesel e meio ambiente, buscando tornar-se referência nestes quesitos.

---

<sup>5</sup> Em 1º de julho de 2011, a BSBIOS e a Petrobras Biocombustíveis (PBio) firmaram parceria, com participação paritária, para produção de biodiesel no município de Passo Fundo, Rio Grande do Sul (BSBIOS, 2008).

<sup>6</sup> Hoje a empresa conta com um conselho de acionistas que detém 50% das ações da empresa. Os outros 50% pertencem à Petrobras (BSBIOS, 2008).

Os processos gráficos e de *design* da empresa funcionam internamente. O trabalho com agências é realizado esporadicamente, a depender do caso. Os principais programas utilizados são Corel Drawn e Adobe Photoshop.

#### 3.2.1.4 Comunicação mercadológica

O principal alvo mercadológico para a BSBIOS ainda são os produtores rurais, com os quais a empresa trabalha também com matérias de incentivo a suas culturas de origem e assistência técnica.

Sobre o comércio entre empresas concorrentes, a BSBIOS opta por não se utilizar de uma publicidade de concorrência e, sim, investir e mostrar a qualidade do próprio produto.

Se tratando de publicidade, a empresa não possui divulgações fixas em periódicos. A publicidade parte conforme a demanda da empresa e a programação da mesma durante o ano. As únicas publicações periódicas ocorrem em mídias especializadas, as quais são baseadas na programação e no calendário de eventos da empresa.

A BSBIOS tem grande participação em feiras e eventos voltados ao seu negócio. O trabalho de elaboração do espaço físico onde a empresa ficará, até as matérias de divulgação, *banners* e *flyers* são de responsabilidade do departamento de Comunicação. Porém, em vários casos, é optado pelo auxílio de serviços terceirizados.

### 3.3. A Comunicação nas Duas Empresas

Em um olhar comparativo, a Ilustração 2 apresenta os veículos de comunicação utilizados e não utilizados em cada uma das instituições empresariais estudadas.

Veículos de comunicação	GRAZZIOTIN	BS BIOS
Assessoria de imprensa ( <i>release</i> , <i>clipping</i> , sugestão de pautas, etc.)		X
Comunicação face a face	X	X
<i>E-mail</i>	X	X
Extranet		
Jornal interno	X	
Intranet	X	
Jornal mural		
Mural de informações	X	X
<i>Newsletter</i>		X
Redes sociais		
Revista institucional		
<i>Site</i> institucional	X	X

**Ilustração 2. Ferramentas de comunicação**

As duas empresas se igualam na questão quantitativa, contando cada uma com seis itens. A diferença que fica notável entre as empresas são as tarefas de assessoria de imprensa exercidas pela BSBIOS e que inexistem no grupo Grazziotin. O bom trabalho da assessoria resulta na grande visibilidade que a empresa possui dentro e fora do município de Passo Fundo, mesmo não se tratando de uma companhia que trabalhe diretamente com um público consumidor.

As semelhanças ocorrem apenas em quatro ferramentas (comunicação face a face, *e-mails*, murais de informações e *site* oficial), sendo este último não utilizado em toda sua potencialidade por ambas. Porém, o aproveitamento da internet se dá quase que completo quando falamos de comunicação interna, sendo que o grupo Grazziotin a utiliza, além dos *e-mails*, com a intranet, local que reúne grande parte de toda a comunicação gerada e dissipada pela empresa. Quanto à BSBIOS, a empresa vale-se dela para a geração da sua principal ferramenta de comunicação com seu público interno, a *newsletter*.

Mesmo usufruindo destes aparatos tecnológicos, é importante observar que as duas empresas contam também com a comunicação face a face para se relacionar internamente, sendo, em alguns casos, o principal mecanismo utilizado.

Com uma aparente igualdade no modo com a comunicação é veiculada, o diferencial entre um departamento e outro tende a ser notado no modo e na qualidade de como esse serviço é exercido. Aspectos estes que serão tratados no próximo capítulo.

## **4 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS**

Neste capítulo é realizada a análise específica da comunicação empresarial nas empresas. Para isso, foram tomados por base e critério geral de ordem no texto os quatro principais itens apresentados nos capítulos 2 e 3 (comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa). Foram acrescentados também dois subitens (período do surgimento das empresas e organização e espaço hierárquico da comunicação dentro da empresa), para uma melhor explanação de como a comunicação acontece internamente e qual a prioridade que ela tem no organograma empresarial. Dadas essas observações, parte-se para a análise.

### **4.1 Período do surgimento das empresas**

A primeira categoria de análise da comunicação empresarial diz respeito ao tempo de fundação que essas empresas possuem. A diferença entre uma e outra é de 55 anos. A Grazziotin teve seu início em uma realidade que desconhecia a existência de Cemp<sup>7</sup> e operando sobre um mercado de pequeno alcance, visto que a empresa iniciou sua história com uma pequena loja e atuando para um público restrito da cidade. Já a BSBIOS fez o caminho inverso e chegou à cidade como empresa grande, e, mesmo antes da inauguração, despertava a curiosidade da sociedade e da imprensa local.

É destaque nessa análise, o crescimento que a comunicação apresenta para as empresas que “nasceram” no século XXI, para as quais comunicar-se com seus públicos não é mais

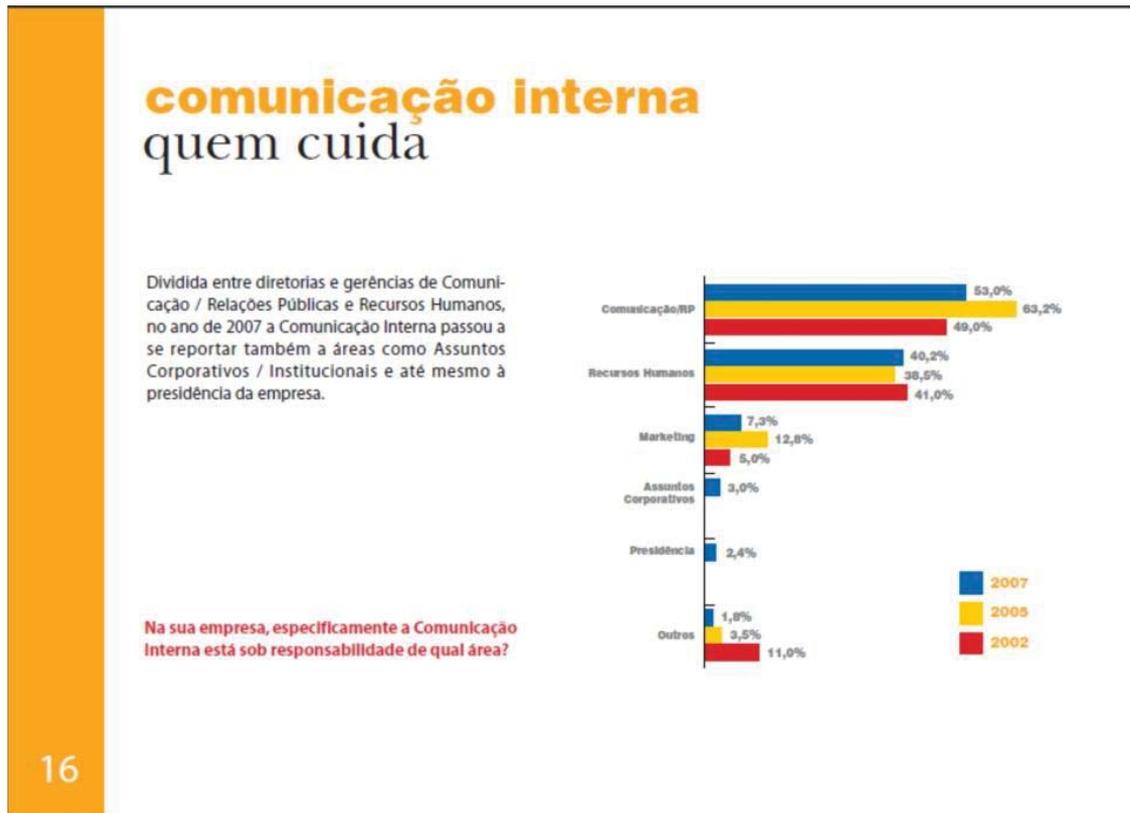
---

<sup>7</sup> A comunicação empresarial, enquanto conceito abrangente tem menos de 25 anos no Brasil. Na década de 1970, as empresas e associações, evidentemente, já se comunicavam: muitas delas editavam *house-organs* de prestígio; a publicidade brasileira, embora não tivesse, talvez, a expressão e o reconhecimento internacional de que desfruta nos dias atuais, era, como sempre foi, criativa; e havia trabalhos competentes de relacionamento com a mídia. Mas seria prematuro imaginar que se tivesse verdadeiramente uma Comunicação Empresarial, no sentido amplo com que é conceituada hoje em dia (BUENO, 2003, p. 3).

uma opção e sim um dever, como afirma Bueno, ao dizer que a atual sociedade do consumo “exige das empresas e das entidades uma nova postura no relacionamento com seus distintos públicos de interesse”, sejam eles internos ou externos. (2012). Pimenta (2010, p. 83) refere que a atual comunicação das empresas interage com três grandes sistemas: o sociopolítico, o econômico industrial e o microclima interno, sendo que muitas destas preocupações não eram analisadas anos atrás.

#### **4.2 Organização e Espaço Hierárquico da Comunicação Dentro da Empresa**

Como segunda categoria de análise foi escolhido o setor ao qual a comunicação está vinculada na empresa. O grupo Grazziotin não possui um departamento de Comunicação ou profissionais da área para atuarem em específico nessas atividades. Porém, ciente da atual impossibilidade de ficar de fora das práticas de Cemp, o grupo as vincula, principalmente, ao departamento de Recursos Humanos. Este ato, por si só, não é visto como caso incomum na comunicação empresarial. A ilustração 3 representa uma pesquisa específica sobre comunicação interna realizada pela Aberje no ano de 2007 junto a 164 companhias classificadas entre as 1000 Maiores Empresas do País (de acordo com levantamento da revista Exame). No estudo foi encontrado que em 40,2% delas a comunicação interna era de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos. Número crescente se comparado a 2005, quando o setor representava 38,5% do total (ABERJE, 2007). Contrário a esse crescimento, Torquato cita que os especialistas de recursos humanos, na maior parte dos casos, “têm uma visão distorcida, quase paroquial, dos resultados que a comunicação organizacional pode atingir” (1986, p. 104).



**Ilustração 3. Pesquisa de comunicação interna 2007**

Fonte: ABERJE, 2007, p. 16.

Bueno lembra que, no passar das últimas quatro décadas, a comunicação empresarial evoluiu para “um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que, hoje, uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir dessa articulação” (2003, p. 16).

Tanto que na BSBIOS, imediatamente à inauguração, uma assessoria iniciou o trabalho de atendimento às demandas da imprensa e sociedade, trabalho este que procede até hoje. Muito dessa estabilidade ocorre pelo diálogo próximo que o setor tem com a presidência da empresa, e esta, por sua vez, pelo apoio total às práticas de comunicação, inclusive as de estímulo ao corpo de funcionários. O departamento de Comunicação da BSBIOS obtém um retorno, por parte da presidência, direto e pessoal, mantendo um diálogo franco entre ambos.

Esse diálogo sadio é reflexo do lugar decisório que o setor ocupa no organograma da empresa, logo abaixo da presidência. Este posicionamento é destacado por Torquato quando refere que

[...] uma estrutura de comunicação deve, sobretudo, servir aos altos interesses da organização, definidos pelo topo decisório. Cada organização, pois, pode escolher a forma e a posição de sua estrutura de comunicação no organograma. Mas jamais deve menosprezar as funções de mediação, controle e integração, que dão organicidade e dinâmica a área (1986, p. 108).

Pelo organograma do grupo Grazziotin, o RH também responde diretamente para a presidência da empresa, podendo assim exercer de modo mais independente suas atividades. Vale destacar que a empresa não possui uma verba destinada para as atividades de comunicação, e todos os investimentos em serviços comunicacionais partem do que é investido na empresa ao departamento de Recursos Humanos.

Abaixo do RH está a gerência comercial da empresa, que possui pouca ou nenhuma relação entre suas atividades, tendo verbas, pessoas e metas distintas, deflagrando, em primeiro caso, a construção de uma comunicação integrada entre setores.

Neste contexto, Kunsch coloca que “a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (2002, p. 150).

Para a gerência comercial é destinado todo o exercício de comunicação mercadológica produzido pela Grazziotin, deixando os profissionais que atuam com a comunicação interna e institucional da empresa distantes da comunicação trabalhada comercialmente e voltada ao público externo.

### **4.3 Comunicação Mercadológica**

Sobre o marketing exercido pelo setor comercial da Grazziotin, é interessante observar que, mesmo atuando em 114 cidades apenas no estado do Rio Grande do Sul, o grupo opta somente pela publicidade local das cidades para atrair seus clientes, utilizando-se, principalmente, de veículos de curto alcance, como rádios locais e envio mensal de malas diretas para clientes já cadastrados.

Em suas ações comerciais a Grazziotin busca uma relação mais própria com seus clientes, e para isso as lojas trabalham com ferramentas e ações que demonstrem essa proximidade. Como, por exemplo, o próprio gerente da loja se apresentando e convidando os consumidores a visitarem o local, por meio de inserções ao vivo nas rádios, ou falando sobre

promoções e novidades para o público já presente no estabelecimento via sistema interno de som. Um quadro com a fotografia do gerente também é visível a todo consumidor no interior da loja, inclusive ele próprio, em muitas vezes, acaba praticando o ofício de vender.

Mesmo contando com uma vasta lista de clientes, outra ferramenta utilizada pela empresa é a ligação via telefone convidando ou informando-os sobre promoções e novidades. As ligações também acontecem na data de aniversário dos clientes, quando estes recebem um desconto em compras na loja, além da lembrança pela data comemorada.

Isso revela um forte empenho em veículos de marketing direto, que “passaram a atuar com eficiência na retenção dos clientes e na fidelização do consumidor, configurando-se nos dias atuais como um processo interativo fundamental para a construção de relacionamentos fortes e duradouros” (PINHO, 2001, p. 111).

Na BSBIOS, as ações de marketing e propaganda são de responsabilidade do departamento de Comunicação e realizadas principalmente em eventos ou feiras, promovendo um marketing direto com seu público-alvo, sendo estas as principais atividades voltadas à comunicação mercadológica da empresa e que contam com o envolvimento íntegro da Comunicação, seja na criação e elaboração de projetos ou na sua aplicação.

Para a BSBIOS, tanto marketing como publicidade não têm distinção entre comercial e institucional, tendo em vista que em suas publicações a empresa busca aproximar o nome BSBIOS com o de seu produto (o biodiesel). A empresa preza sempre, em suas divulgações, pela qualidade de seu produto. Hoje o principal objetivo da BSBIOS com o marketing é mostrar o seu papel na sociedade e deixar sua imagem corporativa como sinônimo de biodiesel de qualidade.

O propósito da BSBIOS atende ao que Torquato coloca ao dizer que “o modelo de comunicação empresarial deve promover a reunião de duas propostas que, historicamente, sempre estiveram separadas: a comunicação com fins mercadológicos e a comunicação com fins institucionais” (1986, p. 68). Em outras palavras, seria a elaboração de uma “imagem global da empresa/produto”.

#### **4.4 Comunicação Institucional**

A quarta categoria de análise é a comunicação institucional. A Grazziotin entende por marketing institucional todas as promoções e atividades internas e externas envolvendo a

marca mãe “Grazziotin” e as outras marcas de sua rede. Sendo assim, todo e qualquer assunto que envolva o grupo Grazziotin é imediatamente encaminhado ao RH e por eles trabalhado, ficando a cargo das demais unidades apenas o marketing comercial da empresa. A produção destes materiais também é realizada internamente.

Na BSBIOS, a boa relação do departamento de Comunicação com a presidência e, conseqüentemente, com os objetivos e estratégias da empresa, se faz presente no diálogo aberto com os demais funcionários. Estes veem na assessoria uma oportunidade de divulgar e visualizar seu trabalho e atividades, visto que os mesmos, conseqüentemente, chegarão aos olhos dos principais gestores da empresa e lideranças da sociedade, seja por meios internos ou externos. Este fluxo sadio acaba mantendo o setor de Comunicação informado de notícias que facilitam, por exemplo, a produção de *releases* e sugestões de pauta.

Segundo consta no *site* oficial da empresa foram produzidas 71 notícias entre os meses de janeiro e setembro de 2012 e 116 clipagens, ou publicações na mídia, também no mesmo período, a grande maioria publicada nos meios de comunicação da região onde está localizada a sede da empresa. A mídia local é a única abastecida integralmente com todo o conteúdo produzido pela BSBIOS, justamente por se tratar da localização da empresa e do compromisso com a sociedade como um todo, exercendo, por meio disso, um trabalho de responsabilidade social transparente perante o meio onde atua. Todavia as matérias se estendem também aos principais veículos do país, como os jornais O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo.

Quanto ao *site* oficial, ambas as empresas não possuem um portal com maiores utilidades além de informações básicas, seu ramo de atuação e notícias relacionadas à empresa.

Na Grazziotin, o *site* oficial é o único meio de informação próprio que a empresa possui para com o público externo, e que, de certa forma, não cumpre sua função de ferramenta de comunicação, funcionando basicamente como um endereço virtual, e não como um veículo de interação com o público externo.

A principal utilização dessa ferramenta é vista na relação entre acionistas, por meio da publicação de balanços, resultados e relatórios dos números da empresa. Estes, atualizados esporadicamente.

As empresas também não demonstram interesse pelo trabalho com redes sociais ou demais formas de interação com o público externo pela internet. Esta última, entendida por Medeiros (2008) como uma das grandes invenções tecnológicas que facilitam o contato entre pessoas, empresas e instituições.

Segundo Bahia, “a comunicação empresarial não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas e sim aderir a toda tecnologia que estiver ao seu alcance no intuito de facilitar o cumprimento das metas da empresa” (apud MEDEIROS, 2008, p. 54).

Mesmo não possuindo um setor específico de Cemp, a Grazziotin tem uma preocupação extrema com a imagem do grupo, como, por exemplo, a prática de solicitar previamente as publicações jornalísticas que envolvem o nome da empresa, para aprovação da gerência. A prática também é o que chega mais perto de um exercício de assessoria de imprensa dentro do grupo.

Por não possuir um departamento de contato com a mídia, o nome do grupo e de suas redes não é muito representado nos meios midiáticos. Em uma pequena pesquisa realizada pelo campo Notícias, do *site* Google com os termos “grupo Grazziotin”, “Grazziotin”, “Loja Por Menos”, “Tottal – casa e conforto” e “Franco Giorgi”, nenhuma informação relacionada à empresa foi encontrada na primeira página do buscador.

Em uma nova pesquisa, com os mesmos termos e realizada no *site* dos dois principais veículos de comunicação da cidade de Passo Fundo (sede da empresa), o resultado foi outro. Desta vez o termo “Grazziotin” foi encontrado, porém de modo modesto. As informações eram relacionadas, em sua maioria, a personalidades com o sobrenome Grazziotin ou a pautas jornalísticas nas quais a empresa serviu como fonte de informação.

Comprovando o resultado encontrado, a empresa mostrou que exerce a função de colaboradora da imprensa, e não geradora de conteúdo, sendo que toda e qualquer informação solicitada pela mídia tem seu encaminhamento ao setor de Recursos Humanos, este, servindo como um porta-voz da empresa.

Realizando o trabalho inverso, toda a divulgação do nome da BSBIOS na mídia se dá pelo trabalho de assessoria de imprensa do departamento de Comunicação.

Além do bom relacionamento com a imprensa, o trabalho de relações públicas da BSBIOS procura promover um bom contato com entidades governamentais e de educação. A empresa sempre busca estar a par de assuntos relacionados ao meio ambiente, agricultura, energia sustentável e principalmente ao biodiesel. Torquato vai ao encontro das práticas da empresa quando diz que fenômenos sociais e a maneira de viver não são mais regidos apenas pelo fator econômico. Segundo o autor, “dentro desse novo universo de relações, a expressão crescimento econômico vem cedendo progressivamente, lugar à palavra desenvolvimento socioeconômico” (1986, p. 73).

No entanto, esta visão não é seguida com a mesma ênfase pelo grupo Grazziotin. A responsabilidade social da empresa se faz presente por meio de patrocínios e ajudas

financeiras a grupos e instituições da cidade de Passo Fundo. O trabalho de relações públicas é inexistente na empresa, salvo a comunicação com acionistas.

#### 4.5 Comunicação Interna

Outra categoria é a comunicação interna das empresas. Por não possuir um departamento de Comunicação para o exercício das atividades comunicacionais que uma empresa de grande porte necessita, o modo como a Grazziotin trabalha a comunicação entre funcionários acontece de maneira semelhante às realizadas por práticas próprias de Cemp, porém sem um acompanhamento e atenção apropriados de profissionais da área e sem *feedback* sobre as atividades. O acompanhamento e *feedback*, aliás, foram exemplos de dificuldades encontrados em ambas as empresas. As duas companhias também não possuem pesquisas de satisfação relacionadas ao setor de Comunicação.

Matos diz que “o *feedback* favorece o emissor a apurar os resultados obtidos na transmissão da mensagem, em relação aos seus objetivos iniciais” (2009, p. 20). Torquato coloca que esse fluxo de informação é um avaliador de como a política interna está sendo aceita pelos funcionários: “É o *feedback* ou a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos, bem como suas futuras mensagens a serem transmitidas” (1986, p. 65).

É importante destacar que essa falha de comunicação acontece basicamente nas práticas de comunicação interna, sendo que na comunicação administrativa, o fluxo ascendente vem sendo bem executado pelas empresas, principalmente se tratando do diálogo face a face com superiores imediatos e o sistema aberto de relacionamento entre funcionários.

A BSBIOS tem como veículo oficial de comunicação interna uma *newsletter* semanal, que colabora para um ambiente interno mais integrado, a par da realidade da empresa e que gera expectativa por parte dos funcionários.

Torquato destaca que, dentre outros objetivos, a notícia empresarial deve produzir

[...] maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros; atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho; um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade (1986, p. 126-127).

Estima-se que cerca de 60% dos funcionários da empresa tenha acesso a *e-mails*, já os demais 40% acompanham a divulgação pelos murais de informações espalhados pelos setores da empresa, local este que também exibe a *newsletter*, neste caso, em formato impresso.

Uma das seções de maior popularidade é o “PERFIL”, onde o departamento de comunicação entrevista e fotografa um funcionário a cada edição relatando como é o seu cotidiano dentro e fora da empresa. Também é um dos quadros que mais recebe retorno por parte dos funcionários, por meio de *e-mails*, telefonemas ou comentários observados informalmente dentro da empresa. Outras seções da *newsletter* são os classificados, os aniversariantes, curiosidades e as notícias relacionadas a treinamentos e à empresa em si.

A valorização do relacionamento humano por parte da empresa é um dos focos editoriais citados por Costa (2010, p. 96) como conteúdo para os canais internos de comunicação, principalmente se tratando da valorização das pessoas, melhoria do clima institucional, reconhecimento individual e dos colaboradores como parte do processo. Costa destaca que, nos veículos de comunicação interna, “o que dá mais ibope é quando o operário é a estrela principal; e, quanto mais gente de fábrica puder aparecer [nos meios de comunicação internos] melhor é o *feedback*” (apud NASSAR e FIQUEIREDO, 1995, p. 34).

Este mesmo fator não foi encontrado nas publicações do informativo interno *Grazzito* do grupo Grazziotin, no qual, quando o funcionário é exposto, isto ocorre em virtude de ações da empresa ou como participante de treinamentos e atividades também elaborados pela empresa.

O jornal interno *Grazzito* é a única ferramenta comunicacional, de fato, produzida pelo grupo Grazziotin com o intuito de informar o público interno. O jornal é produzido desde 1976, contém oito páginas e conta em seu conteúdo com colunas assinadas pela presidente da empresa e pelo diretor de Recursos Humanos. Entre os assuntos abordados, destacam-se treinamentos, programas de capacitação de funcionários e relatos históricos.

A função do jornal é dispersa dos demais interesses da empresa para com sua comunicação. Em suas páginas são constatados três focos principais de produção: intensificar a busca pelos valores e a cultura da empresa, um resgate da história da Grazziotin e um resumo sobre os últimos treinamentos e encontros de funcionários.

Para Palma (1994, p. 107), um jornal interno deve partir de uma proposta de objetivos, observando as seguintes proposições preliminares: interpretações das manifestações internas, busca por integração, coesão por identidade, direito a participação expressa, educação para higiene e saúde, atividades sociais e de lazer e honestidade.

Costa (2010, p. 96) cita quatro focos editoriais que, segundo ele, precisam ser atendidos pela organização por meio de seus veículos de comunicação. São eles: humano, estratégico, informativo e serviço.

Como exercício de comunicação face a face, o “Café com o Presidente”, da BSBIOS é exemplo de diálogo aberto com o público interno e também um incentivo ao funcionário questionar e se interessar pela situação da empresa. O sucesso dos últimos eventos registrados pelo departamento de Comunicação é prova de que, quando a empresa busca um relacionamento próximo de seus funcionários, estes percebem o gesto e valorizam as oportunidades concedidas. Ações como o “Café com o Presidente” representam, conforme Bueno, traços de uma empresa transparente, e que, segundo o autor, “se empenha tanto em falar quanto em ouvir, estabelecendo canais permanentes com os seus públicos, buscando, diligentemente, adaptar-se às novas demandas ou desafios” (2012).

O cuidado da Grazziotin com seus funcionários nos níveis intrapessoal e interpessoal é visto nas ferramentas desenvolvidas dentro do Portal do Conhecimento, também na intranet, como o “Espaço Viva Bem”, com dicas e textos voltados ao bem-estar dos funcionários e o “Case de Sucesso”, que se mostra uma importante ferramenta de valorização do funcionário, permitindo a ele expor publicamente resultados, números e ações próprias ou de sua equipe.

Ainda sobre o “Espaço Viva Bem”, em certos pontos este cumpre os editoriais de um *house organ* de uma melhor forma que o próprio informativo interno da empresa. Nele textos e informações sobre comportamento, estilo de vida, dicas e sustentabilidade são atualizados mensalmente e publicados a todos os funcionários da empresa. A interatividade também se faz presente por meio de um fórum no qual os funcionários podem dialogar abertamente sobre os temas proposto.

Outro programa desenvolvido pelo Portal do Conhecimento, o espaço “O que aprendi com Gilson” demonstra a preocupação da empresa em manter viva a história, a memória, a cultura e os valores da empresa em suas atividades cotidianas.

A valorização do funcionário como parte importante da BSBIOS é outro exemplo de um trabalho voltado ao público interno. Um exemplo são os eventos internos que ocorrem durante o ano na empresa, como, por exemplo, o “Café de Chaleira”, que ocorreu durante o feriado estadual do Dia do Gaúcho (20 de setembro). O evento aconteceu durante todo o dia, envolveu uma equipe de funcionários simpatizantes com o tradicionalismo e que de espontânea vontade se ofereceram para a organização. Outras datas como Páscoa, Dia do Trabalhador, Natal e as Festas de Final de Ano também são vistas como oportunidades para promover uma relação mais próxima com os funcionários e entre eles próprios.

Sobre isso, Argenti refere que “a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos e publicações; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional” (2006, p. 169).

A Grazziotin também busca valorizar o trabalho de seus funcionários por meio de lembranças em momentos importantes da vida pessoal. Essa valorização se dá na forma de presentes em datas especiais como casamentos, nascimento de um filho, aniversários e comemoração de aniversários de tempo de empresa. As homenagens vão desde álbum de fotos até viagens para a família.

Em ambas as empresas, não foram relatadas campanhas internas voltadas exclusivamente aos funcionários. O grupo Grazziotin possui uma campanha voltada ao contingente interno, porém mais relacionada ao marketing institucional, buscando a conscientização dos funcionários sobre os objetivos da empresa.

Essa campanha é realizada anualmente e envolve toda a empresa em um único propósito. A deste ano tem o *slogan* “Crescer Compartilhando Conhecimento” e pode ser vista dentro do prédio administrativo da unidade, *banners* e quadros com o *slogan* fixados em corredores e salas. Os mesmos quadros estão presentes em todas as lojas do grupo.

A campanha tem reforço na intranet, que, por meio de textos no “espaço Viva Bem”, tem seus objetivos intensificados.

#### **4.6 Comunicação Administrativa**

A última categoria de análise da comunicação empresarial do grupo Grazziotin e da BSBIOS é a comunicação administrativa.

Na Grazziotin, a tecnologia, por meio da intranet (que, conforme visto anteriormente, também possui características de uma ferramenta de comunicação interna), serve de aliada do setor para a comunicação com funcionários, sendo o principal ponto de encontro de informações da empresa. Por meio dela, grande parte da comunicação descendente da empresa acontece, seja por meio de memorandos, circulares ou de um simples *e-mail*. Todos os funcionários das lojas possuem endereço de *e-mail*.

Outras formas de informar e comunicar também são vistas nesse ambiente, como é o caso de catálogos de produtos, manuais e informativos. Tudo é relacionado à empresa, convívio entre pessoas e principalmente a vendas.

Esse espaço pode ser visto como o principal veículo de comunicação administrativa do grupo, inserido dentro de uma rede formal de informações. A intranet mostra-se também como uma ferramenta de integração da empresa.

Argenti destaca a importância dos meios virtuais na comunicação das empresas, entre eles a intranet, porém lembra que esta “não deve ser usada para substituir a comunicação pessoal e presencial entre gerência e funcionários” (apud MEDEIROS, 2008, p. 42).

Na Grazziotin, em seu trajeto natural, uma mensagem parte do grupo decisório até o RH, o qual disponibiliza a mensagem na intranet e a deixa visível para todos seus usuários, tendo como principal público os mais de duzentos gerentes de lojas. Estes, por sua vez, repassam a mensagem para sua equipe de vendas. Deste modo, o fluxo descendente dentro da Grazziotin possui três níveis e, também, três possíveis interferências por ruídos. O envio da mensagem para o RH (emissão crua), a publicação desta para seu público-alvo (com a adaptação de texto ou ilustração para uma melhor compreensão<sup>8</sup>) e o repasse para os demais funcionários (estando sujeitas a distintas interpretações).

Porém, os possíveis ruídos a serem encontrados nesses fluxos não são necessariamente analisados pelo setor responsável. Não há um acompanhamento por parte do recursos humanos de que as informações repassadas alcançam seu destino e de qual maneira chegam a ele. Neste caso, o retorno dos comunicados é analisado através do próprio resultado das vendas nas lojas, que serve como avaliação se a unidade está ou não seguindo as solicitações da empresa.

Diante desse cenário, vale destacar a importância que os gerentes de loja têm na estrutura comunicacional da empresa. Cada um deles é responsável diretamente pela administração, gerenciamento de equipes e resultados da loja, sendo que, em muitos casos, o modo como uma informação é transmitida à equipe de vendas parte integralmente do entendimento e experiência que este profissional possui sobre o tema. Ciente disso, a empresa realiza intensos treinamentos com esses profissionais nos quais trabalham módulos como “Liderança de Equipe” e “Relações Interpessoais” (GRAZZIOTIN, 2011), buscando uma evolução e melhor compreensão da comunicação entre equipes e funcionários.

No caminho oposto, o da comunicação ascendente, cada funcionário tem uma abertura direta com seu superior imediato, que, observando a hierarquia da empresa, também tem a oportunidade de diálogo com os principais diretores, fazendo do canal oral a principal forma de comunicação dos funcionários com seus superiores imediatos.

---

<sup>8</sup> Considerando que a não interferência na mensagem também pode ser considerada ruído.

Além do canal oral, existem outros modos da realização desse fluxo, como o *e-mail*, o 0800 da empresa, o disque denúncia e as auditorias internas. Os números dos telefones são disponíveis a todos os funcionários no local de trabalho e por meio do manual de condutas éticas da empresa, o qual todos recebem no momento da contratação.

Para tentar reduzir etapas no processo de comunicação e promover uma forma de diálogo mais direta com seus funcionários, a Grazziotin realiza a cada quarenta dias um encontro geral, no qual reúne em um único local todos os gerentes de loja. O evento, que serve para dialogar abertamente sobre a situação da empresa, utiliza-se da comunicação oral e presencial para realizar a transmissão de informação. Na ocasião são divulgados números financeiros da empresa e resultados de vendas, demonstrando um exercício de transparência com o público interno. Esse espaço é também uma oportunidade que a empresa tem para receber o retorno de seus funcionários sobre a situação de suas respectivas lojas.

Segundo Larkin, a comunicação face a face ainda é a melhor forma de se comunicar. O autor diz que “as tecnologias não têm um uso efetivo, um peso que faça diferença na comunicação. A melhor comunicação é aquela informal, face a face. [...]. Os empregados gostam que a pessoa sente e converse” (2005).

Argenti também destaca a importância de criar tempo para reuniões presenciais com funcionários. Segundo o autor, essas reuniões “são maneiras de garantir o acesso dos funcionários com a gerência”, e compartilha com o que é executado pela Grazziotin, ao dizer que “nessas reuniões devem ser apresentados os resultados e os progressos da empresa e demonstrar intenção de responder às contribuições dos funcionários” (apud MEDEIROS, 2008, p. 42).

Em razão da BSBIOS contar com um público interno pequeno e situado em um único endereço físico, (ou dois, se tratando também da unidade de Marialva), não são raras as situações nas quais informações de interesse geral são anunciadas de forma oral no auditório da empresa com a presença de todos os funcionários. Foi o que pôde ser visto, por exemplo, no ano de 2011, quando a Petrobras adquiriu 50% das ações da BSBIOS. No episódio, todos os funcionários foram encaminhados ao auditório e comunicados formalmente sobre a decisão antes mesmo da divulgação para a imprensa. O evento também contou com transmissão simultânea para a unidade da BSBIOS em Marialva e interação entre as unidades por meio de perguntas e respostas.

A atitude da BSBIOS vai de acordo com o que Costa coloca quando diz que “uma empresa incapaz de se comunicar com seus colaboradores será, provavelmente, incapaz de se

comunicar com clareza com seus clientes” (2010, p. 94). Segundo o autor, a rede de comunicação interna deve funcionar como um retrato da ideologia central da organização.

A rede interna de comunicação talvez seja a principal extensão viva da organização, uma forma dela se manifestar materialmente e, assim, estabelecer relacionamento com as pessoas, apoiando-as a compartilhar uma identidade, desempenhar melhor, empreender mudanças necessárias e perpetuar aquilo que é essencial (COSTA, 2010, p. 95).

O projeto de integração da empresa zela pela relação fraterna entre todos que dividem o ambiente de trabalho. No nível administrativo, o funcionário BSBIOS tem, pelo plano de carreira, a oportunidade de avaliação de seu desempenho e pode dar um retorno a seu gestor principal pessoalmente. Para demais supervisores, a melhor forma de contato é via *e-mail*. Mesmo trabalhando em setores diferentes, a empresa oportuniza aos funcionários vários momentos de confraternização durante o ano, quando podem se relacionar, fortalecendo uma relação integrada e de troca de informações.

Essas relações facilitam também o trabalho de uma comunicação administrativa. Os fluxos de comunicação, sejam eles em qualquer direção, acontecem basicamente por meio de *e-mails*, telefonemas ou pessoalmente. O nível hierárquico é respeitado por todos, mas os funcionários têm a liberdade de dialogar com os demais, sem preocupações aparentes de cargos ou setores.

Por parte da Grazziotin, percebe-se uma preocupação da empresa para com suas principais lideranças e o bem-estar de seus funcionários. O grupo preza pela transparência de resultados e dados comerciais, deixando seu público interno a par da real situação da empresa. No caso das equipes de venda, os funcionários têm total conhecimento de objetivos e metas gerais e individuais por meio de um *feedback* diário de seus superiores, sabendo exatamente o que devem fazer para evoluir no trabalho.

Clemen diz que para a realização de um processo interno bem-sucedido, entre outros fatores, é necessário que a comunicação interna “considere a transparência com: os públicos-alvo, as mensagens e as linguagens adequadas, os momentos oportunos, o *mix* de ferramentas, e os resultados obtidos a partir da Comunicação realizada” (2005, p. 26).

Torquato destaca também um receituário sobre a transparência para a abertura de um sistema informativo onde, segundo ele,

[...] sem nenhum prejuízo para as informações estratégicas, de natureza tecnológica, a empresa deve abrir mais suas informações, exibindo performance, fazendo análises da conjuntura, estabelecendo estimativas informais de lucros, respondendo, enfim, às demandas ambientais sobre sua situação (1992, p. 254).

Na Grazziotin, esses dados são divulgados por meio dos murais de informações, disponíveis em cada loja, ou verbalmente pelo gerente de cada unidade, pelos quais cada funcionário tem consciência dos lucros e resultados que está gerando para a empresa. A transparência imposta pela empresa permite que os principais índices do grupo possam ser divulgados a todos os funcionários a cada final de mês. Cada unidade tem conhecimento de seu desempenho, sendo informada mensal e publicamente por meio de um balanço financeiro e comercial. Os funcionários acompanham os resultados de suas respectivas lojas diariamente.

O grupo realiza anualmente uma convenção, na qual os números e objetivos da empresa são apresentados de forma oral aos mais de setecentos gerentes de loja e gestores da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste trabalho buscou-se construir uma visão geral sobre como é estruturada a comunicação empresarial em duas das principais empresas da cidade de Passo Fundo. Após três meses de pesquisa, visitas e aprofundamento teórico, foi apresentada neste estudo a prática geral da comunicação do grupo Grazziotin S/A e da BSBIOS – Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A. As considerações finais encontradas são as que seguem.

A principal, e que influencia todas as outras, é o modelo de gestão. Uma delas (Grazziotin) surgiu como uma empresa familiar há mais de 50 anos (quando o departamento de Comunicação era praticamente inexistente) e ainda mantém características desse estilo, mesmo como S/A. A outra (BSBIOS) foi fundada como uma empresa de gestão moderna, em um tempo em que a comunicação já obtinha destaque no universo corporativo. Este aspecto acaba por influenciar os demais itens da análise, visto a importância que a empresa dedica ao setor, ao investimento proposto e a mentalidade dos envolvidos sobre suas atividades e responsabilidades.

A Grazziotin tem sua comunicação gerenciada pelo setor de RH, isso faz com que muito do que é dissipado para o seu público interno seja em forma de treinamento ou desenvolvimento pessoal. Também por conta disso inexistente na empresa um diálogo com instituições externas e com a imprensa. A relação com os clientes acontece, porém gerenciada pelo departamento Comercial, o que acaba desvirtuando o ímpeto institucional dessa relação.

Sem um setor ou profissionais de comunicação, os trabalhos nos campos da comunicação mercadológica e institucional da empresa acabam sendo prejudicados ou realizados por profissionais distantes à área. O que deixa a empresa de fora dessa relação com os diversos públicos externos, inclusive clientes, que cada vez mais ocupam espaço e investimento por parte das instituições.

Com as atividades de comunicação iniciadas no momento de sua fundação, a BSBIOS consegue hoje trabalhar todos os segmentos de uma comunicação integrada. O investimento e a confiança no setor acontecem e a Comunicação é parte viva da realidade da empresa.

Porém, em um olhar global, as duas estruturas comunicacionais distanciam-se de um ideal de comunicação se comparadas ao que foi analisado no capítulo inicial deste trabalho. Os veículos de comunicação, mesmo existindo, não correspondem ao nome que as empresas carregam e toda a sua estrutura de funcionários e clientes. Os departamentos de Comunicação, em sua existência, mesmo contando com apoio da presidência, contam com um número reduzido de funcionários, o que, por consequência, dificulta o desenvolvimento do setor.

Um fator positivo é que, mesmo trabalhando de forma intensa o potencial tecnológico dentro da comunicação interna, ambas ainda prezam pela interação humana por meio da comunicação face a face. De outro lado, a aposta em tecnologia e na internet para os públicos externos ainda não foram trabalhadas pelas empresas.

Outro aspecto analisado neste trabalho é a necessidade que o setor tem de ficar a par das principais decisões da empresa e, para isto, estabelecer uma posição adequada no organograma empresarial. Em ambas as empresas o setor se mostra presente nessa posição e muitas vezes atuando como organizador e promotor de ações, prática essa, possivelmente dificultada, caso o setor não acompanhasse a hierarquia da empresa. A partir disto, as próximas observações serão dadas de forma individual.

O trabalho envolvendo o marketing institucional e comercial da BSBIOS merece destaque pelo ponto de vista que a empresa tem com ele. Os dois não possuem distinções e a publicidade com o nome BSBIOS acaba assemelhando a marca da empresa com sustentabilidade e desenvolvimento econômico, prática aprovada pelos autores aqui estudados.

O trabalho do departamento Comercial da Grazziotin mostrou-se bem estruturado e principal usuário dos recursos da comunicação administrativa da empresa. Porém, este não tem nenhuma relação com o setor responsável pela comunicação da empresa, o que acaba desmembrando, além da responsabilidade do setor para este fim, o ideal de comunicação integrada defendido neste trabalho. Mesmo assim, o departamento Comercial se utiliza de práticas de comunicação mercadológica para suas atividades, exercendo-as de maneira positiva, com cuidado ao cliente e transpassando um ambiente familiar e de proximidade com o consumidor.

Sobre a comunicação administrativa, ambas as empresas trabalham de forma séria e buscam construir fluxos e redes de informações que atendam aos seus objetivos e atinjam todo o seu público interno. Destaque neste caso para a organização interna da Grazziotin, que conta com grande parte de seus funcionários distribuídos em cidades distintas, cada uma delas representada por pequenos grupos de aproximadamente dez pessoas.

Manter todo esse contingente falando a mesma linguagem (tão prezada pela empresa) e se relacionando de forma positiva é encarado de forma meticulosa pela empresa. A intranet, meio ao qual todo o público interno tem acesso, é o único veículo formal de comunicação com funcionários e o local onde tudo o que é preciso comunicar é publicado.

Essa simplificação do caminho que a mensagem percorre, do emissor até o destinatário, é uma atitude acertada por parte da empresa, porém acaba gerando certos questionamentos sobre como esta mesma mensagem é publicada e de que forma ela é recebida. Isto se dá justamente pela empresa não contar com profissionais formados em comunicação ou pelo próprio departamento em si, que está por trás dessas atividades. Em contrapartida, o setor de RH investe intensamente em treinamentos e capacitação de suas lideranças internas para com o relacionamento interpessoal e gerenciamento de equipes, o que busca proporcionar a todos os gerentes de lojas capacidade teórica de encarar tais atividades.

Os investimentos em capacitação interna e a figura central do gerente de loja acabam então sendo a peça-chave para o sucesso do circuito de informação dentro da empresa, mesmo não sendo este o tratamento ideal para a comunicação em uma empresa do porte econômico como o grupo Grazziotin.

A BSBIOS encontra uma facilidade maior na divulgação de informações, por não contar com o fator geográfico em seus processos. Com praticamente todo o seu contingente de funcionários centralizado em duas unidades, a questão aqui não é o meio como esta informação chegará ao destinatário, mas sim a mensagem em si e seu entendimento. A diversidade de público da BSBIOS é grande, e atingir esses públicos do modo mais correto possível foi o principal desafio observado. Dentre as ações analisadas, a empresa busca sempre a interação com os funcionários, seja por meio de eventos, competições, datas festivas, ou até mesmo na linguagem popular que seu principal veículo de comunicação interna utiliza, a *newsletter*. A aceitação geral dos funcionários com essa ferramenta serve como prova de que o objetivo vem sendo alcançado.

A partir dessas ações, a comunicação interna da BSBIOS busca transmitir e manter o clima de união e integração observado durante as visitas.

Já a comunicação administrativa também funciona de forma simples, servindo-se de meios tradicionais (*e-mails*, telefones) para o giro de informações. No entanto, ela é destacada pela liberdade que o funcionário tem de dialogar com os demais, independentemente de setor ou cargo.

Quanto à comunicação institucional, conclui-se que a BSBIOS, a partir de suas ações, de fato mostra preocupação em interagir com todos os públicos em seu meio, bem como,

colaborando com esses parceiros. Essas atitudes transmitem uma sensação de empresa transparente, aberta e preocupada com a sociedade da qual faz parte, atos estes buscados pela Comunicação da empresa.

Em uma observação macro sobre o campo de Cemp, pôde ser observado o longo percurso que o setor tem a percorrer em localidades distantes dos grandes centros. Não houve, com base neste estudo, investimentos maiores nos departamentos de comunicação, ou atenção especial à identidade institucional da empresa. O maior exemplo disso vem da Grazziotin. Considerada a segunda maior empresa da cidade segundo os relatórios analisados, a companhia não possui um setor de Comunicação para nenhuma das divisões de áreas estudadas na comunicação empresarial, deixando o trabalho de comunicação interna e institucional aos cuidados do departamento de RH.

Porém, conforme análise, a demanda de serviço de ambas as empresas vem sendo gradativa, o que aumenta a consciência unânime de suas gerências de uma maior qualificação e investimento para a área, numa indicação de que, cedo ou tarde, as instituições devem partir para a construção de um novo cenário em termos de comunicação.

O receio a esse próximo passo pode ser entendido pelo difícil retorno de curto prazo que um departamento de comunicação oferece. Porém, prolongar esse acesso tido como sem volta pode acabar prolongando também a chance de bons resultados futuramente. Entretanto, alguns passos, como a comunicação interna, já podem ser observados nas empresas e têm o consentimento das gerências. Os funcionários já representam um novo público de interesse para as organizações, e ações de dar voz e ouvir vêm sendo trabalhadas em ambas.

Novos estudos sobre a relação empresa x funcionário, pesquisas sobre a intenção das empresas da cidade sobre o setor de Cemp, ou até mesmo o conhecimento que presidentes e CEOs têm sobre o tema podem aprofundar e enriquecer ainda mais os trabalhos de comunicação empresarial e sua realidade em Passo Fundo.

Por fim e como objetivo pessoal, tenho convicção de que este trabalho veio a acrescentar e fortalecer meus interesses sobre o campo da comunicação e marketing dentro das organizações e contribuir para um estudo mais aprofundando sobre este segmento. A partir desta primeira experiência com trabalho científico, vejo que as portas do caminho acadêmico tendem a ficarem abertas para futuras pesquisas, trabalhos e artigos relacionados a tudo o que circula no entorno da área da comunicação e afins.

## REFERÊNCIAS

AMANHÃ. *As 500 Maiores do Sul*. 2010. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/grandes20anos>>. Acesso em: 4 set. 2012.

\_\_\_\_\_. *As 500 Maiores do Sul*. Metodologia. 2010. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/grandeselideres/metodologia.php>>. Acesso em: 4 set. 2012.

\_\_\_\_\_. *As 500 Maiores do Sul*. Conceitos. 2010. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/grandeselideres/conceitos.php>>. Acesso em: 4 set. 2012.

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). *Pesquisa Comunicação Interna*. São Paulo: Aberje, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação*. Rio de Janeiro, 2002. 7 p.

\_\_\_\_\_. *NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração*. Rio de Janeiro, 2003. 24 p.

\_\_\_\_\_. *NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação*. Rio de Janeiro, 2011. 15 p.

BAHIA, Benedito Juarez. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BSBIOS. *Empresa: história*. 2008. Disponível em: <<http://www.bsbios.com.br/?menu=empresa>>. Acesso em: 4 set. 2012.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. *A transparência na comunicação empresarial*. 2012. Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo7.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo7.php)>. Acesso em: 24 out. 2012.

CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de imprensa: como fazer*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. *Introdução à comunicação empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2010.

CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Acesso em: <<http://books.google.com.br/books?id=5-5cTtIGPX8C&printsec=frontcover&num=100&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 1 out. 2012.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. *O novo marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. *Conceitos*. 2012. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/conceitos.php>>. Acesso em: 4 set. 2012.

COSTA, Daniel. *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

FÁVERO, Altair A.; GABOARDI, Ediovani A. (Coord.). *Apresentação de trabalhos científicos: normas e orientações práticas*. 4. ed. rev. e ampl. Passo Fundo, RS: Ed. da UPF, 2008.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. *Comunicação administrativa e operacional*. 2012. Disponível em: <[http://www.gestaodacomunicacao.com/gestao\\_administrativa.html](http://www.gestaodacomunicacao.com/gestao_administrativa.html)>. Acesso em: 30 set. 2012.

GARCIA, Paulo Roberto Salles. Marketing de relacionamento como desafio às organizações. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). *Comunicação empresarial: planejamento e gestão*. São Paulo: All Print, 2011.

GIACAGLIA, Maria Cecília. *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo: Thomson, 2003.

GIGANTE DO NORTE. *Anuário*. Passo Fundo: Grupo On Comunicação, 2011-2012.

GRAZZIOTIN S/A. *A empresa: história*. 2008. Disponível em: <<http://www.grazziotin.com.br/NLWeb/invoker>>. Acesso em: 4 set. 2012.

\_\_\_\_\_. *Site oficial*. Responsabilidade social: balanço social. 2011. Disponível em: <<http://www.grazziotin.com.br/NLWeb/invoker>>. Acesso em: 4 set. 2012.

HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. Barueri: Manole, 2004.

KACHANI, Morris. Área de comunicação corporativa aumenta 300% em dez anos. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 29 set. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1161328-area-de-comunicacao-corporativa-aumenta-300-em-dez-anos.shtml>>. Acesso em: 30 set. 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e a modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

LARKIN, Thomas J. Face a face, a melhor forma de comunicar. *Comunicação Empresarial*, p. 4-7, 2005. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/revista/4\\_2005/entrevista.pdf](http://www.aberje.com.br/revista/4_2005/entrevista.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2012.

LUCA, Márcia Martins Mendes de. *Demonstração do valor adicionado*. 1991. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – FEA/USP, São Paulo, 1991.

MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação empresarial sem complicação*. Barueri: Manole, 2009.

MEDEIROS, Edilma de Moura. *Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica*. 2008. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Guaraciaba do Norte, 2008.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEVES, Márcia. *Marketing social no Brasil: a nova abordagem na era da gestão empresarial globalizada*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2000.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. *Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras*. 15. ed. São Paulo: Frase, 2007.

NICÉSIO, Guilherme Alves de Lima. *Comunicação empresarial*. Valinhos, SP: Anhanguera Educacional, 2010. (Material do Curso de Extensão Comunicação Empresarial).

OLIVEIRA, Daniele Moraes de. *Re: Pendências* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <[andreluiz.tonon@gmail.com](mailto:andreluiz.tonon@gmail.com)> em 29 out. 2012.

PALMA, Jaurês. *Jornalismo empresarial*. 2. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1994.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sérgio. *Comunicação e marketing: teorias da comunicação e novas mídias – um estudo prático*. São Paulo: Futura, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. 7. ed. rev. Campinas, SP: Alínea, 2010.

PINHO, José Bendito. *Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1990.

\_\_\_\_\_. *Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias*. São Paulo: Summus, 2000.

\_\_\_\_\_. *Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica*. 5. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

PASSO FUNDO (Prefeitura). Secretaria de Finanças, Núcleo ICMS. *As 50 empresas maiores em valor adicionado ano base 2010*.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. *Dicionário da comunicação*. 5. ed. São Paulo: Campus, 2001.

SANTOS, Gilmar. *Princípios da publicidade*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005.

SINDICATO DOS PROFISSIONAIS LIBERAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (SINPRORP). *Relações públicas*. 2012. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/>>. Acesso em: 7 nov. 2012.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação empresarial/Comunicação institucional*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Cultura – Poder – Comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1992.

VALOR ECONÔMICO. *Valor 1000*. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.revistavalor.com.br/home.aspx?pub=18&edicao=4>>. Acesso em: 4 set. 2012.

WENDLING, Letícia Fazolin. *Re: Pendências* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <[andreluiz.tonon@gmail.com](mailto:andreluiz.tonon@gmail.com)> em 14 set. 2012.