

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação
Mestrado em Ciências da Comunicação

Dissertação de mestrado
O *site* organizacional como estratégia de comunicação

Mestranda: Jussania de Fátima Albé
Orientador: Prof. Dr. Valério Cruz Brittos

São Leopoldo, janeiro de 2007.

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação
Mestrado em Ciências da Comunicação

O *site* organizacional como estratégia de comunicação

Mestranda: Jussania de Fátima Albé

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale dos Sinos, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Valério Brittos

São Leopoldo, janeiro de 2007.

Agradecimentos

Foram muitas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho. A todas elas, gostaria de manifestar minha profunda gratidão, em especial:

À Deus, pelas oportunidades oferecidas ao longo de minha jornada.

Ao Prof. Dr. Valério Brittos, pela constante disposição em orientar esta dissertação, pelas contribuições realizadas ao trabalho e, principalmente, pela sua maneira particular de incentivar e estimular o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal ao longo de todo o processo, meu agradecimento todo especial.

Aos meus colegas de mestrado, pela amizade e incentivo constantes.

À Randon Implementos S.A. por ter disponibilizado acesso a todas as ferramentas indispensáveis para a realização deste trabalho.

À amiga Giovana, companheira de todas as horas.

Ao meu irmão Juliano, pelo estímulo e pelas infinitas conversas de finais de semana.

Ao meu pai Valdenor e à minha mãe Neiva, pelo apoio e incentivo, mas principalmente, pelas sempre doces palavras nos momentos difíceis.

Ao meu noivo Vanius, principal incentivador do meu aprimoramento acadêmico, pelo companheirismo e pelo amor que me dedica.

Sumário

Introdução	8
1. A evolução tecnológica nas organizações e na sociedade	21
1. 1. O desenvolvimento industrial e tecnológico no Brasil	21
1. 2. Globalização e tecnologia: a internet no cenário organizacional	34
1. 3. Internet e transformação dos mercados: o surgimento de uma nova economia	40
1. 4. A formação de novos modelos organizacionais	45
1. 5. Internet: surgimento e evolução	49
1. 5. 1. A tecnologia <i>Web</i>	52
1. 6. Marcando presença na rede	54
1. 7. Inovação tecnológica como fonte de vantagem competitiva.....	59
2. A atividade de Relações Públicas como estratégia da rede.....	63
2. 1. O papel estratégico da comunicação organizacional.....	63
2. 1. 1. Comunicação e cultura organizacional.....	66
2. 1. 2. Randon, um modelo de empresa familiar	69
2. 2. A história da atividade de Relações Públicas	74
2. 2. 1. Definindo as Relações Públicas.....	78
2. 3. Relações Públicas e internet	83
2. 4. A função estratégica da atividade de Relações Públicas	85
2. 5. A interatividade oportunizada pela rede.....	88
3. Estudo de caso: Randon Implementos S.A.....	97
3. 1. A trajetória da empresa no contexto industrial do Brasil	97
3. 2. A inovação tecnológica como estratégia da comunicação organizacional.....	109
3. 3. Análise do processo de reestruturação do <i>site</i> institucional	112
3. 4. A atuação da área de Relações Públicas no processo de reestruturação do <i>site</i>	116
3. 5. Presença da área de Relações Públicas nos canais do <i>site</i> da Randon	119

- 3. 5. 1. Institucional Corporativo 122
- 3. 5. 2. Relações com Investidores 131
- 3. 5. 3. Responsabilidade Social 136
- 3. 5. 4. Sala de Imprensa..... 141
- 3. 5. 5. Produtos 144
- 3. 5. 6. Notícias 148
- 3. 5. 7. Canal Caminhoneiro 151
- 3. 5. 8. Contatos 153
- 3. 6. Avaliações gerais 155

- Considerações conclusivas 161**

- Referências 168**

Lista de ilustrações

1. Perspectiva e foco da pesquisa	13
2. Dinâmica da globalização.....	36
3. Dados estatísticos Randon.....	105
4. Mapa do <i>site</i> da Randon Implementos S.A.	121
5. Estrutura atual do <i>link</i> Institucional Corporativo	124
6. Estrutura atual do link Relações com Investidores.....	133
7. Estrutura atual do <i>link</i> Responsabilidade Social	138
8. Estrutura atual do <i>link</i> Relações Sala de Imprensa.....	142
9. Estrutura atual do <i>link</i> Podutos.....	145
10. Estrutura atual do <i>link</i> Notícias	149
11. Estrutura atual do <i>link</i> Caminhoneiro.....	151
12. Estrutura atual do <i>link</i> Contatos	153

Lista de tabelas

1. Movimentos industriais	33
2. Vantagens relacionadas ao primeiro a mover-se	61
3. Dados estatísticos Randon	103
4. Dados estatísticos Randon	107
5. Dados estatísticos Randon	108
6. Vantagens relacionadas ao primeiro a mover-se consideradas na Randon	110
7. Resumo do <i>site</i> da Randon	122

Resumo

Pensar as configurações da sociedade atual é perceber e vivenciar novos processos de comunicação. O sistema tecnológico de informação, especialmente marcado pela consolidação da internet, reestruturou o modelo de comunicação no contexto das organizações e modificou as atuais competências dos profissionais da área.

Levando-se em conta o veloz processo de transformação das características do mercado digital, buscou-se desenvolver, através dessa pesquisa, uma análise acerca do *site* organizacional de uma empresa brasileira, como forma de avaliar as estratégias e ações de Relações Públicas como recursos essenciais para a eficácia da comunicação organizacional eletrônica.

O estudo apresenta relações entre os moldes comunicacionais criados a partir da emergência tecnológica e os novos padrões organizacionais, enfatizando a importância da descoberta do papel desempenhado pela área de Relações Públicas diante de um novo lugar midiático, como estrategista da comunicação organizacional.

Palavras-chave: comunicação organizacional, Relações Públicas, *site* organizacional.

Abstract

Thinking about the current society settings is the same of perceiving and deeply living the new communication processes. The technological information system, specially signed by the internet strengthening, has restructured the communication model in the organizations context and it has modified the current competency of the professional of the area.

Taking into consideration the fast transformations of the quick digital market, it was conducted a investigation, thorough this research, an analysis over a organizational website of a Brazilian company, as a way to evaluate the strategies and actions of a Public Relations as essential resources to the effectiveness of the electronic organizational communication.

The investigation presents the relations between the communicational shapes created from the technological emergencies and the new organizational standards, emphasizing the discovery importance of the role played by the Public Relations area facing a media niche, as an organizational communication strategist.

Keywords: organizational communication, Public Relations, organizational website.

Introdução

Vive-se hoje em um mundo formado por rápidas e profundas mudanças, que alteram de forma significativa as relações humanas, resultado das reordenações econômicas, da financeirização, da alteração das dinâmicas de gestão empresarial, da revolução tecnológica, do avanço das ciências, da ascensão da comunicação midiática, da expansão da informática e das incorporações do campo da cultura. Esse mundo de tecnologia e comunicação digital cria um novo ambiente, que altera por completo o comportamento da sociedade e, conseqüentemente, das organizações que a integram.

A cultura de massas é muito semelhante, produto de um mercado oligopolista, preocupado cada vez mais com a produção de bens segmentados, capazes de atender às necessidades de seus consumidores, para assim vender seus produtos com sucesso. Com base nestes pressupostos, a indústria da comunicação cumpre seu compromisso ideológico de manutenção e reprodução do sistema, porém, inserida nos processos de busca de máxima lucratividade. A comercialização de bens culturais e a fixação pela rentabilidade expressam seu compromisso no sistema capitalista.

O aumento da velocidade das mudanças, devido à aplicação das tecnologias da informação nos vários segmentos da sociedade, exige das organizações flexibilidade e desenvoltura para encontrar soluções rápidas e eficientes para um ambiente concorrencial. Nesta visão dinâmica está a idéia de competitividade de Coutinho e Ferraz, que a entendem como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.¹ Desta forma, o sucesso competitivo de cada empresa passa a depender da criação, inovação e renovação de estratégias que podem as diferenciar umas das outras.

Atualmente, meios como rádio, televisão, jornal e internet têm a possibilidade de, através da técnica, trabalhar a informação minuto a minuto, em tempo real, disponibilizando-a a qualquer parte do mundo. Assim, cada vez mais percebe-se a formação de uma comunicação midiática universal, onde todos os setores da comunicação estão relacionados.

Devido ao contexto econômico de integração de mercados, aliado ao crescente avanço da tecnologia da informação e ao aumento da velocidade com que as informações têm se

¹ COUTINHO, Luciano; FERRAZ João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. ed. São Paulo: Papyrus, 1994. p. 18.

propagado, as empresas estão cada vez mais presentes no ambiente virtual, fato viabilizado, principalmente, pelo aumento do uso da internet, a qual já é uma realidade no cotidiano de parte significativa das populações. Direta ou indiretamente, a transferência eletrônica de informações vem alterando a rotina de pessoas e corporações.

Numa economia eletrônica baseada no conhecimento, na informação e em fatores intangíveis, a internet possibilitou a transformação dos mercados, especialmente os de capitais, afetando diretamente as organizações. Frente a este novo contexto, onde a inserção de novas estruturas comunicativas na sociedade produz transformações, que remodelam os processos, através da reorganização do espaço público, das relações de sociabilidade e do diálogo entre instituições e seus públicos, contempla-se a contemporaneidade da comunicação.

A internet nas organizações é um importante meio informacional. Entre as vantagens associadas à internet, destaca-se a característica da comunicação eletrônica avançada, a qual renova a interdependência entre o tempo e a distância, aspectos que muito contribuem para a disseminação da informação. A internet impulsiona a intensificação do conhecimento tecnológico, por meio do desenvolvimento de ferramentas inteligentes, as quais favorecem as melhorias dos sistemas.

Uma das principais diferenças da internet para os meios tradicionais está na sua dirigibilidade e pré-segmentação dos públicos. Quem acessa a internet está em busca de informações particulares e, portanto, o destino dos usuários pode ser distinto. Desta maneira, a atividade de Relações Públicas pode beneficiar-se dessa ferramenta utilizando técnicas e estratégias facilitadoras da comunicação organizacional.

A escolha do tema comunicação organizacional, com enfoque sobre as estratégias de Relações Públicas na implantação e desenvolvimento de um *site* institucional, tem como proposta abordar a emergência e evolução da internet em termos de sua aplicação no contexto das organizações.

Esta pesquisa visa a apresentar aspectos relacionados à informação como fonte de sustentação da comunicação organizacional. Em um cenário que tem como tendência o incremento do processo de globalização dos mercados, a competição entre as organizações dos mais distintos setores e que atuam em diversos mercados, tende a se aprofundar. O uso da comunicação empresarial passa, assim, a ter uma importância cada vez maior para as organizações que buscam alcançar os objetivos traçados em seu planejamento estratégico. Para que isto se concretize, a perfeita comunicação com os múltiplos públicos da empresa se torna uma condição de importância inquestionável.

A internet está sendo utilizada como ferramenta comercial. Entretanto, muitas empresas estão se limitando a focar aspectos como a divulgação da organização e seus produtos com o propósito de aumentar seu volume de vendas. Ao mesmo tempo, e embora a função comercial seja apenas uma das muitas atribuídas à internet, percebe-se que nos últimos anos tem aumentado o número de pessoas que fazem uso do comércio eletrônico, devido à possibilidade de combinar e interligar as instituições e seus públicos-alvos.

Essa agregação de valor, proporcionada pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, exige que as organizações passem por um processo de adaptação, a fim de obterem melhor performance, contribuindo, desta forma, para uma sociedade focada na informação.

Considerando-se o contexto exposto, verifica-se a necessidade de mudanças nas empresas que atuam na internet. Esse processo deve focar elementos tais como estrutura e cultura organizacional, fluxo de informações e planos de ação, como condição para a empresa atingir os resultados esperados na comunicação organizacional atualmente.

Essas novas estruturas comunicacionais, permeadas pelo crescente avanço tecnológico, despertaram interesses e acabaram por direcionar estas inquietações para a pesquisa científica. O fato de ser Relações Públicas possibilitou focar esta pesquisa na comunicação organizacional, na busca pelo desenvolvimento de estratégias que visam garantir a eficácia da comunicação da organização com seus diferentes públicos. Atualmente, a internet, como tecnologia emergente e promissora ferramenta de comunicação, representa, para a atividade de Relações Públicas, um novo instrumento, que intenta relacionar-se positivamente com os públicos de interesse das empresas e organizações.

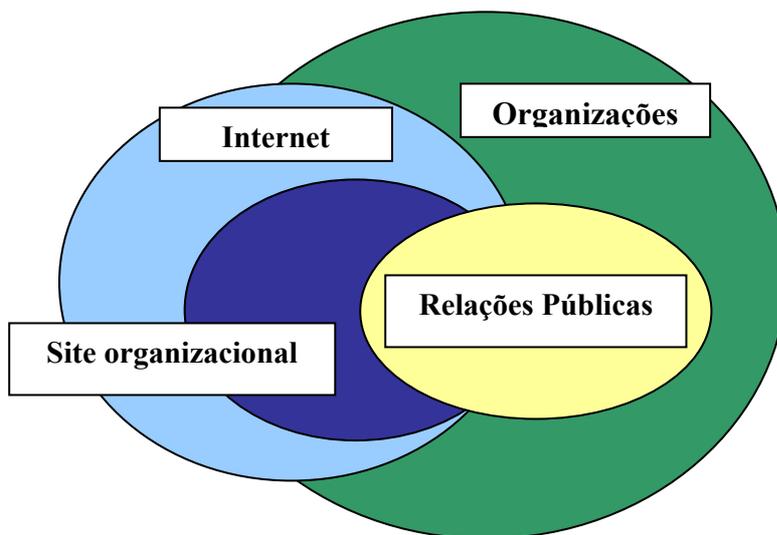
O profissional de Relações Públicas também é responsável pela promoção e o efetivo estreitamento das relações com os consumidores nos *sites* das empresas, contribuindo, assim, para assegurar a lealdade dos clientes e manter a companhia competitiva. Mas há que considerar que a internet apresenta limitações e restrições que têm de ser conhecidas, para evitar que as estratégias de Relações Públicas enfrentem reveses na implementação de ações e programas criados para a rede. Daí a importância na descoberta do papel desempenhado pelo profissional de Relações Públicas, diante de um novo lugar midiático, como estrategista da comunicação organizacional.

Eis aí, então, o tema que se pretende abordar, as estratégias do profissional de Relações Públicas frente à consolidação deste poderoso e novo instrumento comunicacional: a internet. Desta forma, surge o problema de pesquisa:

Como as estratégias de Relações Públicas podem contribuir para a eficácia do site organizacional?

Tendo em vista o veloz processo de transformação das características do mercado eletrônico, o objetivo do presente trabalho, conforme observado na ilustração 1, é a realização de uma pesquisa analítica de um *site* organizacional, com ênfase na avaliação das estratégias e ações de Relações Públicas e verificação dos processos para a eficácia da comunicação eletrônica organizacional. Por eficácia, entende-se aqui a capacidade de se alcançar os objetivos e metas previamente estabelecidos, em outras palavras, é a comparação entre o que se pretende fazer e o que efetivamente se conseguiu. Assim, no contexto deste trabalho, busca-se analisar as ações e estratégias de Relações Públicas direcionadas para o *site* da Randon Implementos S. A. desenvolvidas atualmente, como forma de avaliar a relação entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.

Ilustração 1. Perspectiva e foco da pesquisa



Fonte: autora.

Para que se atinja o objetivo geral são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- verificar de que forma o *site* organizacional pode contribuir com maior eficácia na comunicação organizacional;
- compreender como a atividade de Relações Públicas pode facilitar os processos de comunicação, através de ações estratégicas direcionadas ao *site* organizacional;
- identificar em que medidas as estratégias e ações de Relações Públicas podem ser aplicadas como forma de promover a interatividade na comunicação da organização junto aos seus públicos;
- estabelecer uma associação entre as estratégias de Relações Públicas, o *site*

organizacional e os objetivos comunicacionais da organização, de forma a compreender seu funcionamento;

- estudar a importância do *site* organizacional no processo comunicacional das empresas;
- investigar em que medidas a implementação do *site* institucional da Randon S.A. contribui para a eficácia da comunicação interativa com os diferentes públicos da organização.

A *World Wide Web* abriu a internet para o mundo e é, sem dúvida, uma ferramenta muito influente e de grande utilidade para a execução de muitas das funções e atividades de Relações Públicas. A *web* pode melhorar significativamente o desempenho da organização, na implementação de estratégias de comunicação e na administração do relacionamento da empresa com seus diversos públicos. Desta forma, o trabalho justifica-se pela relevância que os processos de comunicação têm nos sistemas de informação organizacional, mais especificamente pela relação estratégica entre a área de comunicação, aqui delimitada às Relações Públicas, associadas ao *site* institucional; interagindo de forma eficaz na disseminação de conteúdo informacional relevante aos seus públicos, de forma a atingir os objetivos da organização como um todo. Ademais, justifica-se em função da crescente importância que o conhecimento ocupa no mundo hoje, bem como pela forma e a velocidade com que estas mudanças influenciam as vidas de uma maneira em geral, especialmente das organizações.

Para a academia, considera-se a relevância do estudo no sentido em que apresenta relações entre os moldes comunicacionais criados a partir da emergência tecnológica e os novos padrões organizacionais, aliados à área de Relações Públicas, que, enquanto estrategista da rede, pode facilitar o processo de comunicação, dando maior visibilidade e credibilidade às empresas através do *site* institucional.

Em relação aos procedimentos metodológicos trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, analítico-descritiva, orientada pela ética descritiva, que analisa e examina os processos através da investigação, utilizando-se de procedimentos e metodologias de cunho científico para estudar como as pessoas equacionam e agem, ou ainda, como se comportam em circunstâncias particulares. Neste sentido é baseada na descrição e interpretação dos dados, desenvolvida mediante técnicas de levantamento bibliográfico e estudo de caso.

Para Gil, “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre

variáveis”.² A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulação das variáveis, procurando descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação com outros fenômenos, bem como a sua natureza e características. Esse tipo de pesquisa não interfere na realidade, apenas descreve e interpretam os fatos que influenciam o fenômeno estudado, estabelecendo correlação entre as variáveis. Requer como principais instrumentos de coleta de dados: a observação, a entrevista e o questionário.

A pesquisa exploratória justifica-se na medida em que é “desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo sobre determinado fato. É realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipótese precisa e operacional”.³ Assim, posto que o objetivo seja estudar um conceito ainda novo, com pouca literatura disponível, e analisar uma situação existente com possibilidades de verificação do conceito, entende-se que o estudo se caracteriza como exploratório.

A construção do corpus será realizada a partir do que Yin chama de estratégia de estudo de caso:

como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social, e no planejamento. [...] Em todas as situações, a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...].⁴

O estudo de caso, opção adotada nesta pesquisa como estratégia de investigação, é um método que privilegia a escolha do objeto de estudo, permitindo ao pesquisador o acompanhamento e a proximidade com um fenômeno da mídia contemporânea, a internet, dentro do contexto organizacional. Para Yin, o estudo de caso é indicado em situações de pesquisa nas quais "faz-se uma questão do tipo 'como' e 'por que' sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle",⁵ exatamente como se configura a pesquisa idealizada neste projeto.

Conforme Yin, a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não

² GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 44.

³ GIL, Antonio Carlos, op. cit., p. 43.

⁴ YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 21.

⁵ YIN, Robert, op. cit., p. 21.

podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.⁶

O estudo de caso obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, cada uma delas requerendo habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela "capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações".⁷

A documentação, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados. As informações podem ser documentadas por diversas formas, como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia. Os dados arquivados em computador, por exemplo, podem ser relevantes para muitos estudos de caso, correspondendo a: dados de serviços, como número de clientes; dados organizacionais, orçamentos, mapas e quadros; dados geográficos; lista de nomes; levantamentos; dados pessoais, como salários; listas de telefone, etc., que podem ser usados em conjunto com outras fontes de informações, tanto para verificar a exatidão como para avaliar dados de outras fontes.⁸

Através da observação direta, ao visitar o local de estudo, um pesquisador pode fazer observações e coletar evidências sobre o caso em estudo. "Estas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo".⁹

Yin afirma ainda que os artefatos físicos e culturais também se constituem em fonte de evidências e podem ser coletados ou observados como parte do estudo de campo fornecendo informações importantes sobre o caso.¹⁰

A entrevista também é uma fonte de dados importantes para os estudos de caso. De forma geral, as entrevistas servem de evidências, uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos.¹¹

A vantagem da utilização da entrevista na pesquisa é a rapidez na coleta de dados, a possibilidade de esclarecer possíveis dúvidas sobre o produto e também saber o que sente, deseja, pretende ou espera esse público. Como desvantagem, há a intimidação do público pesquisado. O uso das entrevistas qualitativas em profundidade parte do:

⁶ Ibid., p. 17.

⁷ Ibid., p. 19.

⁸ Ibid., p. 35.

⁹ Ibid., p. 91.

¹⁰ Ibid., p. 93.

¹¹ Ibid., p. 37.

pressuposto de que o mundo social não é um dado natural, sem problemas: ele é ativamente construído por pessoas em suas vidas cotidianas, mas não sob condições que elas mesmas estabelecem. Assume-se que essas construções constituem a realidade essencial das pessoas, seu mundo vivencial. O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações. A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e a sua situação. O objetivo é a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.¹²

Nesta pesquisa o trabalho de campo será composto pelos seguintes procedimentos:

- Seleção da empresa a ser trabalhada.
- Visita de diagnóstico.
- Reunião com departamento responsável pelo *site* institucional da organização.
- Contatos com os departamentos e pessoas envolvidos nas áreas de interesse (Comunicação, Relações Públicas, Marketing, Recursos Humanos e Informática).
- Reconhecimento dos processos comunicacionais utilizados.
- Interação com a ferramenta (*site* da empresa).

Já o trabalho de revisão bibliográfica pretende abranger os seguintes temas:

- Economia política e o avanço da internet.
- Tecnologia como ferramenta comunicacional do século XXI.
- Organização, cultura e comunicação organizacional na sociedade atual.
- O papel estrategista do Relações Públicas na organização.
- Contexto e caracterização da internet, mais especificamente, do *site* organizacional, como ambiente midiático no âmbito do qual se processa a comunicação da organização junto aos seus públicos.
- Conectividade como agente da rede.

Toda pesquisa requer um planejamento Neste sentido, torna-se fundamental a adoção de estratégias facilitadoras para o estudo. Para tanto, relacionam-se abaixo alguns passos a serem utilizados no decorrer do processo investigativo:

- Observação analítica do *site* da empresa e do funcionamento dos departamentos envolvidos.
- Estabelecimento de critérios para a análise.

¹² BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002. p. 65.

- Reconhecimento do ambiente organizacional selecionado para a pesquisa.
- Acompanhamento dos processos comunicacionais da organização, especialmente no que diz respeito aos departamentos envolvidos no projeto de reestruturação do *site* organizacional.
- Registro das informações coletadas no campo e da percepção do investigador.
- Elaboração e realização de entrevista em profundidade com o departamento de marketing, profissional de Relações Públicas e demais departamentos diretamente envolvidos no processo de desenvolvimento e manutenção do *site* institucional da empresa pesquisada.
- Transcrição e leitura das entrevistas.
- Observação direta e análise do *site* institucional da Randon S.A.
- Registro e avaliação das mudanças efetuadas no *site* durante o período da pesquisa.
- Identificação das estratégias comunicacionais envolvidas na reestruturação do novo *site*.
- Acompanhamento participativo das ações cotidianas dos departamentos envolvidos.
- Tratamento de informações e dados.
- Análise das informações e dados coletados.

A metodologia, as técnicas e o planejamento propostos servem como roteiro para o desenvolvimento do trabalho. Foram organizados de forma a orientar o pesquisador na execução do projeto como forma de se atingir os objetivos inicialmente propostos.

Dando continuidade ao planejamento do trabalho, apresenta-se a seguir um a proposta de elaboração do estudo, que será dividido em três capítulos. O primeiro, intitulado *A evolução da tecnologia nas organizações e na sociedade*, será composto de uma revisão bibliográfica acerca da emergência tecnológica como fator de mudanças de ordem organizacional e estrutural da informação e da comunicação nas organizações e na sociedade. Neste contexto será inserido o capitalismo, fonte do processo de desenvolvimento social, econômico e tecnológico das organizações. Será realizada uma releitura histórica, compreendendo o desenvolvimento industrial brasileiro, sua construção, evolução e consolidação na sociedade atual.

O segundo capítulo, com o título *A ação de Relações Públicas na rede como uma estratégia da comunicação organizacional*, abordará a área de Relações Públicas como estrategista do desenvolvimento do *site* organizacional, de modo a atingir os objetivos

comunicacionais propostos pelas organizações submersas ao mercado atual. A emergência e a consolidação da tecnologia nas organizações propõem novos desafios aos profissionais de Comunicação, percebendo que suas atividades multifacetadas (institucional, mercadológica, estratégica, social, cultural, etc.), exercidas no mesmo campo de ação e a política de relacionamento das organizações, defrontam-se com uma realidade em constante processo de mutação, de aperfeiçoamentos tecnológicos e reestruturações administrativas que afetam diretamente as práticas e o cotidiano. As Relações Públicas, enquanto atividade, ocupam-se da comunicação organizacional e vêem na internet a possibilidade de aplicação de novas estratégias, capazes de contribuir para a visibilidade da empresa e com o processo de interação da comunicação da empresa junto aos seus públicos. Identificar a internet e o *site* como novas ferramentas da comunicação organizacional é reconhecer a importância e a abrangência de uma mídia altamente interativa, que pode contribuir significativamente no relacionamento da empresa e seus públicos.

O último capítulo, intitulado *Análise do processo de reestruturação do site institucional*, tratará do estudo de caso da Randon Implementos S. A, empresa localizada em Caxias do Sul.¹³ Presidida pelo seu sócio-fundador, o grupo foi fundado há 55 anos sendo considerado líder no mercado automotivo. A escolha pela empresa deu-se pelo fato de o seu desenvolvimento ter acompanhado os principais momentos do capitalismo, vetores que influenciaram e afetaram de modo significativo sua trajetória. Como será visto, a Randon enfrentou momentos de expansão onde a conquista de novos mercados tornou-se fator de sucesso. Em outros períodos, afetada pela forte crise econômica e financeira, buscou novas estratégias de luta pela sua sustentação, onde a tecnologia da informação se mostrou um dos alicerces que impulsionaram sua reconstituição. Além disso, a escolha foi motivada pelo fato de a Randon ter sido uma das pioneiras no estado na implantação da internet. Nesta fase a ênfase maior será dada aos aspectos relacionados ao *site* da organização, contemplando as seguintes funções: interatividade da comunicação, melhoria nos processos, gerenciamento de serviços e capacitação das transações. A última parte trará, ainda, uma análise acerca dos dados coletados na organização, inserindo-a no contexto geral do trabalho. A proximidade permitida pelo acompanhamento direto dos processos organizacionais na Randon S/A, oportunizará uma aproximação com a teoria estudada, possibilitando um aprofundamento nos processos de interação com o objeto de estudo.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais, referentes aos três capítulos, de

¹³ MORAIS, João Luiz de. **Randon meio século de trabalho**: da prática à teoria, lições de história, economia e administração, com acertos e erros na cultura empresarial brasileira. Porto Alegre: EST, 1999. p. 27.

forma a se chegar a um conjunto de respostas ao problema de pesquisa, com vistas a atingir os objetivos propostos no início do trabalho.

1. A evolução tecnológica nas organizações e na sociedade

Neste capítulo procura-se caracterizar historicamente o desenvolvimento industrial brasileiro, ressaltando suas principais características e correlacionando-as ao cenário mundial da evolução tecnológica. A discussão desenvolvida traz uma abordagem acerca da lógica capitalista no mercado globalizado e da emergência tecnológica e suas implicações nos processos comunicacionais. Esta explanação será realizada com o intuito de detalhar com mais proximidade a origem tecnológica e mercadológica do *site* organizacional, foco de desenvolvimento deste trabalho.

Com relação à tecnologia do *site* organizacional, serão explicitados seus componentes, estratégias utilizadas e mecanismos de interação da organização e seus públicos, além de alguns parâmetros sobre a utilização desta ferramenta em relação às suas aplicações, vantagens e desvantagens na comunicação eletrônica organizacional. Para compreender esse universo, será realizado um estudo focado no contexto de uma nova sociedade, que se molda sobre os alicerces da aceleração das tecnologias de informação e comunicação (TICs), resultando a importância de um aprofundamento sobre a questão de redes formais e de suas estratégias.

1. 1. O desenvolvimento industrial e tecnológico no Brasil

O capitalismo sempre foi considerado um modo de produção capaz de gerar riqueza material, inventos, obras e produtos. Nenhum modo de produção anterior conseguiu agenciar com tamanha eficiência o trabalho humano, explorar a natureza com igual intensidade, potencializar as capacidades físicas e intelectuais de maneira a fazer avançar a humanidade em dimensões físicas e materiais.

Desde seus primórdios, o capitalismo tem uma lógica de funcionamento bem específica: organizar o trabalho humano para produzir mercadorias que serão vendidas por preço superior ao seu custo. A extração de mais-valia é, igualmente, extração de mais-poder. Ao organizar a produção, o capitalista organiza, também, toda a sociedade, subjugando as diferentes lógicas sociais a uma lógica mercantil, produtivista e concorrencial.

De acordo com Ianni, historicamente, o capitalismo pode ser definido como “um

processo histórico de longa duração, com ciclos de expansão e retração, ruptura e reorientação”¹⁴.

O capitalismo, como todo sistema econômico, sofreu transformações ao longo de sua história. As mudanças podem ser profundas, acumular tensões sociais e graves problemas econômicos, gerar crises, guerras e revoluções políticas, mas o processo permanece basicamente o mesmo, isto é, trata-se de um sistema produtor de mercadorias cuja venda tem por objetivo o lucro, por isso é chamado de economia de mercado ou economia capitalista. No entanto, para que as empresas capitalistas produzam mais e mais mercadorias, com maior eficiência e melhores níveis de produtividade, ganhando em competitividade em relação às outras, elas precisam criar e aplicar novas técnicas e novas formas de organização da produção e do trabalho, dividir funções, negociar salários, estipular taxas de lucros, etc.

Como não poderia deixar de ser, o mundo dos negócios é um dos setores que mais sofre influências dos rumos econômico-sociais, uma vez que é a política econômica que define as diretrizes para as políticas de organização do trabalho, ou seja, os apelos para a acumulação capitalista ditam regras para os novos modelos de gestão empresarial.

Não se pode considerar as organizações sem levar em conta o contexto e a época em que se situam. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específica, constituindo-se em um formato histórico. Para entender a evolução das organizações é preciso retroagir no tempo, considerando a variável tecnológica como norteadora dos processos mercadológicos, das relações entre as nações e da vida das empresas.

O modo de produção capitalista começou a se desenvolver no Ocidente a partir da Revolução Industrial em meados do século XVIII. Foi nessa época que começaram a tomar forma os elementos do capitalismo: propriedade privada, capital e trabalho assalariado. O processo de cercamento transformou o regime de propriedade da terra na Inglaterra, tirando a possibilidade de exploração da agricultura de um vasto contingente de indivíduos que utilizavam as terras compartilhadas. Com o cercamento, firmou-se a propriedade privada da terra e liberou-se mão-de-obra para a indústria incipiente. Sem acesso à terra, restou aos indivíduos afastados do campo o emprego nas fábricas têxteis, como trabalhadores assalariados. O capital surge, então, dessa nova forma de organização do trabalho.

A ascensão do capitalismo significou uma mudança radical na sociedade da época, desorganizando-a e reorganizando-a em outros parâmetros. No lugar de uma regulação de

¹⁴ IANNI, Octavio. **A sociedade global**. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. p. 55-56.

inspiração divina da sociedade, impera a idéia do estabelecimento de um mercado livre de interferências. De acordo com essa tendência, as regras do capital passam a regular a economia e a sociedade.

As principais características do desenvolvimento industrial brasileiro demonstram que a industrialização ocorreu no Brasil de forma não linear, ou seja, foi um processo que passou por fases, mas, fundamentalmente, ocorreu de forma retardatária e com características muito distintas do processo ocorrido na Inglaterra ou nos demais países da Europa, dos Estados Unidos e do Japão.¹⁵

De acordo com Prado, as primeiras manifestações da atividade industrial ocorreram ainda no Brasil Colônia, tendo a fabricação do açúcar e a mineração uma intensidade mais perceptível.¹⁶ Ao lado dessas, uma série de outras atividades foram desenvolvidas, tais como: a exploração da metalurgia com fundição de ferro, fabricação de tecidos e de gêneros alimentícios, construção naval e civil, preparação de fumo de corda, fabricação do anil, extração do sal, confecção de móveis e produção de azeite de baleia, usado na iluminação pública. Todas essas outras atividades misturavam manifestações fabris e manufatureiras, porém eram profundamente marcadas por um aspecto acessório ou secundário para a economia.

No Brasil Colônia as poucas manufaturas existentes estavam situadas de forma geral no interior das fazendas e sob a predominância do trabalho escravo, sendo a economia vinculada à extração e exportação do pau-brasil para os países europeus. É nesse sentido que se estabelece a grande diferença entre o processo de industrialização ocorrido na Inglaterra e no Brasil, além de períodos temporais distantes, visto que o primeiro surto industrial brasileiro se dá entre 1885 e 1895. Considerado excessivamente tardio, corresponde ao momento em que a Inglaterra já estava com seu processo de industrialização plenamente desenvolvido, passando para uma nova e importante fase, a das máquinas-ferramentas e de bens de produção em geral.¹⁷

A inconsistência do processo de desenvolvimento industrial como um todo era perceptível pela falta de políticas realmente eficientes para o desenvolvimento do setor, que em muitas áreas permanecia no mesmo sistema artesanal. Em outras palavras, as fábricas do período imperial, apesar da importância histórica, demonstram a limitação do processo de desenvolvimento da indústria brasileira, fortemente ocasionada pelo caráter escravista da

¹⁵ HARDMAN, Francisco Foot; LEONARDI, Victor. **História da indústria e do trabalho no Brasil**: das origens aos anos 20. 2. ed. São Paulo: Ática, 1991. p. 49.

¹⁶ PRADO JUNIOR, Caio. **História econômica do Brasil**. 43. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998. p. 41.

¹⁷ HARDMAN, Francisco Foot; LEONARDI, Victor, op. cit., p. 29.

economia. Esse caráter resultava na limitação do mercado consumidor, pela limitação de novas técnicas e pela falta de capital para investimentos.¹⁸

Essa realidade somente é alterada com o desenvolvimento da produção da cafeicultura, que dá origem a um significativo conjunto de fatores considerados como fundamentais para o desenvolvimento efetivo do processo de industrialização de porte no Brasil. Essencialmente são fatores preponderantes para o processo: a) a substituição do trabalho escravo pelo trabalho livre; b) a acumulação e o investimento do capital dentro do próprio país.¹⁹

O nascimento da indústria é um dos aspectos do desenvolvimento do capitalismo no Brasil, essa indústria faz parte de um desenvolvimento cujo centro é constituído pela economia cafeeira. Como esclarece Dean, é a economia cafeeira que fornece as bases para o desenvolvimento industrial brasileiro, à medida que o trabalho escravo é substituído pelo trabalho livre do imigrante europeu, fazendo surgir uma massa assalariada e consumidora de bens e serviços que durante o período escravista não existia.²⁰ Além deste importante fator, que transfere capital para o mercado através do consumo, os imigrantes também agregavam conhecimentos culturais e técnicos compatíveis com a sociedade industrial. É importante ressaltar que o capital excedente da economia cafeeira foi investido em estradas de ferro, bancos, empresas comerciais e industriais, o que acabou urbanizando o capital rural.

Na segunda metade do século XVIII, a economia mundial conheceria seu primeiro grande ciclo de crescimento, a partir da difusão do uso do carvão mineral na produção de ferro e de inovações na maquinaria têxtil, dando origem à Revolução Industrial. Pochmann classifica este período como a primeira onda de revolução tecnológica, associando a Revolução Industrial ao invento da máquina a vapor.²¹

A revolução tecnológica, segundo Tauile, é estabelecida de forma integrada, onde a associação de conhecimentos, procedimentos, instrumentos e técnicas contribuem para o desenvolvimento da sociedade em diferentes estágios, tanto econômico, como sócio-cultural, caracterizando determinadas épocas ou períodos.²² Em outras palavras, trata-se de um conjunto de práticas instrumentais e operacionais que, articuladas, estabelecem um novo padrão de comportamento produtivo e social. No mesmo sentido esclarece Pochmann que, apesar das inovações serem constantes ao longo do desenvolvimento econômico, existem

¹⁸ GREMANUD. Amaury; SAES, Flávio Azevedo Marques de; TONETO JÚNIOR, Rudinei. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 62.

¹⁹ GREMANUD. Amaury; SAES, Flávio Azevedo Marques de; TONETO JÚNIOR, Rudinei, op. cit., p. 63.

²⁰ DEAN, Warren. **A industrialização de São Paulo**. São Paulo: Edusc, 1976. p. 35.

²¹ POCHMANN, Marcio. **A década dos mitos: o novo modelo econômico e a crise do trabalho no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2001. p. 83.

²² TAUILE, José Ricardo. **Para (re)construir o Brasil contemporâneo: trabalho, tecnologia e acumulação**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001. p. 38.

períodos nos quais há uma maior concentração de inovações tecnológicas, resultado de significativas alterações no processo produtivo e na sociedade, modificando principalmente a base técnica a qual estabelece a dinâmica do ciclo de acumulação do capital.²³

Tauile acentua que a utilização da máquina no processo produtivo não se trata simplesmente da passagem da força motriz do homem para a máquina, mas da “transferência do conhecimento sobre o processo de trabalho, que passa da esfera do trabalho para a esfera do capital”, ou seja, para o autor, a Revolução Industrial é efetivamente deflagrada com a transferência das habilidades, informações e conhecimentos dos trabalhadores para mecanismos móveis que têm a função de cristalizá-los sob forma de capital fixo.²⁴

A Revolução Industrial não fomentou apenas mudanças de padrões de produção. A passagem do modelo de produção industrial de pequena escala para o de larga escala fez com que novos parâmetros de comportamento fossem criados.²⁵ Com o aumento exponencial da produção empresarial, tornou-se necessário o desenvolvimento de um sistema gerencial produtivo que adaptasse a rotina de trabalho dos funcionários a essa nova realidade. Neste período a tecnologia já era, sem dúvida, um componente essencial do processo de produção, nele residindo grande parte da energia utilizada, do conhecimento e da informação que emergia no processo de produção.

A lógica do capitalismo sempre esteve voltada para a obtenção do lucro e da produtividade. A partir da Revolução Industrial, a acumulação de capital, com incorporação do progresso técnico, tornou-se a característica definidora do sistema econômico.

A hierarquia social pode ser preservada e reproduzida sempre que uma nova tecnologia é introduzida, o que explica a extraordinária continuidade do poder nas sociedades capitalistas avançadas nas últimas gerações, tornada possível pelas estratégias de modernização, apesar das enormes mudanças tecnológicas, cada vez mais incrementadas pelos usos alternativos, como opções periféricas.

Para Pochmann, a segunda onda de inovação tecnológica ocorre com a II Revolução Industrial, através do estabelecimento radical da divisão do trabalho e da descoberta de novos materiais.²⁶ As primeiras descobertas no campo da eletricidade e do magnetismo datavam do início do século XIX. As aplicações práticas do eletromagnetismo começaram a aparecer nos

²³ POCHMANN, Marcio, op. cit., p. 92.

²⁴ TAUILE, José Ricardo, op. cit., p. 78.

²⁵ A abordagem sobre a teoria administrativa tem por base: MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004. p. 74-95.

²⁶ POCHMANN, Marcio, op. cit., p. 113.

anos 40, com o telégrafo elétrico, seguida do dínamo nos anos 60, do motor elétrico de corrente direta nos anos 70 e finalmente da lâmpada incandescente nos anos 80.

As inovações no campo da eletricidade geraram novas empresas, que se tornaram paradigmas no século seguinte. Apesar de representar uma revolução tecnológica, a eletricidade demorou várias décadas para produzir impactos econômicos, pois sua viabilização dependia de outros fatores técnico-econômicos. No plano técnico, a energia elétrica necessitava de inovações secundárias nas áreas de geração e transmissão de energia, além de novas aplicações domésticas e industriais. Do ponto de vista econômico dependia da redução de custos e de investimentos no desenvolvimento de uma infra-estrutura adequada à sua difusão.

No campo dos materiais, o desenvolvimento do aço, permitiu um extraordinário incremento nas aplicações do metal, antes limitadas pela baixa resistência do ferro. Quanto à produção de aço, o país teve que esperar até 1942 para ter sua primeira siderúrgica de porte, a Companhia Siderúrgica Nacional. Para obter a tecnologia necessária, o presidente Getúlio Vargas adotou uma ousada estratégia política que incluiu ameaças aos Estados Unidos, que relutava apoiar o empreendimento de aproximação com a Alemanha. O estado de guerra acabou por induzir o apoio técnico e financeiro norte-americano ao projeto, considerado um dos principais marcos da industrialização brasileira.

O petróleo adquiriu seu espaço como combustível com o desencadeamento da produção de motores a diesel, como possibilidade eficiente para a substituição do gás. Para Pochmann, este é o elemento fundamental para a transformação das empresas que estavam iniciando na construção de veículos em grandes oligopólios, difundindo a produção em massa de automóveis pelo mundo.²⁷

Entre 1899 e 1902, a indústria nacional passa por dificuldades consideráveis, atribuídas à queda da demanda por bens-salário, à crise do setor cafeeiro, ao corte dos gastos públicos e, finalmente, ao aumento da carga tributária incidente sobre o consumo. Entretanto, como sustenta Mello, o importante é que a indústria superou os maus momentos, basicamente pelo achatamento dos salários, possibilitado pela flexibilidade vigente, que aliviou os efeitos sob a rentabilidade industrial, e também pelo barateamento de elementos do capital constante, devido à valorização da taxa cambial.²⁸

²⁷ Ibid., p. 117.

²⁸ MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo tardio**: contribuição à evisão crítica da formação e do desenvolvimento da economia brasileira. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998. p. 152.

Já entre 1903 e 1905 a indústria tem sua recuperação acentuada a partir do aumento dos gastos públicos. Entre 1905 e 1912, vive um momento de grande expansão, que, pelo exame de Mello, se deve ao crescimento vegetativo da população ativa, à imigração em massa, aos investimentos públicos e à agricultura mercantil de alimentos.²⁹ Ou seja, a expansão da produção de alimentos serve de estímulo para a acumulação industrial, enquanto que o investimento público acaba não exercendo pressão para elevar o custo da reprodução da força de trabalho urbana. Em contrapartida, o setor industrial impulsiona o investimento público e a agricultura de alimentos, ao manter os salários industriais com preços estáveis.

A partir de 1907 a expansão industrial é acelerada, principalmente, pelo aumento da capacidade de importação, pela entrada de capitais externos, pelo aumento do ritmo de imigração, pela forte expansão da produção de alimentos e pela elevação ainda mais acentuada dos gastos públicos.³⁰ Esta foi a grande contribuição da Primeira Guerra para o desenvolvimento da indústria nacional, considerada por muitos autores como um período de desenvolvimento e consolidação, baseado em novos modelos de industrialização, a partir da siderurgia e da utilização do carvão

Mello destaca que de 1889 até 1933 o País vive a transição para o capitalismo, com o nascimento e a consolidação do capital industrial, distinguindo-o do processo de industrialização que até 1950 vai ter caráter relativo para a economia nacional, vigorando ainda como setor fundamental a economia agro-exportadora, do qual era dependente.³¹

Note-se, entretanto, que à medida que a acumulação industrial se estabelece, aliada a uma agricultura voltada para o abastecimento interno, com o atendimento às demandas dos trabalhadores, há um salto interno da produção dos elementos materiais de composição do capital industrial, o que possibilita uma resposta positiva para a crise mundial de 1929. A economia calcada no protecionismo externo e na manutenção da renda interna restabelece ou até melhora a lucratividade no setor industrial, que, por sua vez, aliada à proibição de importações de equipamentos para a indústria durante o período de 1931 a 1937, impulsiona a indústria rumo à produção de bens de produção leves.³²

O período de 1930 até o início da II Guerra Mundial marca a fase da industrialização brasileira, que corresponde à sua consolidação. Tomando-se Fausto como referência, percebe-se que essa consolidação também foi possível em virtude da falência do federalismo da

²⁹ MELLO, João Manuel Cardoso de, op. cit., p. 153.

³⁰ Ibid., p. 160.

³¹ Ibid., p. 164.

³² FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 24. ed. São Paulo: Nacional, 1991. p. 198-199.

República Velha e, principalmente, pela implantação de um Estado forte e centralizado.³³ A quebra de barreiras entre as unidades federadas e a construção de portos, ferrovias e rodovias, implementada pelo governo, facilita a circulação de mercadorias em todo o país e demonstra a intervenção do Estado no setor, através da melhoria da infra-estrutura.

Uma nova fase do processo de industrialização compreende o período da Segunda Guerra até 1950, e denota a necessidade da consolidação da industrialização propriamente dita visto que a consolidação referida na terceira fase tem o cunho de marcar pontualmente a presença da indústria na economia nacional e a expansão da produção de bens para a substituição de importações, principalmente direcionadas às indústrias têxtil, alimentar, gráfica, editorial, de vestuário, de fumo, de couro e de peles.³⁴

Essa realidade apresentou-se com difícil modificação, a partir simplesmente do capital acumulado no próprio setor industrial, que, apesar de crescente, tornava-se insuficiente para o financiamento da indústria pesada nacional, significando o último estágio da implantação do chamado sistema industrial. Portanto, o processo de industrialização precisava ser completado, porém o capital nacional era insuficiente para financiá-lo. Nesse sentido, convém lembrar que a industrialização nacional sempre esteve atrelada ao capital estrangeiro, como apontam Hardman e Leonardi, mas no início de 1950 a busca de capital no exterior ou ainda no nível estatal não estava definida; contudo, a substituição da dependência britânica pela dependência norte-americana a essa altura já era visível.³⁵

Segundo Versani e Suzigan, o Brasil não implantou propriamente uma política ampla de desenvolvimento industrial, todavia reconhecem a existência de experiências importantes nessa área, como a fixação de metas gerais, algumas específicas para as indústrias, e os arranjos necessários para facilitar o alcance das metas estabelecidas.³⁶ As duas mais importantes foram o Plano de Metas entre 1956 e 1960, e o II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), entre 1975 e 1979, que constituíram no ano de 1950 um marco da intervenção do Estado para o desenvolvimento da industrialização brasileira a partir de iniciativas objetivas, pontuais e organizadas. Dessa forma, realizou-se um amplo diagnóstico da economia nacional, no qual identificou-se que os pontos de estrangulamento estavam nas áreas de transporte, energia, agricultura e indústria. Frente a esta realidade criou-se o Banco de Desenvolvimento Econômico (BNDE) em 1952, com a finalidade de gerenciar os recursos

³³ FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 9. ed. São Paulo: USP, 2001. p. 124.

³⁴ FAUSTO, Boris, op. cit., p. 137.

³⁵ HARDMAN, Francisco Foot; LEONARDI, Victor, op. cit., p. 54-55.

³⁶ VERSIANI, Flávio Rebelo; SUZIGAN, Wilson. O processo brasileiro de industrialização: visão geral. **Série textos didáticos**, Brasília, n. 10, p. 1-32, jun. 1990.

destinados aos investimentos na infra-estrutura e, posteriormente, marcou-se sua atuação no desenvolvimento das indústrias de base e na diversificação da indústria de transformação.

Na seqüência, outras ações importantes foram tomadas, como a criação da Petrobrás, em 1953, e as medidas que favoreceram as importações de máquinas e equipamentos industriais, através da instrução 70, de 1953, e 113, de 1955, sendo as indústrias automobilística, química e de bens de capital, as mais beneficiadas e que deram impulso significativo ao parque industrial brasileiro.³⁷

Cessado o período de investimentos públicos e privados, que foi de 1956 a 1957, a indústria nacional entra num processo de recessão, que se estenderia até 1967, no qual se destacam como colaborações para a recessão a nova lei de controle de remessas de lucros, a mudança na política cambial de 1961, a redução do crédito e contestação das despesas públicas de 1963 e a política de estabilização de 1965 a 1967.³⁸

O regime militar instaurado em 1964 promoveu várias reformas, entre elas também a reorganização das instituições políticas, que tiveram ligação direta com o desenvolvimento da indústria no Brasil, como a criação da Comissão de Desenvolvimento Industrial, em 1964, a qual concedia isenção do imposto de importação para bens de capital destinados a projetos industriais previamente aprovados; o fortalecimento da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil, destacando-se a unificação do sistema cambial e a redução generalizada das alíquotas da tarifa aduaneira, acentuando a importância da lei do Similar; a diversificação do sistema financeiro privado; a diversificação das aplicações do BNDE e demais bancos oficiais com investimentos direcionados para a indústria.³⁹

Na década de 70, ocorre a crise do petróleo, elevando o custo de produção, o que faz com que as indústrias adotem políticas de redução de custo e invistam em automação, na tentativa de se tornarem mais competitivas. O declínio econômico vivenciado coloca em cheque as formas tradicionais de promoção do desenvolvimento. O Brasil, país rico em recursos naturais que ingressa na era industrial, está entre os mais duramente afetados. O novo paradigma que se avizinha é intensivo em conhecimento e poupador de matérias primas e energia. Torna-se necessário mudar o modelo de crescimento e encontrar inovações capazes de permitir novas oportunidades de lucro e crescimento.

Entre 1968 e 1973, o país viveu o chamado milagre econômico, experimentando taxas de crescimento superiores às que a maioria dos países industrializados jamais havia tido. A

³⁷ VERSIANI, Flávio R.; SUZIGAN, Wilson, op. cit.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

indústria de bens de consumo duráveis deixou de exibir capacidade ociosa, o setor financeiro apresentou crescimento acelerado e consolidou-se como o agente financiador do sistema, e iniciou-se a nova etapa do processo de crescimento econômico. Neste período, em função da expansão da demanda no mercado interno e da expansão da diversificação das exportações, o mercado de produtos manufaturados conta com uma significativa ampliação. A expansão do mercado interno se dá por três fatores preponderantes: a política macroeconômica expansionista, o *boom* de construções residenciais e a recuperação dos níveis de consumo. Já a expansão das exportações está diretamente ligada à desvalorização cambial iniciada em 1968 e à criação de novos incentivos e subsídios fiscais e financeiros destinados à exportação, sendo incentivada pelo dinamismo do comércio mundial até a crise internacional de 1973.

Entre 1975 e 1979 o II Plano Nacional de Desenvolvimento colocado em prática pelo Estado fez com que se articulasse uma nova fase de investimentos públicos e privados nas indústrias de insumos básicos, de bens de capital e infra-estrutura, completando e criando 115 condições de expansão para a estrutura industrial nacional. O período representa um esforço imenso para a acumulação de capital e para a diversificação da estrutura industrial em direção ao desenvolvimento da industrialização pesada, fazendo com que no início da década de 1980 já pudesse ser considerada praticamente completa.

A estrutura da indústria brasileira estava calcada no esquema de substituição extensivo de importações e na promoção de exportações, que eram incentivadas pelas políticas de proteção e promoção, vigentes para a formação da estrutura industrial. Todavia, no início dos anos 80 a estrutura industrial apresentava-se completa, sendo possível identificar as seqüelas deixadas na economia pelas políticas protetoras e promotoras empregadas. Essas seqüelas foram a “ineficiência ao nível de indústrias específicas, em prejuízo da especialização e da maior integração com o mercado internacional”.⁴⁰ Como resultado, a economia nacional torna-se extremamente fechada, com um dos menores coeficientes de importação do mundo.

Portanto, já no início dos anos 1980 era imperiosa a necessidade de mudança do rumo da política de industrialização do país. As principais indicações de mudança já direcionavam para a racionalização e a redução dos sistemas de proteção e de promoção, em favor do estímulo das atividades de pesquisas e desenvolvimento tecnológico, que significavam modernização, criação de novos produtos e processos de fabricação, além do incentivo à indústria de alta tecnologia.

⁴⁰ Ibid.

O Estado antes presente, então abandonou o planejamento do desenvolvimento industrial, desarticulando o esquema de incentivos geridos pela Comissão de Desenvolvimento Industrial (CDI) e impondo às indústrias o ônus do ajuste macroeconômico: a crise do setor externo, acentuado após o segundo choque do petróleo, além da elevação das taxas de juros no mercado financeiro internacional. As medidas tomadas para ajustamento a esse novo contexto foram: a desvalorização da taxa de câmbio; a manutenção e até a ampliação do sistema de incentivos e subsídios à exportação de manufaturados; o controle severo das importações; a política salarial de perdas reais e a redução de custo de mão-de-obra para dar mais competitividade à indústria; e a reestruturação da matriz energética do país.⁴¹

Todos estes ajustamentos representaram “a pior recessão da história da indústria brasileira, com redução em termos absolutos da produção (17%) e do emprego (20%) entre 1981-83, redução à metade dos investimentos e diminuição dos esforços de incorporação de progresso técnico”.⁴² Os anos de 1984 e 1985 apresentam certa recuperação que em princípio é atribuída ao sucesso do ajustamento; contudo, a inserção da indústria no mercado internacional está baseada na compressão dos salários, na redução do nível de atividade no mercado interno e na concessão de benefícios fiscais e financeiros.

Já nos anos de 1985 a 1987, o Estado tenta reorientar o desenvolvimento industrial, porém sem sucesso. Nesse período são elaboradas várias estratégias para elevar os índices de produtividade e aumentar a eficiência da indústria, tanto no âmbito do mercado interno como externo. Torna-se necessária, para tanto, a modernização da estrutura produtiva e a capacitação científica e tecnológica do país. No entanto, o insucesso das estratégias elaboradas demonstra a total ausência de articulação entre os segmentos da sociedade (Estado, iniciativa privada, comunidade acadêmica entre outros) na busca por objetivos realmente comuns. Como resultado, entre 1987 e 1989 o país volta às raias da recessão.

Desde o último quartel do século XX, percebe-se cada vez mais uma nova etapa de aprofundamento nas descobertas técnicas e científicas, com impacto significativo no desempenho do capitalismo mundial. A notável generalização das inovações nos campos da informática, telemática, dos novos materiais e da biotecnologia impulsiona a transformação do padrão de organização da produção e do trabalho nas mais diversas atividades econômicas.

A terceira onda de inovações tecnológicas, segundo Pochmann, ocorre no último quarto do século XIX, com a descoberta de novas técnicas que propiciam a transformação do padrão de organização da produção e do trabalho, fazendo ocorrer um rompimento definitivo

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

com os padrões estabelecidos até então.⁴³ Essas inovações se deram de forma generalizada, no campo da microeletrônica, da informática, da automação, da telecomunicação, da telemática, da biotecnologia, dos novos materiais (cerâmica e fibra ótica, por exemplo), etc. Por isso, Pochmann acentua que essa nova onda de inovação tecnológica constitui-se na Terceira Revolução Tecnológica, sendo tratada também como revolução da informática, sociedade da informática, sociedade do tempo livre, sociedade pós-moderna, economia em rede, entre outros.⁴⁴

A cerâmica e a fibra ótica, entre outros novos materiais, contribuíram para a renovação das bases técnica e material do capitalismo, assim como a microeletrônica, a informática, a automação e as telecomunicações criam oportunidades de rompimento com as situações tradicionais de produção, de trabalho e do modo de vida. Em grande medida, registra-se a presença de uma verdadeira convergência nos meios de comunicação, capaz de alterar profundamente os modos de produção, de trabalho e de vida. Com o aparecimento e desenvolvimento do computador e a sua mais recente associação junto aos meios de comunicação já existentes, como a televisão e o telefone, confirma a passagem para um estágio superior na produção de informações e comunicações.

As revoluções tecnológicas traduziram-se numa redução da quantidade de trabalho social total necessário para a produção dos valores de uso considerados, mas também no aumento da proporção que representa a quantidade de trabalho indireto, atribuído à produção dos meios de produção, em relação à de trabalho direto, atribuído à produção final.

A história empresarial mostra que as organizações estão sempre mudando, buscando sua adaptação, a fim de responder, de maneira satisfatória, às exigências do seu ambiente e acompanhar a evolução da sociedade para ter sucesso. Uma das principais características do mundo capitalista é a capacidade de apresentar constante mudança no processo produtivo. Segundo Pochmann, não sem motivo, o avanço da fronteira tecnológica transforma-se recorrentemente na forma de potencializar o processo de acumulação de capital e de eliminação dos concorrentes.⁴⁵

Muito embora a inovação técnica tenha presença constante ao longo do desenvolvimento econômico, pode-se observar que certos momentos históricos concentram um conjunto de modificações tecnológicas e industriais, com capacidade de alterar

⁴³ POCHMANN, Marcio. As possibilidades do trabalho e a nova economia no Brasil. *In*: RUBEN, Guilhermino, WAINER, Jacques e DWYER, Tom (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 147.

POCHMANN, Marcio, op. cit., p. 147.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 153.

⁴⁵ POCHMANN, Márcio, op. cit., p. 47.

radicalmente não apenas o cenário organizacional, mas também a conformação de toda uma sociedade. A rápida difusão de uma nova onda de inovação não só modifica a base técnica responsável pela dinâmica do ciclo de acumulação de capital, mas também termina por influenciar os mais distintos processos de produção e de trabalho, a partir do aumento dos lucros, dos ganhos de produtividade e da queda dos preços, com destaque para os segmentos modernos e mais dinâmicos.

A tabela a seguir é um resumo das principais movimentações referentes aos períodos de industrialização no Brasil.

Tabela 1. Movimentos industriais

Períodos				
Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90
Maximização dos volumes de produção	Explicitação dos objetivos de faturamento e lucro para todas as famílias de produtos	Controle e melhoria contínua da capacidade do processo	Lucro médio e logo prazo sustentado pelos resultados de curtos prazos	Aquisições, fusões e incorporações
Maximização da eficiência produtiva	Ênfase nas pesquisas de mercado para escolha da família de produtos	Forte integração dos processos produtivos (<i>just-in-time</i>)	Integração com os fornecedores e clientes internos e externos	Configurações logísticas integradas
Investimentos em inovação tecnológica e dos produtos	Caracterização das linhas de produtos e unidades de negócio	Aproveitamento máximo das instalações (TPM)	Investimentos em inovação tecnológica dos produtos	Investimentos em inovação tecnológica dos produtos

Fonte: BOUER, Gregório. Qualidade: conceitos e abordagens. In: CONTADOR, José, Celso (Coord). **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 2. ed. São Paulo: 1998. p. 177-188.

Como se percebe, a tecnologia da informação vem contribuindo para a mudança dos cenários organizacionais, mais notadamente no que se refere ao aumento da capacidade de processamento e da estrutura dos fluxos de informação. As organizações têm percebido como os computadores, as redes, a inteligência artificial e outras tecnologias da informação podem capacitá-las a se destacar naqueles mercados cada vez mais competitivos e globais. Por fim, cabe ressaltar que a história empresarial mostra que as organizações estão sempre mudando,

buscando sua adaptação, a fim de responder, de maneira satisfatória, às exigências do seu ambiente e acompanhar a evolução da sociedade para ter sucesso.

1. 2. Globalização e tecnologia: a internet no cenário organizacional

A nova ordem mundial tem como principal característica o fenômeno da globalização, que, segundo Giddens, pode ser definido como a “intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa”.⁴⁶ Desta forma, a globalização pode ser entendida como um processo de alcance global, facilitado pelas novas tecnologias da informação que integram o mundo em redes globais de comunicação.

Retratando sobre o fenômeno, Giddens complementa:

Este é um processo dialético porque tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direção anversa às relações muito distanciadas que o modelam. A transformação local é tanto uma parte da globalização quanto a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e espaço.⁴⁷

Atualmente, a idéia de globalização está nos quatro cantos do mundo. Trata-se de um processo contínuo e não de um fato acabado. Em poucos anos terminou um ciclo da história e começou outro. Muitas coisas estão mudando, abrindo outras perspectivas sociais, econômicas, políticas e culturais. A questão é que esta globalização acelera-se agora, mas é um processo inerente ao capitalismo.

De acordo com Brittos, o capitalismo vem sofrendo sucessivas transformações ao longo dos anos.⁴⁸ Segundo o autor, a tecnologia emergente contribuiu de forma significativa para esse processo, possibilitando às organizações agilidade e eficiência em suas rotinas.⁴⁹ As novas redes passaram a interligar o mundo dos negócios, contribuindo para os avanços mercadológicos. Especialmente no século XX, percebe-se um espaço em transição: apesar do modo de produção capitalista ainda ser a forma de organização da produção material e, por consequência, de uma determinada organização do trabalho, passa por uma nova fase de acumulação.

⁴⁶ GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991. p. 69.

⁴⁷ GIDDENS, Anthony, op. cit., p. 70.

⁴⁸ BRITTOS, Valério. A comunicação no capitalismo avançado. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, v. 19, n. 36, p. 33-46, 2000.

⁴⁹ BRITTOS, Valério Cruz, op. cit.

Uma das principais características do mundo capitalista é a capacidade de apresentar constante mudança no processo produtivo. Segundo Pochmann, não sem motivo, o avanço da fronteira tecnológica transforma-se recorrentemente na forma de potencializar o processo de acumulação de capital e de eliminação dos concorrentes.⁵⁰ O processo de globalização da economia capitalista permitiu identificar a constituição de um mercado hierarquizado e articulado pelo capital oligopólico. Este mercado pressupõe um espaço onde a fluidez da informação, dos produtos, das relações sociais e do próprio capital puderam ocorrer, com destaque para a aceleração da circulação de bens e sua correspondente acumulação.

Deve-se considerar que a expansão capitalista é efetivamente movida por organizações, cujo objetivo final é a acumulação de capital. Desta forma, efetivamente, a globalização é resultado do crescimento das organizações, que para tal se apóiam nas tecnologias disponíveis. Conclui-se, então, que, a globalização é produto do próprio avanço organizacional.

Sob o ponto de vista marxista, Rosa Luxemburgo aponta algumas reflexões acerca da expansão do capitalismo pelo mundo analisando a fase imperialista, mas ainda com um formato nacionalista, ela já chamava a atenção para a necessidade do capital expandir-se por zonas territoriais onde o modo de produção capitalista ainda não era hegemônico.⁵¹ Isto significa que, para a manutenção da acumulação capitalista nos países industrializados, o capital das empresas nacionais precisava de mercados onde pudesse explorar matérias-primas e mão de obra barata, ao mesmo tempo em que vendia seus produtos.

A globalização, de um modo geral, passou a ser mais perceptível após a Segunda Guerra Mundial, uma vez que o capital perdia parcialmente suas características nacionais. Na análise de Ianni, percebe-se, neste período, uma metamorfose qualitativa e não apenas quantitativa, uma vez que o capital passou a adquirir novas condições e possibilidades de reprodução.⁵² Acrescenta-se também que os espaços se modificaram além das fronteiras nacionais, tanto nas nações dominantes como nas subordinadas, conferindo uma conotação internacional a qual passou a se intensificar no final da Guerra Fria.

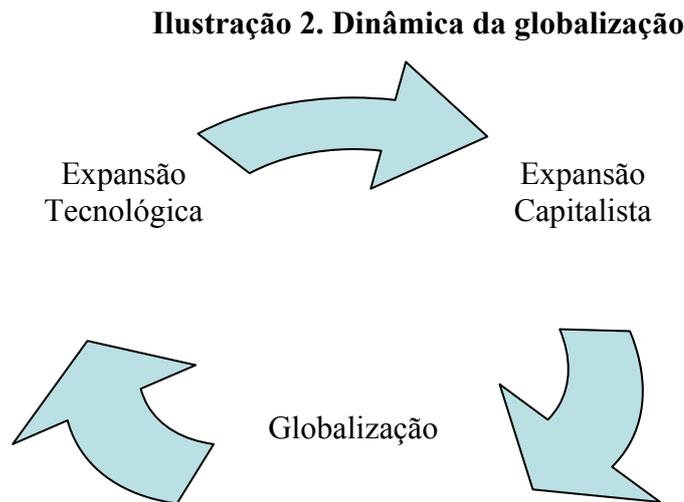
Ianni afirma que a idéia de globalização está intimamente ligada à história e à expansão do sistema capitalista, já que “a rigor a história do capitalismo pode ser entendida como a história da mundialização”, pois, à medida que o fenômeno avançava, o processo tomava o mesmo rumo nas diferentes regiões do mundo, o mesmo acontecendo nos períodos

⁵⁰ POCHMANN, Márcio, op. cit., p. 47.

⁵¹ LUXEMBURGO, Rosa. **A acumulação do capital**: contribuição ao estudo econômico do imperialismo; anticrítica. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. p. 35.

⁵² IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997. p. 224.

em que o sistema capitalista passava por processo de estagnação.⁵³ Os períodos de aceleração e outros de retrocessos demonstram a natureza cíclica da globalização e, conseqüentemente, do capitalismo. Conforme pode ser observado na ilustração 2, a formação da globalização ocorre de forma dinâmica, como um ciclo que se auto-impulsiona.



Fonte: autora.

A ilustração demonstra que a formação da globalização ocorre sob forma dinâmica de construção e reconstrução. Se a expansão capitalista foi o primeiro impulso para a busca de mercados mundiais, foi o avanço tecnológico que a possibilitou. Esses, entretanto, são dois movimentos que se complementam e que podem ser vetores bidirecionais, ou seja, o investimento em tecnologia possibilita a criação de mercados e este, por sua vez, viabiliza o desenvolvimento de novas tecnologias.

O ritmo acentuado das mudanças causado pelo uso das tecnologias de informação nos vários segmentos da sociedade é um fato. Muito embora a inovação técnica tenha presença constante ao longo do desenvolvimento econômico, pode-se observar que certos momentos históricos concentram um conjunto de modificações tecnológicas com capacidade de alterar radicalmente não apenas o cenário organizacional, mas também a conformação de toda uma sociedade. As inovações tecnológicas contribuem para a redução do tempo e a agilização do fluxo de informação, bem como facilitam a forma de acesso às informações, alterando as organizações e reorganizando os postos de trabalho, impondo o desenvolvimento de novas

⁵³ IANNI, Octávio, op. cit., p. 55.

capacidades ao trabalhador e modificando seu comportamento nas relações sociais e de trabalho.

A globalização trouxe como uma de suas grandes inovações a dinamização não somente do tempo, como também do espaço. O que ocorre é que as estruturas globais fazem com que tudo se movimente em várias direções, conhecidas ou desconhecidas. As ações políticas, econômicas, sociais e culturais não mais podem ser localizadas em um ponto específico, senão em diversos locais, porque a globalização desloca ou dissolve fronteiras, centros decisórios e pontos de referência.

Com a modernização do sistema social mundial e a decorrente evolução tecnológica em todos os setores, percebe-se que novos padrões são discutidos pela sociedade, advindo várias conseqüências, como salienta Anthony Giddens:

Alguns dos debates sobre estas questões se concentram principalmente sobre transformações institucionais, particularmente as que sugerem que estamos nos deslocando de um sistema baseado na manufatura de bens materiais para outro relacionado mais centralmente com a informação.⁵⁴

Assim, quando o sistema social mundial põe-se em movimento, se modernizando, vai-se transformando numa espécie de aldeia global. De repente, “tudo se articula em um vasto e complexo todo modernizado”.⁵⁵ Em decorrência deste processo, percebe-se claramente o fenômeno da globalização, a qual estabelece novos paradigmas, propiciando a “intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice versa”.⁵⁶

Em tempos de globalização, a comunicação e a competição entre as empresas passam a ter caráter mundial. Avanços tecnológicos devem ser incorporados pelas organizações de forma imediata, não só para garantir a sua competitividade, mas principalmente para garantir sua sobrevivência no mercado. Sem dúvida, o grande sinal pertinente à modernização parece ser a comunicação, a proliferação e generalização dos meios impressos e eletrônicos, articulados em teias multimídias, alcançando todo o mundo e estabelecendo uma globalidade das idéias, padrões e valores sócio-culturais inimaginários.⁵⁷

Os meios de comunicação de massa, com as alterações e criações desenvolvidas por conta da tecnologia, rompem as fronteiras nacionais, influenciando culturas, religiões,

⁵⁴ GIDDENS, Anthony, op. cit., p. 12.

⁵⁵ IANNI, Otávio, op. cit., p. 93.

⁵⁶ GIDDENS, Anthony, op. cit., p. 70.

⁵⁷ IANNI, Otávio, op. cit., p. 93.

regimes políticos, economias, etc., bem como fazendo com que a sociedade se reorganize em rede. Seguramente poucas dimensões de nossas vidas não se vêem afetadas, dirigidas ou controladas por um computador de forma direta ou indireta. O computador está presente nas transações bancárias, nos transportes, no tráfego aéreo, na regulação no trânsito das grandes cidades, nas bolsas de valores, nos hospitais, enfim, no mundo.

Com a revolução informática, o conceito e o trato da informação ganham contornos bastante significativos, revitalizando e incrementando de forma grandiosa seu valor. É neste sentido que se manifesta e se traduz o uso cada vez mais freqüente da internet, que passa a desempenhar um papel fundamental neste mundo globalizado e interligado à grande rede virtual.⁵⁸

A realidade organizacional traz consigo a necessidade de adaptação constante, mesmo as líderes do mercado precisam mudar, melhorar e inovar. As mudanças que vem ocorrendo no mundo organizacional são resultado de novas possibilidades técnicas. Elas criam uma nova distribuição geográfica. Através da desterritorialização tornam tudo e todos mundiais, sem referência fixa, alterando as formas contundentes e a questão do espaço, apresentando um novo mundo. Dessa forma criam-se novos modelos de negócios, onde a economia insere um mercado mais dinâmico.

No mundo moderno, as organizações não podem prescindir dos recursos tecnológicos que vitalizam o mercado. Em especial, a tecnologia da informação (TI), pode cumprir muitas funções na organização, entre eles a otimização de processos e a gestão de sistemas, mas, sem dúvidas, é como instrumento facilitador, que tem amplificado sua penetração entre as empresas, auxiliando-as a atuarem de maneira mais simplificada, eficiente e flexível diante das transformações, e no desenvolvimento de diferenciais competitivos.

As características do mercado atual exigem das empresas maior flexibilidade e desenvoltura competitiva, destacando-se no ambiente concorrencial aquelas organizações que conseguem desenvolver sua capacidade para encontrar soluções eficientes e eficazes em ritmo acelerado. Nessa visão dinâmica, esta é a idéia de competitividade de Coutinho e Ferraz, que a entendem como: “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.⁵⁹

A competitividade do mercado global vê na internet um espaço promissor, no sentido

⁵⁸ NOGUEIRA, Alberto. **Globalização, regionalizações e tributação: a nova matriz mundial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000. p. 58

⁵⁹ COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos, op. cit., p. 18.

de que, ao estar na rede, a organização obtém maior visualização de seu negócio pelos seus clientes. Fazer parte da rede significa não só ser visto pelo público-alvo, mas também por um número ainda maior de clientes. Na internet a comunicação empresarial tem a possibilidade de construir e manter uma boa imagem da organização frente aos novos e potenciais públicos.

Sendo a internet o mais importante avanço empresarial desde a Revolução Industrial, assimilar as mudanças que ela promove e saber usá-la adequadamente são pontos fundamentais para o sucesso de um empreendimento. Brittos e Carvalho caracterizam a internet como “um processo revolucionário tecnológico” e afirmam que, a inclusão da mídia, foi primordial para o estabelecimento de novos formatos comunicacionais, baseados na virtualidade.⁶⁰ Para as organizações a emergência da internet oportunizou um novo canal de proximidade e relacionamento.

Entretanto, deve-se observar que, como qualquer outra tecnologia, a internet não deve ser vista como um fim em si mesmo, mas como um meio para facilitar que a organização alcance sua missão e objetivos. Mesmo assim, as organizações do terceiro setor ainda utilizam pouco seus recursos e a maior parte das que dispõem de acesso à rede tendem a empregá-la quase que exclusivamente para troca de mensagens (envio e recebimento de *e-mail*) e busca de informações na *web*, deixando de utilizá-la como um meio para colaboração e produção de conhecimento.

Ao utilizar a internet como um meio fundamental de comunicação e processamento de informação, as organizações passam a adotar a rede como sua forma organizacional. Essa transformação, mediada pela técnica, perpassa o sistema econômico e afeta os processos de criação, troca e distribuição de valor, modificando os negócios, movidos, até então, pelo capital e pelo trabalho. Não se quer dizer com isso que as leis da economia não tenham mais valor, mas sim que passam agora a vigorar a partir de uma nova economia interconectada, que traz outros elementos à análise.

A internet passou a ter um papel central na sociedade, tanto em termos de circulação de capital, como em termos de reconfiguração do espaço e das relações sociais. Atualmente, correio eletrônico, *home-pages* e *chats* são algumas ferramentas comunicacionais virtuais que integram o ciberespaço, definido por Lévy como “o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores”.⁶¹ Ao se falar em ciberespaço, automaticamente refere-se à internet, pois ela é um dos mais fantásticos

⁶⁰ BRITTOS, Valério. CARVALHO, Helenice. Comunicação e informação como fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, abr. 2006. Disponível em <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

⁶¹ LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999. p. 39.

exemplos de construção cooperativa internacional, que constitui o grande acesso ao novo planeta informacional. Através da internet é possível interligar informações por todo o mundo. Hoje, a presença na rede caracteriza o ponto crucial de dominação e transformação da sociedade.⁶² Estar fora dela significa distanciar-se dos principais fluxos de informação.

Criada há aproximadamente 30 anos, a internet vem revolucionando a vida das empresas numa velocidade vertiginosa, transformando o tempo e o espaço em conceitos mais que relativos. Esta tecnologia emergente, segundo Pinho, é uma promissora ferramenta de comunicação, surgindo como marco eliminador das barreiras geográficas.⁶³ Em especial para as organizações, a internet abriu portas para o mundo, como ferramenta na implantação de estratégias de comunicação e de relacionamento com seus públicos.

Saad afirma que a revolução da tecnologia digital, que possibilitou ao homem do final do século XX o acesso ao mundo infinito das informações, tem provocado não só mudanças técnicas, mas, fundamentalmente, alterações sociais e comportamentais.⁶⁴ O novo modelo de vida, baseado em padrões digitais, é construído de interações de todo tipo, em tempo real, sem limites e sem fronteiras, de liberdade de escolha e expressão. Viver dentro dos típicos padrões da sociedade da informação significa estar aberto ao mundo, às inovações e à criação.

1. 3. Internet e transformação dos mercados: o surgimento de uma nova economia

A transformação dos mercados, fonte e resultado do desenvolvimento das empresas de internet e de toda a nova economia criam variações no âmbito capitalista. Frente a este contexto, onde a inserção de novas estruturas comunicativas na sociedade produz transformações, que remodelam os processos, através da reorganização do espaço público, das relações de sociabilidade e do diálogo entre instituições e seus públicos, contempla-se a contemporaneidade da comunicação.

Castells diz que os movimentos sociais do século XXI, entendidos como as ações coletivas deliberadas que visam transformar valores e instituições da sociedade, são

⁶² CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1: A sociedade em rede. p. 26.

⁶³ PINHO, José Benedito. **Relações públicas na internet**: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos e interesse. São Paulo: Summus, 2003. p. 17.

⁶⁴ SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital**: internet, informação e comunicação. São Paulo: Senac, 2003. p. 37.

manifestadas através da internet.⁶⁵ O autor complementa que a internet é mais que um mero instrumento a ser usado, porque ela se ajusta às características dos movimentos sociais desta nova era, o que significa dizer que a internet pode demonstrar uma alta permeabilidade, desterritorializando espaços e quebrando barreiras geográficas.⁶⁶

Buscando mostrar os efeitos da tecnologia da informação no cenário contemporâneo, Castells afirma que ela foi fundamental para o crescimento da economia, visto que possibilita o aumento da produtividade, especialmente entre o fim do século XIX e a Segunda Guerra Mundial.⁶⁷ As taxas de crescimento mais altas ocorreram durante o período maduro do industrialismo, de 1950-73. De 1973 a 1993 houve uma desaceleração, apesar de um aumento significativo de insumos tecnológicos e aceleração no ritmo da transformação tecnológica.⁶⁸ Após este período ocorre um aumento da produtividade advindo do uso das tecnologias de informação e comunicação, caracterizando o que se convencionou chamar de Era da Informação.

Bolaño relata que a internet surge como elemento central da transformação da economia.⁶⁹ A conectividade entre o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação converge para dois movimentos: um comercial e um de trocas lingüísticas, onde a linguagem é vista como uma relação de poder simbólico onde se articulam as relações de força entre os locutores ou seus respectivos grupos.⁷⁰ Se, por um lado, a tecnologia facilita a comunicação, aproximando os indivíduos e disponibilizando um maior acesso à informação, por outro emerge a indústria de capital, que busca, por meio destas conexões, a comercialização de bens e serviços.⁷¹ Com o desenvolvimento da internet percebe-se, cada vez mais, que a lógica que prevalece é a comercial.

Contrapondo à visão de Castells, Bolaño e Mattos consideram que a produtividade diminuiu na fase da hegemonia neoliberal, chegando a apresentar uma das taxas mais baixas da história do sistema capitalista.⁷² Segundo os autores, no último século, a produção tem crescido com taxas inferiores aos níveis de produtividade, o que contribuiu consideravelmente

⁶⁵ CASTELLS, Manuel, op. cit., p. 114.

⁶⁶ Ibid., p. 91.

⁶⁷ Ibid., p. 126.

⁶⁸ Ibid., p. 126-127.

⁶⁹ BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. A economia política da internet e da chamada convergência. In: BOLAÑO, César; HERSCIVICI, Alain; CASTAÑEDA, Marcos; VASCONCELOS, Daniel (Orgs.). **Economia política da internet**. Aracaju: UFS, 2001. Mimeografado. p. 15.

⁷⁰ BOLAÑO, César Ricardo Siqueira, op. cit., p. 16.

⁷¹ Ibid., p. 10.

⁷² BOLAÑO, César Ricardo Siqueira; MATTOS, Fernando. Conhecimento e informação na atual reestruturação produtiva: para uma crítica das teorias da gestão do conhecimento. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, jun. 2004. Disponível em <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 5 jun. 2006.

para as taxas de desemprego: “As taxas médias de crescimento do PIB real anual, nas décadas mais recentes, têm estado também, na maioria dos países, em patamares bastante inferiores aos que vigiam durante os anos 50 e 60, no auge do período keynesiano”.⁷³

Bolaño e Mattos apontam que, para minimizar os custos, as empresas passaram por uma reestruturação produtiva, com uma progressiva mudança nas jornadas de trabalho e a terceirização de muitas de suas atividades, o que resultou numa virtual falência do processo de regulação vigente sob a chamada Sociedade da Informação.⁷⁴ Segundo os autores, houve uma deterioração do perfil ocupacional, do perfil do desemprego e um distanciamento, a partir dos anos 80, entre a evolução dos salários reais e da produtividade.⁷⁵ As TICs, por si só, não conseguiram imprimir uma dinâmica sustentada do sistema na sua globalidade. Elas desempenham hoje papel semelhante ao da máquina-ferramenta na Revolução Industrial, caracterizando o processo atual como o da subsunção do trabalho intelectual no capital.⁷⁶

O desenvolvimento das novas TICs foi elemento central também na reestruturação da esfera pública, fato presenciado com o surgimento da televisão segmentada, da internet e de todas as inovações ligadas aos processos comunicacionais.⁷⁷

As recentes inovações na área da tecnologia trouxeram, também, alguns complicadores. Bolaño e Mattos afirmam que o problema da concentração dos setores de comunicação cria um modelo de exclusão pelos preços.⁷⁸ Torna-se possível evidenciar esta afirmação no caso da internet, onde o consumidor precisa adquirir um aparelho sofisticado confinado à rápida obsolescência, além de ter de pagar as contas de energia elétrica, telefone e do provedor de acesso e necessitar de *softwares* adequados que possuem altos custos.

Desta forma, o acesso torna-se restrito e percebe-se que as possibilidades abertas pela tecnologia são apenas um dos elementos a serem considerados. Por outro lado, o surgimento de uma invenção pode levar ao desenvolvimento de uma indústria completamente nova, em concorrência com outras mais tradicionais. A rede é uma das possibilidades de convergência, com repercussões sobre os paradigmas comunicacionais, modelos de financiamento e função ideológica.

Com a globalização e os avanços da economia da informação, tem-se oferecido um número maior de bens e de serviços com ganho de qualidade. Não importa se a empresa é pequena, média ou grande, as características da nova gestão empresarial dependem de seus

⁷³ BOLAÑO, César; MATTOS, Fernando, op. cit.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

esforços em assegurar a satisfação do cliente e o retorno do capital dos acionistas e, mais do que isso, demandam investimento. Há uma nova realidade mundial, nacional, empresarial e profissional sendo construída na era da economia em rede e a empresa de sucesso do século XXI é aquela que assume riscos, busca autonomia e resultados.

Castells afirma que a economia informacional e o processo de globalização apontam para uma nova economia global e informacional que explora a estrutura e a dinâmica de um sistema mundial emergente.⁷⁹

Na perspectiva de Castells, a nova economia é baseada em informação e conhecimento.⁸⁰ O autor entende a “nova economia” como informacional e global, identificando as suas principais características e salientando a sua interligação.⁸¹ Ela é informacional: “porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos”.⁸² Por outro lado, é global: “porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos”.⁸³

Segundo o autor, o que difere a nova economia (informacional e global) da economia industrial é a capacidade tecnológica de processar informações, gerando novos conhecimentos.⁸⁴ Esta mudança da dinâmica da economia industrial criou uma economia global, traduzindo-se em profundas transformações tecnológicas, tanto em processos como em produtos, que tornaram algumas empresas, setores e áreas mais produtivos.

É no final século XX que as novas infra-estruturas fornecidas pelas tecnologias da informação e comunicação, propiciam à economia mundial tornar-se verdadeiramente global. As novas tecnologias possibilitam a circulação rápida do capital entre as várias economias e as redes de informação ligam os vários mercados financeiros globalmente integrados.

A nova fase da economia mundial é, também, resultado de uma emergência tecnológica. O comércio eletrônico muda o mundo dos negócios, inserindo no mercado uma nova economia, baseada na criação, obtenção e distribuição de conteúdo digitalizado e serviços. A economia digital surge, então, como uma característica dos novos tempos.

⁷⁹ CASTELLS, Manuel, op. cit., p. 119.

⁸⁰ Ibid., p. 119.

⁸¹ Ibid., p. 119-120.

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

A economia digital é resultado da fusão da mídia com as telecomunicações e a tecnologia. Desta associação nascem os chamados produtos digitais, que podem ser entendidos como: *softwares*, multimídias, música, vídeo, etc., produtos que podem ser distribuídos através das redes eletrônicas.

Na era da economia digital, as empresas precisam agir com rapidez. Presentes em um mercado cada vez mais competitivo, elas precisam buscar novas alternativas para se destacarem perante as demais e garantir a sua sobrevivência. A internet surge, então, como ferramenta facilitadora na criação de oportunidades em escala global.

Manter um relacionamento de proximidade com os clientes trouxe ao mercado *on-line* grandes vantagens, tanto para clientes quanto para as empresas. Ganham os clientes, que agora podem fazer suas pesquisas e compras por meio da internet, sem sair de casa. Em contrapartida, passam a sofrer as conseqüências do repasse dos custos. Ganham as empresas, que passam a ampliar seu mercado, abrangendo uma localização e um público cada vez maior. A desvantagem empresarial está no fato de que a competitividade também cresce.

Através da internet, até mesmo as pequenas empresas têm oportunidade de marcar presença na *web* e, por meio desta, na economia de um modo geral. Com um investimento consideravelmente baixo, as pequenas empresas deixaram de se esconder nas garagens e se conectaram com o mundo, ampliando seus ganhos e possibilidades. As pequenas companhias sempre tiveram papel importante na economia, seu grande problema é a falta de um nome e uma marca forte. A nova economia digital prevê novas oportunidades para as pequenas companhias através da *web*. A abertura de mercado das pequenas empresas é refletida pelo acirramento da competitividade.

A necessidade da criação de estratégias de fidelização de consumidores passou a ser uma alternativa para a concorrência. Assim, as empresas passaram a buscar formas de criação e manutenção de sistemas cada vez mais sofisticados, capazes de garantir uma interação e proximidade maior com os clientes. Através de *browsers* na *web* que permitem a captura de informações detalhadas sobre seus clientes, as empresas passam a trabalhar com sistemas de ofertas e recompensas, baseados na distribuição de brindes, ofertas de produtos de acordo com o perfil e histórico do consumidor, programas de pontuações de compras, etc. Tudo isso buscando atrair o consumidor para novas e futuras compras. A competitividade de mercado leva as empresas a buscarem constantemente novas alternativas.

1. 4. A formação de novos modelos organizacionais

O intenso uso da tecnologia da informação transforma o modo operacional das empresas, tendo influência nos métodos, processos e relações de trabalho, pois esta prática altera as estratégias empresariais, as estruturas organizacionais, etc.

Em um ambiente atual competitivo, onde as empresas buscam mais produtividade e lucratividade com novos modelos organizacionais e tecnologia, os recursos humanos tornam-se um diferencial importante, conjugado a uma política de competências. O novo papel proposto aos desenvolvedores de sistemas é o de facilitar e estimular o aparecimento das competências dos usuários (indivíduos) dos sistemas dentro das organizações, no momento da informatização. Dessa forma, a valorização profissional para os trabalhadores e a melhoria do desempenho produtivo para as organizações tornam-se objetivos comuns.

No que diz respeito à valorização profissional dos trabalhadores destaca-se o surgimento de novas ocupações, Assis coloca que não há uma ruptura entre as ocupações dimensionadas sobre uma nova base técnica e as ocupações convencionais, o que existe é uma qualificação adicional que pode ser construída a partir de um conhecimento já sedimentado, que passa a se constituir como o ponto de partida da nova qualificação.⁸⁵ Isso significa dizer que a criação de uma nova ocupação implica que a incorporação de inovações tecnológicas na rotina do trabalho gerou mudanças tão intensas no conteúdo deste que as qualificações anteriores se tornam ultrapassadas.

Por outro lado, para alguns estudiosos, como Forrester, a panacéia que envolve as novas qualificações transfere para o trabalhador o ônus do desemprego, por não ter se qualificado adequadamente para o mercado de trabalho, e não questiona a incapacidade do novo modelo econômico em absorver a totalidade dos trabalhadores.⁸⁶ A análise é que o conflito capital x trabalho se deslocou, já que o capital prescinde cada vez mais do trabalho para realizar lucro, condenando a maioria dos trabalhadores a uma busca incessante por algo que já não existe.

É inegável que ocorre um processo de substituição de mão-de-obra humana por computadores, robôs e máquinas. A tecnologia trouxe vários benefícios, mas, o maior

⁸⁵ ASSIS, Marisa de. A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias. In: FERRETTI, Farena (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 189-203. p. 193.

⁸⁶ FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Ed. UNESP, 1997. p. 154.

empecilho está na associação entre tecnologia e capitalismo, pois com máquinas fazendo o trabalho do homem, o custo torna-se menor e conseqüentemente os lucros aumentam.

As empresas procuram adaptar-se às novas exigências de competitividade para garantir presença na nova configuração do mundo globalizado. Tais mudanças vêm promovendo alterações na estrutura e dinâmica do mercado de trabalho, tendo como conseqüência o desemprego; a precarização nas condições e relações de trabalho; a diminuição do emprego industrial; a redução do trabalho assalariado com registro e aumento do trabalho sem registro. Enfim, há um aumento da participação do setor informal, do trabalho flexível e o agravamento da exclusão social.

As novas capacitações requeridas dos profissionais da informação são um reflexo da reorganização do mundo do trabalho, que requer maior ação dos trabalhadores. Contudo, a qualidade dessa ação vai depender da capacidade desses profissionais em incorporar e decodificarem as mudanças que estão ocorrendo na sociedade, atuando pró-ativamente sobre elas.

As empresas buscam mais produtividade diante de uma concorrência atualmente acirrada. Por causa dos resultados dos avanços tecnológicos e das pressões competitivas sociais persistentes, as organizações buscam intensamente superar os limites impostos pelo crescimento, alcançado através do padrão estabelecido. Elas necessitam também abrir novas frentes de expansão e sustentar, cada vez mais, a reduzida lucratividade.

Atualmente uma fase de criação do novo paradigma produtivo emerge da união e dos efeitos cruzados entre os novos modelos de gestão e de tecnologia.⁸⁷ Para essas transformações, novos modelos organizacionais emergiram, tais como reengenharia e programas de qualidade. Novas formas de organização, tais como produção *just-in-time* e empresas organizadas em rede, caracterizaram uma nova lógica organizacional, em complemento às transformações tecnológicas. As novas lógicas organizacionais e as novas tecnologias, no entanto, só desempenharão um novo papel, se as organizações desenvolverem os seus recursos humanos para compreender e lidar com a complexidade tecnológica da diversidade dos produtos e serviços a serem prestados e com a complexidade dos desempenhos necessários.

A mudança das organizações, provocada pelas novas lógicas, vem na esteira da acelerada modificação do ambiente econômico e da atual sociedade industrial, marcados por uma complexidade inimaginável há poucas décadas atrás. O cenário é de sistemas globais de

⁸⁷ LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena; ALBAGLI, Salita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-157. p. 125.

comércio e troca de informações, comunicação global instantânea através de redes eletrônicas, fábricas automatizadas, grandes empresas multinacionais, mercados em contínua desregulamentação, hiperconcorrência, constantes fusões e aquisições. Essa situação impõe às organizações, em menor ou maior grau, profundas mudanças estruturais e culturais.

Todas essas transformações são fruto de uma economia política e social, que vem perpassando as estruturas das empresas desde os tempos mais remotos, influenciando e contribuindo para os novos modelos organizacionais presentes na atual sociedade.

A velocidade das mudanças econômicas, políticas e sociais, o foco cada vez maior nos clientes, as margens de lucros cada vez menores e as mudanças no ambiente tecnológico e nas comunicações fazem com que as organizações criem e incorporem novas estratégias aos seus processos, visando a obtenção de vantagens competitivas que lhes assegurem a sobrevivência em longo prazo.

Esse movimento de mercado rompe com antigos paradigmas, que apontavam para uma estabilidade do sistema. As influências do ambiente externo, marcado pela competitividade crescente em escala mundial, provocam rupturas e estão impondo o estabelecimento de novas relações no mundo do trabalho, baseadas na mobilidade e na flexibilidade. Essas novas relações criam um novo modelo: o da organização virtual, caracterizada como uma rede temporária de parceiros independentes (fornecedores, consumidores e até mesmo concorrentes), ligados pela tecnologia da comunicação para dividir habilidades, custos e o acesso de cada um ao mercado. Seria uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, com as relações baseadas na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe.⁸⁸

A organização em rede caracterizaria, segundo Castells, um novo tipo de desenvolvimento no interior do capitalismo, denominado de “informacionalismo”, ao alterar, mas não substituir o modo predominante de produção.⁸⁹ O novo contexto de redes de empresas, de incremento das ferramentas tecnológicas, de concorrência global e de redefinição do papel regulador do Estado impõe uma nova ética, um novo espírito, mas não uma cultura nova, no sentido de sistema de valores. Contudo, como bem observou Castells, há mesmo “um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede”.⁹⁰

Na verdade, o informacionalismo, para Castells, caracteriza-se por:

⁸⁸ DAVIDOW, Willian; MALONE, Michael. **A corporação virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 68.

⁸⁹ CASTELLS, Manuel, op. cit., p. 213.

⁹⁰ Ibid., p. 216.

Muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. O “espírito do informacionalismo” é a cultura da “destruição criativa”, acelerada pela velocidade dos circuitos optoeletrônicos que processam seus sinais.⁹¹

As mudanças pelas quais as organizações têm passado são reflexo direto das alterações no ambiente, determinadas, em grande parte, pelo desenvolvimento tecnológico. Tal situação exige que as empresas busquem novas formas de competir e de se diferenciar da concorrência.

A utilização da tecnologia da informação por uma empresa, independente do seu porte e ramo de negócio, vem a cada dia se tornando não só um fator estratégico, mas, acima de tudo, um fator de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. O uso desta tecnologia tem se constituído em objeto de preocupação e investigação por parte de pesquisadores, profissionais técnicos e entidades de classe que representam os diversos segmentos empresariais, bem como pelos órgãos de apoio às empresas. A informação integra produtos e serviços como um dos seus principais componentes e já não pode ser deixada à margem dos processos, até na própria concepção.

Em uma sociedade global, as organizações devem planejar a relação com seu público, considerando, acima de tudo, os aspectos interculturais que as constitui, promovendo uma comunicação social excelente e impedindo que essas diferenças sejam denegridas como deturpações.

Todo planejamento inclui uma estratégia. Com o avanço da tecnologia, as estratégias acabaram por abranger outros ramos da economia e, recentemente, as empresas têm reconhecido a importância do planejamento estratégico na obtenção de vantagem competitiva.

As redes tecnológicas transformam profundamente a nova sociedade da informação e alteram ações estratégicas. Redes e estratégias entrelaçam-se numa noção mais ampla, voltada para o desenvolvimento da capacidade de agir e decidir, onde as novas tecnologias de comunicação e informação misturam-se às culturas de redes. Para isso, é importante, compreender o significado de redes. A etimologia da palavra indica, para o latim, *retis*, que designava um tipo de malha para prender pássaros, pequenas caças ou peixes. A noção de rede remete primitivamente à captura, à caça.

No contexto da chamada sociedade da informação, no qual as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel fundamental, a noção de redes ganha mais espaço. Entretanto, cada vez mais, a rigidez dos antigos processos de comunicação,

⁹¹ Ibid., p. 217.

lentos, formais e pouco ágeis, é vista como entrave à circulação rápida da informação e à reatividade da rede.

O progresso realizado na área das tecnologias de informação e da comunicação permite operar conexões simples, flexíveis, rápidas, potentes e suficientemente confiáveis entre membros espacialmente dispersos de uma empresa, por exemplo. As mudanças de comportamento que produziram esta evolução profunda da organização do trabalho favorecerão rapidamente a adoção de uma cultura de redes de comunicação. Uma rede é formada por homens. Por isso a importância de se aprofundar as reflexões a respeito do seu impacto no universo pessoal e social dos indivíduos. Novos laços e novas organizações se desenham, numa sociedade em que os movimentos e as novidades não podem gerar preocupação, mas sim estímulos para avançar sempre na direção de novas conexões e de novas dinâmicas de fluxos.

Como se pode verificar, a história empresarial mostra que as organizações estão sempre mudando, buscando sua adaptação, a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do ambiente e acompanhar a evolução da sociedade para ter sucesso.

O ritmo acentuado das mudanças causado pelo uso das tecnologias de informação nos vários segmentos da sociedade é um fato. As inovações tecnológicas contribuem para a redução do tempo e a agilização do fluxo de informação, bem como facilitam a forma de acesso às informações, alterando as organizações e reorganizando os postos de trabalho, impondo o desenvolvimento de novas capacidades ao trabalhador e modificando seu comportamento nas relações sociais e de trabalho.

As mudanças que vem ocorrendo no mundo organizacional também são resultado de novas possibilidades técnicas. Elas criam uma nova distribuição geográfica. Através da desterritorialização tornam tudo e todos mundiais, sem referência fixa, alterando as formas contundentes e a questão do espaço, apresentando um novo mundo. Dessa forma criam-se novos modelos de negócios, onde a economia insere um mercado mais dinâmico. Por fim, cabe ressaltar que os novos arranjos organizacionais traduzem a formação de novas relações de trabalho, agora muito mais ágeis e flexíveis.

1. 5. Internet: surgimento e evolução

Para uma melhor compreensão acerca dos mecanismos de funcionamento da internet faz-se necessário aqui uma breve retomada de sua trajetória desde o seu surgimento.

De acordo com Castells, a história da internet tem início em 1969, quando o Departamento de Defesa dos EUA, através de sua Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (Arpa), fundada em 1957 para desenvolvimento de tecnologia militar, criou uma rede experimental de comunicação subdividida em pacotes, usando linhas de telefone.⁹² Os estudos, visando criar uma rede competitiva com computadores interligados simultaneamente, começaram em 1965, pela Arpa, cujo objetivo era manter em pleno funcionamento a comunicação entre bases militares, mesmo sob um hipotético ataque nuclear da extinta União Soviética. Surgiu, então, o conceito central da internet: uma rede em que todos os pontos se equivalem e não há comando central. Assim, de maneira simplista, se B deixa de funcionar, A e C continuam a se comunicar. Destas redes de comunicação, nasceu a Arpanet (*Advanced Research Projects Agency Network* – Rede da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada), que foi uma das precursoras da internet. A Arpanet permitiu que cientistas civis e militares, localizados em diferentes regiões, pudessem trocar dados através de “correio eletrônico” (*e-mail*).

O termo internet advém de uma redução do nome *Internetwork* (Sistema de Interconexão de Rede). Os primeiros registros do surgimento da internet ocorreram em 1983, com o estabelecimento de parâmetros que permitiam a troca de “pacotes” de informação entre computadores em rede, dentre os quais se destaca o protocolo TCP/IP (*Transport Control Protocol/Internet Protocol*). Esse protocolo é uma linguagem comum entre os computadores que integram a internet.⁹³

A internet, inicialmente, foi disponibilizada para instituições de ensino e pesquisa, causando um enorme impacto na comunicação acadêmica, através do correio eletrônico e serviços *Gopher*. O meio acadêmico foi o principal responsável pelo desenvolvimento da internet na sua fase inicial.

Em 1987 foi liberado pela primeira vez o uso comercial da internet nos Estados Unidos, mas foi a partir de 1992 que a rede passou a ser conhecida e utilizada por todos, quando começaram a aparecer várias empresas provedoras de acesso, fazendo com que essa rede se tornasse uma mania mundial. Em 1988, ela foi disponibilizada aos pesquisadores brasileiros, por uma ação das organizações acadêmicas do Estado de São Paulo (Fapesp – Fundação de Amparo a Pesquisa do estado de São Paulo) e do Estado do Rio de Janeiro (UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro e LNCC - Laboratório Nacional de

⁹² Ibid., p. 82-89.

⁹³ MANDEL, Arnaldo; SIMON, Imre; DELYRA, Jorge. Informação: computação e comunicação. **Revista USP**, São Paulo, n. 35, p. 11-45, nov. 1997. p. 26.

Computação Científica). Em 1989 foi criada a RNP (Rede Nacional de Pesquisas), com o objetivo de coordenar a disponibilização dos serviços de acesso à internet no Brasil. Em dezembro de 1994, iniciou-se a exploração comercial da internet, a partir de um projeto piloto da Embratel. Os primeiros provedores de acesso comercial surgiram no mesmo ano.

A explosão do número de usuários se deu no século XX, sendo que nunca antes uma nova tecnologia dissipou-se com tamanha rapidez. A possibilidade de transmissão de dados cada vez mais complexos, como voz e vídeo, aliada ao barateamento dos custos de acesso, transformou o fenômeno internet no substrato da maior rede de comunicação interligada do mundo.⁹⁴

Os sistemas eram implementados por grandes programas, acionados por comandos em lote ou por terminais com baixa capacidade gráfica. Com o surgimento dos microcomputadores e sua interligação em rede, emerge um novo paradigma: a arquitetura cliente/servidor. Paralelamente, a tecnologia TCP/IP sai do seu habitat originalmente acadêmico e conquista o mundo, através da internet.

Com a internet as possibilidades de comunicação ganham um incremento incomparável, possibilitando a milhões de pessoas se comunicarem, compartilharem grande volume de informação, produzirem através do trabalho cooperativo e participarem de grupos de interesse.

A rede internet permite uma variada série de aplicações. As mais populares são o *e-mail* (correio eletrônico), que possibilita a troca de mensagens, e a *World Wide Web*, o espaço gráfico da internet, onde se localizam os *web sites* – páginas com textos, imagens e sons, que podem ser consultadas a partir de qualquer máquina conectada à rede. Outros recursos populares são o *Internet Relay Chat* (IRC), que é um protocolo de comunicação bastante utilizado na internet. Ele é utilizado basicamente como bate-papo *chat* e troca de arquivos, permitindo a conversa em grupo ou privada, e os *newgroups*, grupos de discussão formados em torno de temas específicos, cujos integrantes recebem mensagens e arquivos enviados pelos demais. Na internet, tecnologias das mais diversas idades convivem harmoniosamente. Exemplos dessas tecnologias são: correio eletrônico – *Telnet*, que permite acesso remoto a computadores; *Usenet*, onde são trocadas idéias sobre diversos temas; *chat*, conversa *on-line* pelo computador e *Ghoper*, serviço de informação organizado por temas.

Considera-se que a internet seja hoje a mídia de maior interatividade, com os menores custos. A versatilidade que ela proporciona tem despertado cada vez mais, a necessidade de

⁹⁴ TANEMBAUM, Andrew. **Redes de Computadores**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 53-64.

utilização deste meio, tanto para indivíduos quanto para organizações.

1. 5. 1. A tecnologia *Web*

A tecnologia WWW (*World Wide Web*) surgiu em 1992 no *Conseil Europeen pour la Recherche Nuclaire* (Cern), um dos centros de pesquisa mais avançados em física nuclear e de partículas, localizado em Genebra na Suíça.

A descoberta da *web*, como é chamada em geral, deu-se através de Tim Berners-Lee, um cientista de laboratório, que, juntamente com seus colegas, buscava descobrir uma maneira de circular artigos de pesquisa para serem avaliados pelos membros da equipe. O problema era que estes artigos combinavam textos com gráficos, fórmulas, desenhos e fotos. Berners-Lee resolveu o problema definindo três tecnologias:⁹⁵

HTML (*HyperText Markup Language*), permite que a estrutura dos documentos, bem como os vínculos a outros recursos da internet, possam ser incorporados diretamente a um texto normal. Criado juntamente ao *software* chamado navegador, que possibilita aos usuários exibirem os textos em HTML.

HTTP (*HyperTextTransport Protocol*), trata-se de um protocolo utilizado para mover arquivos de hipertexto na internet. Necessita de um HTTP Cliente (o navegador) e um HTTP Server (o servidor).

WWW (*World Wide Web*), sendo uma teia de alcance mundial, é a interconexão ilimitada entre servidores HTTP e os navegadores HTML.

A *web* tornou-se tão popular que não é difícil encontrar pessoas que a confundem com a própria internet, que é a rede que lhe dá sustentação. É na *web* que se vê surgir a cada dia novos ambientes para a interação de pessoas.

Interface gráfica da internet, a *web* ganhou rápida popularização através da criação de um programa chamado *Mosaic*, que permitia o acesso através de um ambiente gráfico, como o *Windows*. Antes do *Mosaic* era possível apenas exibir textos na *web*. A chave do sucesso é o hipertexto, onde textos e imagens são interligados através de palavras-chave, tornando a navegação simples e agradável.

Na *web* a informação é exibida em forma de páginas, conhecidas por *home pages*, que são ligadas a outras páginas através de *hiperlinks* ou simplesmente *links*. A busca pela

⁹⁵ BENETT, Gordon. **Intranets**: como implantar com sucesso na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 8-9.

informação desejada se dá por meio de cliques nos *links* ou pela digitação do endereço da página, caracterizando-se, assim, a navegação. As páginas são visualizadas por meio de um programa chamado *browser*, ou navegador.

As informações na *web* são apresentadas em páginas chamadas hipertexto, que podem ser acessadas através de um clique com o *mouse* (periférico de entrada que funciona como um apontador sobre a tela do computador, disponibilizando movimentos) em determinadas palavras-chave, geralmente aparecem sublinhadas e com uma cor de destaque, ou por meio de um objeto na página, que pode direcionar o navegador a outra página, imagem ou arquivo, os quais podem estar no próprio computador ou mesmo em um outro, a quilômetros de distância.

Muito utilizado para a representação de informações na internet, o hipertexto permite subdividir um texto em trechos correntes e relativamente curtos, facilitando a organização e a compreensão. Possibilita, ainda, uma fácil referência a outras partes do texto ou de outros textos, totalmente independentes, que podem estar armazenados em locais distantes.

O hipertexto também pode ser denominado hipermídia, quando a informação inclui, além do texto, outras mídias como som, imagem, desenho ou animação. A hipermídia é um hipertexto que contém *links* que direcionam para outras partes do texto e também para outras formas de mídia. Os hipertextos e a hipermídia formam os documentos chamados *home pages* ou *web sites*. Cada *web site* possui um endereço exclusivo, que indica o nome do arquivo, diretório, nome do servidor e método pelo qual ele deve ser requisitado. Esse endereço é denominado *Url (Uniform Resource Locator)*.

As *Url's (Uniform Resource Locator)* iniciam pelas páginas iniciais *www*, seguidas do nome da empresa, pessoa ou instituição, e de uma terminação de caracteres que informa qual a atividade do endereço registrado; “.com”, por exemplo, indica que é um domínio comercial.

A seguir, encontra-se um exemplo de *Url* e a descrição de cada elemento da estrutura:

http://www.randon.com.br

http:// é o protocolo pelo qual ocorrerá a transação entre cliente e servidor.

www.randon.com.br é o nome do servidor onde está armazenado o arquivo.

Hoje, com a popularização da internet, mesmo as médias e pequenas empresas costumam ter um *site* institucional funcionando como publicidade e Relações Públicas, com baixos custos de implementação, manutenção e espaço de divulgação das atividades empresariais, novidades e produtos. O *site* institucional tem o objetivo de divulgar uma empresa física no mundo virtual. Um *site* na internet é tão importante quanto um *outdoor* em

frente à empresa. Por se tratar de uma rede globalizada, a internet possibilita a uma empresa ser mundialmente reconhecida. O *site* institucional permite, ainda, a interação do visitante com a empresa, buscando um estreitamento no relacionamento entre ambos.

Antigamente os *sites* institucionais eram vistos na internet como um simples cartão de visitas. Atualmente essa realidade mudou e o *site* puramente institucional é visto como um portfólio da empresa na internet, apresentando sua logomarca e identificação visual, com suas cores, o histórico da organização, suas metas e missões, seus produtos e serviços oferecidos, *links* para outros *sites* afins, formas de contato e quaisquer outras informações sobre a empresa, de forma estática.

Através do *site* institucional é possível atingir objetivos como: divulgação da marca da empresa; divulgação de produtos; divulgação de serviços; divulgação dos contatos e localização da empresa; divulgação dos parceiros e clientes já atendidos, entre outros.

Para as empresas, a internet deve ser vista como um investimento e como tal, deve gerar um retorno. Também as relações com os fornecedores são importantíssimas, já para as empresas de serviço as relações com o cliente são cruciais, e assim por diante. Cada empresa, de acordo com suas características e necessidades, deve investir nas aplicações que maximizem seu investimento.

1. 6. Marcando presença na rede

Atualmente, a maioria das empresas tem algum tipo de presença na internet. Mas uma parte expressiva delas tem apenas uma presença institucional, ou seja, um *site* que mostra o que é a empresa, suas atividades, produtos ou serviços prestados, localização, telefone para contato, etc., uma espécie de brochura eletrônica de divulgação da empresa. Embora esse seja um objetivo muito pequeno, diante do potencial da *web*, a simples presença já traz resultados positivos em termos de imagem de empresa moderna e atualizada, onde os funcionários podem se referir ao *site*, podem utilizar cartões com o famoso “www” e o endereço eletrônico da empresa. Além disso, a existência do *site* já garante o recebimento de visitantes e, inclusive, a possibilidade de contato e realização de negócios. Então, embora de forma limitada, um simples *site* institucional já traz benefícios. A partir dessa presença, novas aplicações e recursos podem ser adicionados, buscando atingir outros objetivos.

Além de mostrar a empresa, o *site* pode também apresentar, de forma detalhada, a linha de produtos, suas características, atributos, preços, diferencial oferecido pelo produto em

relação aos da concorrência e tudo o mais que valha a pena destacar. É uma forma de pré-venda, na medida em que o seu visitante vai obter mais referências positivas sobre seu produto ou serviço. A partir daí, o cliente pode contatar a empresa simplesmente clicando em um ícone e enviando um *e-mail*, solicitando a visita de um representante ou envio de informações mais detalhadas e específicas. Nota-se a partir daqui uma característica muito importante da internet, chamada interatividade que basicamente é a possibilidade de se realizar uma comunicação em cadeia, na qual o *site* envia e ao mesmo tempo recebe informações de seu potencial cliente, diferentemente de outros canais de comunicação como um folheto, uma revista, o rádio, ou a televisão.

O *site* permite ainda avançar um pouco na exploração das possibilidades oferecidas pela internet, e começar a utilizá-lo de forma mais pró-ativa, buscando atrair novos clientes e expandir os mercados através desse canal. Pode-se utilizar a internet para realização de campanhas promocionais, utilizando uma mala-direta eletrônica, por exemplo, o que não se trata do chamado *spam*, a prática de enviar *e-mails* não autorizados. Trata-se de uma mala direta adquirida de empresa confiável, cujas pessoas concordaram em receber informações sobre determinados produtos. Uma boa lista e cujos dados são bem segmentados, com alta concentração de clientes em potencial, possibilita um excelente retorno das campanhas promocionais, na medida em que o *target* ou público alvo é definido com maior precisão. Alternativa melhor é desenvolver o próprio *mailing* com as pessoas que já compraram da empresa ou se registraram participando de concursos ou eventos promovidos com essa finalidade de gerar *prospects*, clientes em potencial.

A descoberta desse poderoso meio de comunicação causou uma enorme enxurrada de *sites* na *web*. Um grande número de empresas sabe da importância de usar a rede com a intenção de fazer publicidade, fixar uma marca, promover negócios, reduzir custos; enfim, comunicar-se. Mas o que está acontecendo com certa frequência é que o esforço e o capital investidos no projeto não trazem o retorno esperado, muitas vezes por falta de orientação, por parte dos *web masters* (responsáveis pelo desenvolvimento do *site*), quanto às possibilidades de sucesso para cada tipo de empresa. Mas, na maior parte das vezes, o fracasso se dá pela falta de planejamento. Planejamento na concepção, no desenvolvimento e principalmente na divulgação.

Um projeto de atuação na internet voltado para a conquista de resultados parte da idealização e planejamento das metas. A implementação tem como ponto imprescindível o desenvolvimento *web* do projeto, seja ele qual for: um simples *site* institucional, um *site* interativo voltado para a publicidade ou um espaço para efetivação de negócios através do

comércio eletrônico.

O principal motivo para uma empresa construir um *site* pode ser o de acompanhar a onda da internet ou mesmo como ferramenta para comércio eletrônico, mas será que ela está otimizando o potencial que a internet proporciona? Está percebendo o *site* como uma ferramenta não apenas comercial, mas, principalmente, de comunicação com seus públicos e de construção de imagem institucional? Essas questões norteiam o planejamento da comunicação empresarial para a internet. Tom Venetianer coloca que um *site*, antes de ser encarado como um veículo de comercialização, deve ser planejado e concebido para ser um sólido vetor de reforço para o relacionamento e fidelização de sua clientela⁹⁶, enfatizando duas expressões que as empresas buscam atualmente, relacionamento e fidelização. A afirmativa levanta um olhar diferente sobre concepção de um *site* empresarial, a de ferramenta de comunicação com seus públicos.

Tão importante quanto o desenvolvimento do *site* são as estratégias de *web marketing* implementadas no próprio *site* e a campanha publicitária *on* e *off line* para divulgação e conquista do público adequado, momento crucial para o sucesso do empreendimento. Ocorre que nem sempre as empresas demonstram preocupação na criação de um planejamento estratégico, com vistas a atingir os objetivos da organização. Mas todo planejamento estratégico requer um acompanhamento por parte de um profissional qualificado, que reconheça a importância do processo e que vislumbre objetivos paupáveis. Aqui, insere-se a figura do profissional de Relações Públicas, como responsável pela comunicação organizacional (foco do presente estudo), atuando como mediador nos relacionamentos entre a empresa e os seus públicos, e, portanto, desenvolvendo suas variadas funções em um contexto bastante complexo.

Na construção de um *site* eficiente em transmitir informações sobre as organizações, alguns aspectos são de suma importância, segundo Pinho:⁹⁷

O primeiro aspecto a ser considerado é de que o *site* deve ser altamente visível. Se a página estiver registrada nos principais *sites* de busca da internet, as chances de que um usuário encontre seu endereço são maiores. Além disso, o endereço da página deve ser exposto no maior número possível de peças promocionais.

Outro ponto que merece destaque é que o conteúdo deve estar em constante atualização. A inclusão de conteúdo inédito na página garante a visita constante dos usuários

⁹⁶ VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na Internet**: um guia prático de marketing e comércio eletrônicos. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 37.

⁹⁷ PINHO, José Benedito, op. cit., p. 99-100.

ao *site*. Caso contrário, ao perceberem que o conteúdo é sempre o mesmo, e nada de novo é acrescentado, a tendência é que esses visitantes frequentes não voltem mais a acessar o *site*.

Além disso, as páginas devem ser ricas em informação. A informação é o carro-chefe de qualquer *site* de sucesso. Deve ser de qualidade e em grande quantidade, de modo que o usuário não absorva todas as informações numa única visita, para garantir o retorno do mesmo.

O *site* deve ter um bom design. A aparência visual da página deve ser atraente ao usuário, sem exageros. O aspecto visual ajuda a transmitir a idéia que deve ser passada, provocando a identificação do usuário com a página ou não.

Outro aspecto relevante diz respeito ao endereço na internet deve ser facilmente lembrado. O endereço da página deve ser de fácil memorização, remeter claramente ao assunto tratado, além de resumir bem o conteúdo do *site*.

Como é possível perceber, não basta ter *site* na internet, ele tem de funcionar, e isso não envolve somente o enorme trabalho de mantê-lo 24 horas no ar, todos os dias, é preciso que as imagens estejam sempre disponíveis, que os *links* não falhem e que nenhuma informação seja alterada indevidamente. Ou seja, é fundamental que, a qualquer hora que os visitantes entrem, o conteúdo esteja totalmente disponível e íntegro.

Pinho diz que um *site* de sucesso pode ser encontrado exatamente na intersecção de quatro valores estratégicos e de quatro táticos. Um *site* vencedor será aquele que possuir um equilíbrio entre os oito valores. Os estratégicos são: a identidade, o impacto, a audiência e a competitividade.⁹⁸

A rede acaba por ser um meio mais barato e acessível às organizações, com a vantagem de que as barreiras geográficas se tornam a cada dia mais transponíveis e inexistentes. Assim sendo, as organizações têm condições de se valer dela para exercer uma comunicação mais simétrica e mais compartilhada, pois a rede e seus aplicativos permitem uma personalização e uma interatividade maiores que os demais meios.

A internet funciona nos dias de hoje como uma vitrine virtual de exposição institucional. Em face disso, é quase impossível não se encontrar as grandes corporações na *web*. A competitividade e a necessidade de exposição e relacionamento com os públicos fazem com que as organizações criem seus *web sites* ou os chamados *sites* institucionais que, podem se expandir e ter unidades de *e-commerce*, relacionamento com o cliente, etc.

A comunicação tem um papel fundamental na democratização da informação e na

⁹⁸ Ibid., p.101.

formação de comunidades eletrônicas que se agrupam por interesse, por assuntos comuns, por afinidades, por perfis semelhantes. A convergência entre imagens, sons e textos permitem inúmeras possibilidades ao comunicador, que tem em suas mãos um dos meios mais completos para trabalhar a informação junto a seus públicos de interesse.

O surgimento da internet facilitou o atendimento das necessidades de comunicação dos dias atuais, impulsionando a interação de mercados. As empresas inseridas nesse ambiente tecnológico beneficiam-se do aumento da capacidade de conectividade externa permitida pela internet, por reunir vários dos elementos de comunicação: possibilidade de envio e recebimento de mensagens, diversidade de informações, rapidez processual, interatividade personalizada e garantia de recebimento das remessas. Além disso, a internet influencia o sistema de comunicação entre as pessoas, viabilizando algumas formas de relacionamento e inibindo outras, sejam aquelas da empresa com o ambiente, sejam as formas de relacionamento interpessoal dentro da organização.

O ambiente empresarial tem vivenciado várias mudanças nos últimos anos, as quais têm definido novos contornos para os vários setores da economia e seus relacionamentos internos e externos. Com o uso da internet, a empresa ganha velocidade na comunicação e democratiza ainda mais informações antes veiculadas por meios menos eficientes. De fato, a internet é uma ferramenta de comunicação muito forte e não pode ser ignorada. Grande parte das organizações, cada vez em maior escala, a tem usado para compartilhar dados, colaborar em pesquisas, trocar e enviar mensagens. A extensão das atividades organizacionais deve ser visualizada explorando os benefícios que o compartilhamento de informações, visto como comunicação interna e externa, trará para a empresa.

A *web* se destaca por prover informação através de uma comunicação de dupla mão com o usuário, o que significa que, além de disponibilizar informações sobre a organização, as empresas podem receber dados de clientes, estabelecendo formas mais sofisticadas de relacionamento. De fato, a comunicação traduz-se por ser um processo onde conceitos comuns são estabelecidos e seu significado é compartilhado entre organizações e indivíduos. Este processo de comunicação consiste em trocas de mensagens que podem assumir várias formas (escritas, visuais, sonoras, etc.) de acordo com o canal de comunicação empregado. Desta forma, a comunicação via internet proporciona vantagens significativas para todos os tipos de negócios, uma vez que permite que informações sejam expressas de inúmeras formas para grandes ou pequenos grupos, paralelamente ou não, em hora determinada ou não.

1. 7. Inovação tecnológica como fonte de vantagem competitiva

A competição está no centro do pensamento estratégico, sendo considerada como um processo ativo de criação de novas vantagens competitivas que permitam superar a concorrência e, desta maneira, sustentar-se no mercado. Dentro deste contexto, a inovação pode ser considerada como sendo a força condutora à competição. O processo inovativo depende das características específicas das indústrias e dos mercados e também dos fatores competitivos relacionados.

Segundo Porter, a inovação tecnológica desempenha um papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novas indústrias.⁹⁹ Assim, para que uma inovação tecnológica possa ser considerada valiosa por uma determinada empresa, é necessário que a nova tecnologia seja capaz de afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial. De todos os fatores que podem modificar as regras da concorrência, a inovação tecnológica apresenta-se como um dos fatores mais proeminentes, podendo destruir a vantagem competitiva de empresas bem posicionadas no mercado como também aumentar a competitividade de outras menos favorecidas. De acordo com Porter, a inovação tecnológica irá influenciar a vantagem competitiva de uma empresa, sempre que:¹⁰⁰

- reduzir o custo ou aumentar a diferenciação, além de ser protegida contra imitações;
- mudar os direcionadores do custo ou da singularidade em favor da empresa;
- melhorar a estrutura industrial;
- significar pioneirismo traduzindo-se em vantagens para o primeiro a mover-se.

Uma mudança tecnológica pode alterar a competitividade de uma empresa, porque através da tecnologia aplicada a organização passa a ser reconhecida pelo seu posicionamento competitivo. Se uma empresa consegue fazer melhor que seus concorrentes uma operação qualquer, ganha vantagem competitiva.

A mudança tecnológica pode alterar as barreiras à entrada de concorrentes no setor industrial, tornando mais fácil ou difícil o acesso. Isso ocorre aumentando ou diminuindo as economias de escala, a quantidade de capital necessária para o ingresso, a conformação de um

⁹⁹ PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 47.

¹⁰⁰ PORTER, Michael, op. cit., p. 53.

padrão de diferenciação do produto, a sofisticação da aprendizagem para o manejo ou influenciando nos canais de distribuição.

A liderança tecnológica comumente tem um custo alto em pesquisa e desenvolvimento, que não é acessível a muitas empresas. Tal investimento deve considerar a possibilidade de manutenção da vantagem obtida pela liderança e os benefícios de ser o primeiro a mover-se em direção a um novo caminho. A manutenção da vantagem competitiva obtida pela liderança tecnológica depende da impossibilidade de cópia pelos concorrentes ou da capacidade da empresa inovar sempre à frente dos seus concorrentes.

O fato de ser o primeiro a mover-se é representado favoravelmente na imagem da inovação, na relação de fidelidade entre consumidor e fornecedor; na possibilidade de colocar novos padrões de consumo no mercado, que os demais terão dificuldade em acompanhar; na seleção dos melhores canais de distribuição; nos custos de mudança de fornecedor, pelo acesso privilegiado a recursos escassos, existência de barreiras institucionais e possibilidade de altos lucros iniciais. Por outro lado, para ser o primeiro a mover-se é recomendável possuir um senso apurado das necessidades do mercado. A capacidade de suportar os custos iniciais, o acesso a fornecedores-chave com os quais o relacionamento às vezes é novo, ou que ainda não estão preparados para atender à nova demanda, ou a canais de distribuição, têm que ser muito bem analisados.

As vantagens do primeiro a mover-se promovem o surgimento da oportunidade necessária à empresa para aprimorar sua posição em relação às fontes sustentáveis de proveito de custo ou de diferenciação. Na tabela a seguir são caracterizados os tipos mais importantes de vantagens para o primeiro a mover-se.

Tabela 2. Vantagens relacionadas ao primeiro a mover-se

Tipos de vantagens	Definições
Reputação	Uma empresa que é a primeira a mover-se pode estabelecer uma reputação por ser pioneira ou líder tecnológica (uma reputação que imitadores teriam dificuldades para superar).
Posicionamento	O primeiro a mover-se pode apropriar-se antecipadamente de um posicionamento atrativo no mercado, forçando os concorrentes a adotarem posições menos convenientes.
Seleção de canais	O primeiro a mover-se pode obter um acesso exclusivo aos canais para um novo produto ou geração de produtos, estabelecendo relações com os melhores intermediários, distribuidores ou varejistas.
Definições de padrões	O primeiro a mover-se pode definir os padrões para a tecnologia, forçando os que se movem posteriormente a adotar estes padrões.
Lucros iniciais	Em algumas indústrias, o primeiro a mover-se pode desfrutar temporariamente de lucros altos, devido o seu alto posicionamento.

Fonte: PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 68. Adaptação da autora.

O primeiro a mover-se pode enfrentar desvantagens, as quais decorrem de duas fontes principais: em geral arca com os custos substanciais do pioneirismo, bem como pode ter que enfrentar os riscos provenientes de possíveis mudanças que possam ocorrer nas condições de mercado. Além disso, outros produtores potenciais podem também aprender e evitar certos defeitos presentes nos primeiros modelos lançados no mercado. Desta forma, o primeiro a mover-se corre o risco de perder rapidamente espaço de mercado para um imitador que aprenda com a experiência propiciada por seu pioneirismo.

Como já mencionado, a inovação tecnológica, além de afetar a vantagem competitiva da empresa, também deve promover alterações na estrutura industrial. A tecnologia será considerada um determinante importante da estrutura industrial sempre que se tornar difundida, pois, desta maneira, a inovação tecnológica poderá afetar potencialmente cada uma das forças competitivas e melhorar ou destruir a atratividade da indústria. Portanto, mesmo que a inovação tecnológica não proporcione vantagem frente à concorrência, ela será

considerada valiosa sempre que afetar a lucratividade de todas as empresas inseridas em uma determinada indústria.

Considerando que a inovação tecnológica desempenha um papel substancial sobre a competitividade, é extremamente importante prever a trajetória da evolução da tecnologia a ser implantada, para que a empresa possa antecipar transformações tecnológicas e, assim, melhorar sua posição frente à concorrência. Dentro deste contexto, Utterback classifica o ciclo de vida de uma tecnologia em três estágios principais com características distintas:¹⁰¹

- Primeiro estágio (fluido): neste primeiro estágio a atenção principal é dedicada às inovações, o que explica a menor taxa de inovação de processo durante essa fase;
- segundo estágio (transicional): a taxa de introdução de inovações importantes se reduz ao passo que as inovações no processo se aceleram;
- terceiro estágio (específico): neste estágio a taxa de inovações reduz-se.

Embora o modelo proposto por Utterback, para determinar o ciclo de vida de uma inovação tecnológica, represente o retrato exato da trajetória da evolução tecnológica em algumas indústrias, o padrão não se aplica a todas elas. Entretanto, a empresa pode empregar esta metodologia para prever a provável trajetória da inovação tecnológica implementada em sua indústria e, assim, apresentar as condições necessárias para efetuar possíveis mudanças e mover-se antecipadamente para obter vantagem competitiva.

Na Randon a preocupação em manter seus processos tecnológicos em evolução é uma constante. A recente reestruturação do *site* da empresa demonstra que a empresa considera que a inovação tecnológica faz parte de seus processos.

Chegar à vantagem competitiva depende de um árduo trabalho cotidiano de busca permanente de melhoria, mas também, e principalmente, de identificação e aproveitamento rápido de oportunidades que surgem no ambiente empresarial, desequilibrando a sua estrutura. Estas oportunidades podem estar no campo das novas tecnologias.

¹⁰¹ UTTERBACK, James. **Mastering the dynamics of innovation**: How companies can seize opportunities in the face of technological change. Boston: Harvard Business School Press, 1994. p. 123.

2. A atividade de Relações Públicas como estratégia da rede

Assim como há uma reestruturação social, econômica e tecnológica em curso, também é preciso notar que um novo modelo comunicacional está se estruturando, principalmente a partir da internet, que parece constituir-se, atualmente, no maior desafio da comunicação corporativa. O domínio técnico deste novo meio de comunicação é uma das questões a serem discutidas neste capítulo. Considerando-se o profissional de Relações Públicas como estrategista, será realizado um estudo acerca das relações deste profissional como facilitador do processo comunicacional, junto ao *site* institucional, objetivando aproximar a organização de seus públicos.

Ainda neste capítulo será realizada uma abordagem acerca das redes tecnológicas, que transformam profundamente a sociedade e alteram ações estratégicas. A esta expansão corresponde uma dinâmica potente de construção de redes de atores: indivíduos, empresas e organizações, que tecem laços flexíveis, responsáveis por torná-los coletivamente mais inteligentes, ou seja, mais ágeis no processo de adaptação antecipada ou na resposta às diferentes contingências contextuais. Redes e estratégias entrelaçam-se numa noção mais ampla, voltada ao desenvolvimento da capacidade de agir e decidir num universo no quais novas tecnologias de comunicação e informação misturam-se às culturas de redes.

2. 1. O papel estratégico da comunicação organizacional

O panorama mundial, surgido no contexto das recentes transformações geopolíticas, econômicas e sociais, chama a atenção para a necessidade de se pensar no novo perfil da comunicação organizacional. Conhecer a realidade na qual a organização se insere, estudar as especificidades de seus públicos de interesse e traçar as estratégias de comunicação adequadas é papel da área de Relações Públicas. No contexto de comunicação organizacional, faz-se necessário, ainda, o respeito às diferenças culturais das partes envolvidas, bem como o cuidado com as formas de percepção de cada público.

Por comunicação institucional entende-se a comunicação de instituições e empresas, ou organizações. De acordo com Kunsch, ela “é a responsável direta, por meio de uma gestão estratégica de Relações Públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade

corporativas fortes e positivas de uma organização”.¹⁰² É uma comunicação feita no sentido de divulgar, valorizar a organização.

A necessidade de se comunicar permanentemente, de forma integrada, com todos os públicos estratégicos é a nova ordem da comunicação organizacional da atualidade. Por meio da segmentação da informação, trabalhando-a estrategicamente de acordo com os objetivos organizacionais e adequando-a aos diferentes públicos e realidades culturais, o profissional de Relações Públicas cumpre uma das funções essenciais para a sobrevivência de qualquer organização no mercado: a construção da credibilidade.

As organizações modernas, integrantes do novo sistema social global, passam a ter um novo perfil institucional, aumentando sua responsabilidade e sua maneira de comportar-se diante das transformações mundiais. As organizações assumem um compromisso público cada vez maior e passam a operar de acordo com novas exigências, no que se refere à competição e qualidade.¹⁰³ A preocupação com o social é uma característica marcante dos novos modelos organizacionais mas, cabe mencionar que toda ação empresarial tem um fundo mercadológico, que se modela de acordo com as lógicas capitalistas.

Gerar empregos, pagar impostos e criar produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes não são mais os únicos compromissos de uma empresa. O novo conceito de modernidade empresarial traz embutida a noção ética de que é preciso se comprometer com o estímulo ao exercício da cidadania, incentivar a participação ativa na comunidade e envolver a contribuição corporativa e individual. Em todo o mundo, iniciativas nesse sentido vêm ganhando espaço. Ao tomar para si uma parcela da responsabilidade pelo desenvolvimento social, as organizações dão a contrapartida de contribuição à comunidade, conjugando o verbo repartir. De maneira alguma supõe-se que o objetivo maior das organizações tenha deixado de ser a lucratividade, todavia, o que faz a diferença hoje é a ética nas relações de negócio. A forma com que uma empresa busca o sucesso é o que define uma empresa socialmente responsável.

Como as organizações atuais estão cada vez mais cientes do seu papel na sociedade, uma comunicação organizacional excelente passa a ser considerada imprescindível para a obtenção de resultados em todos os processos da gestão organizacional.

Assim, os gestores empresariais, além da preocupação com qualidade total de seus produtos e serviços, passam a ter a obrigação de buscar excelência também na comunicação

¹⁰² KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. p. 164.

¹⁰³ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1997. p. 27.

com seus públicos estratégicos, como funcionários, fornecedores, acionistas, clientes, imprensa, autoridades. Portanto, não se pode pensar a área de Comunicação como prodigiosa se o discurso não for coerente com a prática. A comunicação só é proveitosa a partir de ações verdadeiras, que comprovem um comportamento de mudança da organização.

De acordo com Halliday, é preciso integrar as ações imanentes, as ações transcendentais (compromisso com uma causa meritória) e ações discursivas da empresa para se solidificar ou modificar uma imagem.¹⁰⁴ Portanto, a imagem (o que os indivíduos pensam sobre ela) de qualquer organização é resultado da soma de três fatores: a sua contribuição para o mercado de bens e serviços, os seus atos além da atividade de subsistência e o seu discurso empresarial.

Todas as organizações precisam ser aceitas socialmente pelos seus públicos estratégicos para garantirem sua existência e por isso são impelidas a passarem por um processo de legitimação. Legitimidade empresarial pode ser definida como “a compatibilidade entre as ações da empresa e os valores e interesses de seus públicos”.¹⁰⁵ Dentro do processo de legitimação empresarial, a ação discursiva tem papel primordial. As fontes estruturadas de comunicação da empresa usam palavras e símbolos planejados para argumentar em favor da organização numa forma de afirmação da credibilidade empresarial.

Assim, conclui-se que no processo de legitimação empresarial, a comunicação organizacional é responsável pela construção de argumentos em favor da empresa enquanto as ações (imanentes e transcendentais) dão retaguarda a estes argumentos.

Conforme Mauro Calixta Tavares, as perspectivas de atuação e de desenvolvimento de uma organização a curto e longo prazo decorrem da compreensão e administração da dinâmica das interações entre seus ambientes externo e interno.¹⁰⁶ É nessa análise sincrônica da organização que a comunicação organizacional passa, cada vez mais, a ter uma função estratégica, ou seja, uma comunicação que leva em consideração a identificação de tendências e características do macro ambiente (as áreas de oportunidade e ameaças) aliada a uma análise situacional da organização (as suas fortalezas e debilidades internas).

A comunicação organizacional tem o papel de leitura dos ambientes externo e interno, contribuindo para a análise dos planos de negócios da organização e, finalmente, identificando problemas e oportunidades no campo da comunicação.

¹⁰⁴ HALLIDAY, Tereza. A construção da imagem empresarial: quem fala, quem ouve? In: DINES, Aberto (Org.). **Espaços na mídia: história, cultura e esporte**. Brasília: Banco do Brasil, 2001. p. 24-36. p. 26.

¹⁰⁵ HALLIDAY, Tereza, op. cit., p. 25.

¹⁰⁶ TAVARES, Mauro. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 43.

2. 1. 1. Comunicação e cultura organizacional

A comunicação é extremamente importante em qualquer relação humana, visto que sem ela seria praticamente impossível trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos, enfim, estabelecer uma interação entre as pessoas. De acordo com Maximiano: “comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões”.¹⁰⁷ Sendo assim, em um ambiente organizacional, a comunicação é uma das vias indispensáveis para se ter acesso aos outros, constituindo-se em um meio de integrar as partes da organização, fazendo com que as atividades estejam coordenadas de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade.

Os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando por seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita; ele está, na verdade, mostrando valores. Então a comunicação é, realmente, o melhor caminho para se estudar a cultura organizacional. É pela análise da comunicação de uma empresa que se percebe o pensar e o sentir dessa organização.

O estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de se conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a complexidade da organização, para daí se desenvolver planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da comunicação organizacional. É a partir da análise da cultura organizacional que os profissionais de comunicação buscam as ferramentas para falar no mesmo nível de expectativa de seu público.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas, por sua vez, conduzem à formação da cultura da organização.

Quando em uma organização as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. O reconhecimento de valores compartilhados proporciona aos indivíduos uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar. Portanto, comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistas como o ajuste

¹⁰⁷ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 282.

para todo o sistema organizacional.

As diversas organizações que existem, assim como os diversos grupos de pessoas e os mais variados setores do mercado têm particularidades que as diferenciam umas das outras e que as faz adquirir uma identidade própria. Essas particularidades terminam por estar, também, relacionadas às pessoas que compõem essas organizações e, conseqüentemente à sua respectiva lógica de funcionamento. Schein fala que a cultura influencia diretamente a forma como são realizados os trabalhos nas organizações:

Quando você pensa em cultura, há chances de que identifique alguns aspectos de como as pessoas na sua organização se relacionam umas com as outras e de como elas executam seus trabalhos – “o jeito como fazemos as coisas por aqui”. A visão mais comum é a de que a cultura está ligada aos relacionamentos humanos dentro da organização.¹⁰⁸

Essa cultura de cada grupo ou organização influencia diretamente em seu modelo de organização interna, nas suas rotinas e processos, na sua forma de se relacionar com o ambiente externo. Sendo composta pelo conjunto de significados das coisas que estão postas no mundo, que são compartilhados pelo grupo de pessoas organizado. Segundo Schein, “cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso.”¹⁰⁹

A importância de se observar a cultura como um elemento que possibilite mais facilmente a utilização de determinados instrumentos ou modelos organizacionais é relevante à medida que se adotam sistemas de regras e uma lógica de funcionamento que não conflite com os valores de cada setor específico. Schein retrata a importância da cultura dizendo que esta “importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos”.¹¹⁰

Um outro aspecto relevante da cultura organizacional é que ela é estável e difícil de mudar, portanto não se deve impor regras ou instrumentos, além de métodos de trabalho que vão ao seu encontro, pois afetam diretamente os valores e o significado de êxito de um grupo de pessoas, assim como, muito provavelmente, influenciarão no resultado dos trabalhos da organização. Conforme Schein: “as implicações dessa maneira de pensar a cultura são profundas”. Em primeiro lugar, começa-se a perceber que a cultura é estável e difícil de

¹⁰⁸ SCHEIN, Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. p. 243.

¹⁰⁹ SCHEIN, Edgar, op. cit., p. 45.

¹¹⁰ Ibid., p. 29.

mudar porque representa o aprendizado acumulado de um grupo.¹¹¹

Em síntese, cultura significa particularmente singularidade, referência ao passado, unicidade de soluções e de práticas. É o resultado de um processo de criação, de experimentação e de seleção de normas de conduta de uma empresa.

Associando a noção de cultura organizacional ligada a identidade, Srouer expressa:

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.¹¹²

A cultura é a personalidade da empresa e, como tal, se manifesta nas decisões e no cotidiano do seu funcionamento. Realizando a análise da cultura de uma determinada empresa, é possível vislumbrar o que a empresa é, o que pretende ser, e o que a sua gestão é capaz de realizar com suas forças e fraquezas.

O surgimento da cultura organizacional acontece silenciosamente entre os membros de uma organização e sua forma é definida pelas relações sociais existentes nela. Dentre as diversas definições de cultura organizacional, a de Schein define melhor o seu significado real:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.¹¹³

Percebe-se claramente a característica principal da cultura organizacional na atitude coletiva. Normas, crenças, valores e comunicação são alguns dos aspectos a ela intrínsecos. Destaca-se aqui o papel desta última no processo de construção, manutenção ou mudança da cultura organizacional, ficando sob responsabilidade do profissional de Relações Públicas desenvolver uma cultura forte e alinhada aos objetivos da organização.

Ao identificar a cultura organizacional, a área de comunicação compreende a sua essência e a transfere aos diversos públicos de interesse, reforçando a imagem institucional.

¹¹¹ Ibid., p. 36.

¹¹² SROUR, Robert. Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 174.

¹¹³ SCHEIN Edgar, op. cit., p. 10.

O surgimento da comunicação organizacional, no Brasil, deu-se com o governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira, que, ao adotar uma política de crescimento econômico, incentivou o processo de industrialização, especialmente das indústrias automobilísticas, e atraiu as multinacionais e as agências de publicidade dos Estados Unidos aqui instaladas. As modificações que vêm ocorrendo no mercado de trabalho daquele período aos dias de hoje, influenciadas principalmente pela globalização econômica e pela informatização, levaram as empresas a transformar a comunicação organizacional numa área estratégica de resultados.

Outro fator determinante para a prática da comunicação organizacional foi a mudança na postura do consumidor, causada pela globalização da informação e pelo avanço tecnológico dos meios de comunicação, facilitando o acesso aos mesmos.

A busca pela visibilidade na sociedade e pelo lucro, seja por meio da oferta de produtos e serviços de alta qualidade, por sua excelência em atendimento ou por meio de programas e projetos voltados para o social, adotando a responsabilidade social, faz com que as empresas busquem profissionais de comunicação altamente especializados, capazes de intermediar estrategicamente a relação empresa/público-alvo. O objetivo é projetar uma imagem positiva da organização perante a opinião pública e, assim, alcançar os objetivos da empresa.

É através da comunicação que uma organização manifesta-se e tem a sua imagem divulgada. O que diferencia uma organização da outra é exatamente a maneira como ela se relaciona com seus públicos e a imagem que esses públicos têm dela.

2. 1. 2. Randon, um modelo de empresa familiar

Um dos aspectos relacionados à cultura organizacional é o tipo de formação da empresa. Neste sentido aborda-se o contexto da empresa familiar como base para o entendimento do objeto do estudo, já que a Randon S.A. possui esta característica.

Empresa familiar, de acordo com a concepção generalizadamente aceita, é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento. Todavia, há diversas abordagens ao estudo da empresa familiar. Alguns autores, como Peiser e Wooten, consideram empresa familiar aquela, que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando

os negócios evoluem.¹¹⁴ Entretanto, para outros, como Donnelley, quando não houve nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito.¹¹⁵ Donnelley afirma ainda que empresa familiar é “aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”.¹¹⁶

A relação numa empresa familiar envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família. Pode-se dizer que o conceito de empresa familiar nasce normalmente com a segunda geração de dirigentes, quando estes necessitam criar novas ligações com os antigos colaboradores e estabelecer novas relações de poder.

Na empresa familiar, historicamente, sob o ponto de vista do dono, quase sempre o idealizador é o grande mentor do empreendimento. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia.

A empresa estudada é considerada uma empresa familiar, na medida em que atende aos principais critérios demandados pelos autores mencionados. Entre algumas características da Randon apontadas nos conceitos de empresa familiar podem ser destacadas: vínculo de origem e história da família, manutenção de membros na administração, existência de duas gerações, presença de valores institucionais da empresa identificados com um sobrenome familiar ou com a figura do fundador.

Além disso, destaca-se na Randon a presença de laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos e decisões; forte valorização dos laços de confiança; exigência de dedicação; expectativa de alta fidelidade e concepção de continuidade; e consciência profunda dos objetivos da empresa.

Outra característica marcante da empresa familiar são os conflitos. Esta questão foi abordada em entrevista com David Randon, vice-presidente do Conselho Administrativo da Randon, e Alexandre Randon, diretor vice-presidente, que mencionaram os conflitos vividos principalmente na primeira fase da empresa.¹¹⁷ No entanto, por já terem enfrentado este tipo

¹¹⁴ BARNES, Louis; HERSHON, Simon. Transferindo poder na empresa familiar. **Exame**, São Paulo, n. 114, p. 35-45, out. 1996. p. 37.

¹¹⁵ DONNELLEY, Robert. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. p. 131.

¹¹⁶ DONNELLEY, Robert, op. cit. p. 152.

¹¹⁷ RANDON, David; RANDON, Alexandre. **Entrevistas concedidas pelo vice-presidente do conselho administrativo e diretor vice-presidente da Randon Participações S.A.**, Caxias do Sul. Caxias do Sul, 21 jun. 2006.

de problema, os diretores da empresa, filhos de Raul Randon, se julgam melhor preparados e buscam não cometer os mesmos erros, apostando no diálogo, no bom relacionamento entre eles e no envolvimento de todos como uma forma de evitar possíveis conflitos. Apesar disso, a possibilidade de conflito foi mencionada como uma das principais desvantagens da empresa.

A dificuldade em separar as duas instituições, empresa e família, foi apontada como fator de crises. Fazer esta separação é sempre muito difícil. Esta questão pode ser ilustrada por meio da fala do presidente e fundador da empresa, Raul Randon:

O fundador da empresa precisa trabalhar como um pai, tanto para gente como funcionários da empresa quanto para a própria família. Eu acho esta relação muito parecida.¹¹⁸

O fundador considera esta uma característica da empresa familiar e considera que não se deva deixar uma destas instituições prevalecer sobre a outra, mas saber conciliar cada uma delas.

Outra questão que aflige as empresas familiares é a dificuldade na delegação de poder. Para o fundador, esta foi uma grande dificuldade e a principal etapa na transição para esta nova geração. Hoje, ele afirma que os filhos têm total autonomia, ao ponto do presidente ficar sabendo de decisões depois que já foram tomadas. No entanto, todos os filhos salientaram a importância que o pai ainda tem na transmissão da experiência e na tomada de decisões importantes.

O conceito de Donnelley permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa.¹¹⁹ O conceito permite observar o dinamismo e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Esta evolução ou continuidade ao longo do tempo é visualizada, com maior reforço, através do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham a atingi-las.

Dentro da conceituação de empresa familiar, e para um melhor entendimento futuro da análise do objeto de estudo, convém considerar o conceito de ciclo de vida das empresas familiares. Segundo Bernhoeft, é realmente muito difícil ocorrer a evolução de pequenos empreendimentos para grandes estruturas organizadas.¹²⁰ Tal dificuldade se dá duplamente, quando a empresa é familiar, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais complexas. Para observar esta evolução, é possível utilizar o modelo de mudanças do ciclo de

¹¹⁸ RANDON, Raul. **Entrevista concedida pelo presidente da Randon Participações S.A., Caxias do Sul.** Caxias do Sul, 12 fev. 2006.

¹¹⁹ DONNELLEY, Robert, op. cit., p. 164.

¹²⁰ BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar.** São Paulo: Nobel, 1989. p. 37.

vida da empresa familiar, desenvolvido por Peiser e Wooten.¹²¹ O modelo demonstra que os empreendimentos familiares têm muitos padrões em comum: a) uma família é profundamente envolvida nas tarefas do negócio; b) geralmente tais empreendimentos estão em contínuo processo de transição. Os negócios são cíclicos e a família desempenha papéis importantes ao gerenciar estas empresas; c) a natureza das empresas é voltada para um determinado tipo de projeto ou empreendimento. Enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste.

Este modelo de mudanças envolve, simultaneamente, o ciclo de vida do empreendimento e o ciclo de vida de seus proprietários. O primeiro é constituído por três estágios: sobrevivência, sucesso e apogeu, quando então a empresa se transforma numa grande organização. A crise nesse ciclo ocorre, freqüentemente, no ponto em que a empresa atinge o estágio de sucesso, em que surge uma encruzilhada: ou a empresa se prepara para crescer ou se prepara para o declínio. Paralelamente a ele ocorre o segundo tipo de ciclo, quando existe a transmissão de poder, do fundador para o seu sucessor e gerações seguintes, quando este for o caso. A crise, neste ciclo, ocorre quando a segunda geração tem experiência suficiente para assumir maior responsabilidade na administração geral da empresa e a primeira geração não está preparada para partilhar responsabilidades. Geralmente, esta crise coincide com o estágio de sucesso do negócio.

Peiser e Wooten apresentam os possíveis problemas que surgem nas fases do ciclo de vida empresa/família: a) aumento de conflitos interpessoais; b) preocupação com lucros a curto prazo, ao invés do centramento em objetivos de longo prazo; c) procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo; d) falta de definição de processo de integração dos novos membros da família; e) ausência de planos de carreira.¹²²

Na análise de uma empresa familiar detectam-se praticamente todos estes sintomas, quando se encontra na organização a primeira geração, sem nenhuma propensão à delegação, muito menos disposta a uma completa transferência de poder, juntamente com a segunda geração, formada e capaz de assumir as rédeas do empreendimento. Trata-se de uma situação altamente geradora de conflitos, levando a crises que podem desestabilizar a empresa de forma permanente. Existem conflitos interpessoais, principalmente entre os membros da família, pois há um desequilíbrio, mesmo que apenas percebido e não real, entre tarefas realizadas e recompensas obtidas. Sem contar com um plano de carreira e com meios de

¹²¹ PEISER, Richard; WOOTEN, Leland. Life: cycle changes in small family business. **Business Horizons**, Dallas, v. 26, n. 3, p. 15-25, May/Jun. 1983. p. 17.

¹²² PEISER, Richard; WOOTEN, Leland, op. cit., p. 61.

melhor integrar os novos membros, a estrutura é tida como injusta, intensificando os conflitos pelo poder. O interesse por resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois esta não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado.

Outro modelo, articulado por Barnes e Hershon, para explicar as crises na empresa familiar, envolve três fases: há a crise da sucessão, na interface entre a geração do fundador e a segunda geração; surge a crise de liderança, com o aparecimento da terceira geração; e, na seqüência, a empresa enfrenta uma crise de identidade.¹²³ Na geração do fundador, o empreendedor tende a ser autocrata, concentrando decisões. Termina por se envolver nas atividades empresariais, isolando-se da família e causando-lhe sacrifícios, pois se torna o eterno ausente. Com o passar dos anos este afastamento da família tende a dificultar o relacionamento entre o empreendedor e seus filhos. Não consegue motivá-los a interessar-se pelos assuntos da empresa, tem dificuldade em treiná-los, no caso de começarem a trabalhar no negócio da família, e tende a não avaliá-los adequadamente.

O ingresso da segunda geração na empresa geralmente coincide com a sua consolidação e com a diversificação dos negócios. Há a necessidade de profissionalizá-la para atender a estas mudanças. Entretanto, o fundador deseja manter as coisas como sempre foram. Os sucessores querem mudar a empresa, mas não têm poder para isto. O que fazem num dado momento é desfeito no momento seguinte pelo fundador, que procura manter o *status quo*. As tentativas de repartição do poder entre pai e filhos dão origem a crises políticas, pois é freqüente que o fundador, perante os funcionários, revogue a autoridade que, porventura, tenha lhes atribuído num primeiro instante, causando uma crise de liderança entre os sucessores. Um dado, causador ou agravante desta situação, é a compatibilidade ou não entre os filhos do fundador com os outros sócios, os quais, geralmente, fazem parte da família.

Se a empresa, apesar de todos os problemas anteriores, consegue permanecer existindo ao longo do tempo, isto significa que a terceira geração, desde cedo, se habituou a usufruir os ganhos que a família obteve por meio da empresa. Esta é vista como provedora de recursos. Outros membros, de ramos diferentes da família, sem muita formação e com interesses geralmente divergentes, ingressam na empresa, gerando conflitos na luta pelo poder. Cada vez mais, as crenças da cúpula das novas gerações se distanciam dos valores do fundador do empreendimento. Mesmo que a empresa familiar sobreviva até a quarta geração, continua a viver os problemas das demais gerações, e ampliados. A crise de liderança e de identidade se

¹²³ BARNES, Louis; HERSHON, Simon, op. cit., p. 68.

acentua, pois cresce a luta pelo poder; a incompatibilidade entre os membros (primos, sobrinhos, tios), em função de diferentes relações de parentesco, além de pai, filhos e netos. A empresa torna-se um instrumento de auto-afirmação de alguns membros da família, numa tentativa de dominar um maior número de pessoas envolvidas.

De geração a geração, a empresa familiar assume características diferenciadoras a tal ponto que parece ser um novo negócio a cada mudança de comando. Intrinsecamente, não é a mesma empresa. É um empreendimento diferente a cada geração, devido às crises e rupturas.

2. 2. A história da atividade de Relações Públicas

As Relações Públicas têm como seu início histórico a administração de conflitos vividos por empresários norte-americanos com a opinião pública, que lhes era desfavorável, em função de posturas empresariais alheias aos interesses comuns, no início do século XX.¹²⁴ Esse processo levou à constatação da necessidade da administração do binômio organização-opinião pública para a otimização dos resultados empresariais, diretamente ligados ao público e a seus processos de decisão. Desde esse momento, com a utilização das primeiras técnicas de Relações Públicas, tornou-se possível verificar a contribuição que estas são capazes de dar para a evolução dos processos de comunicação com os públicos das organizações.

De acordo com Wey, a atividade começou com a Guerra de Secessão, nos Estados Unidos, entre 1875 e 1900, época em que a gana pela posse da riqueza levava pessoas inescrupulosas a agirem ilicitamente pela obtenção do lucro.¹²⁵ As indústrias viam-se em situações de crise ocasionada pela insatisfação do público, devido aos abusos de poder por parte dos industriais. A imprensa cumpria seu papel e denunciava os abusos dos empresários exploradores e corruptos. Com isso, muitas empresas precisavam tomar atitudes em relação a esses fatos para conter a situação que se agravava ainda mais.

Somente em 1906 surge o primeiro escritório de Relações Públicas, estabelecido em Nova Iorque, a partir de Ivy Lee, jornalista e publicitário, que vinha se preocupando com a política discriminatória do mundo dos negócios.¹²⁶ O primeiro profissional de Relações Públicas do mundo conseguiu sucesso rápido e durante muito tempo fez carreira, deixando conhecimentos como a valorização do relacionamento com a imprensa para informar o

¹²⁴ PINHO, José Benedito, op. cit., p. 30.

¹²⁵ WEY, Hebe. **O Processo de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1983. p. 37.

¹²⁶ CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo, 2002. p. 22-36. p. 31.

público, inibindo o surgimento de boatos. Ivy Lee iniciou uma profissão comprometida em informar verdadeiramente o público para edificar a imagem das instituições, o que gerou respeito da opinião pública e cautela no mundo dos negócios.

Na época, Lee, ao desenvolver um trabalho de relacionamento com a imprensa, recuperou a credibilidade do empresário de petróleo, John D. Rockefeller, odiado pela opinião pública por ser um homem sem escrúpulos na guerra em busca do lucro. Através do bom relacionamento com a mídia, Ivy Lee disseminou informações não pagas na imprensa, favoráveis às empresas de Rockefeller. A idéia de Lee era garantir a publicação de notícias empresariais nos espaços editoriais, deixando de lado o já tradicional espaço publicitário comprado por grande parte das empresas. De acordo com Cláudio Amaral, para convencer a imprensa, o jornalista, teria encaminhado aos principais editores uma carta de princípios, que continha os seguintes dizeres:

Este não é um serviço de Assessoria secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um gerenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o use. Nosso assunto é exato. Mas detalhes, sobre qualquer questão, serão dados oportunamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à Assessoria e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.¹²⁷

O trabalho para Rockefeller se transformou em *case* de sucesso não só pela divulgação de matérias na imprensa, mas por uma série de ações e atitudes traçadas por Lee. Dentre elas, merecem destaque a dispensa de guarda-costas para transitar pelas ruas, a colaboração com o Congresso norte-americano na apuração de denúncias contra ele próprio e a criação de fundações de interesse público. Aliás, a inauguração da Fundação Rockefeller foi um dos primeiros passos rumo a um caminho que tem se tornado inevitável nas organizações, a cidadania corporativa. A partir daí a carreira de Lee deslanchou e, desde então, passou a ser considerado por muitos o pai das Relações Públicas.

Com a mudança de conceito da população em relação a Rockefeller, outros capitalistas, observando que as Relações Públicas serviam aos seus interesses, aderiram à política de portas abertas para obter o apoio da população e aumentar seus lucros. Assim, este grupo passou a contratar o jornalista Ivy Lee, para evitar denúncias do grande público. Logo, o desinteresse e o desprezo dos empresários pela opinião pública foram dando lugar à

¹²⁷ AMARAL, Cláudio. **A história da comunicação empresarial no Brasil**. São Paulo, 1999. p. 125.

explicitação e transparência de suas ações. A partir desses fatos, as organizações passaram a buscar a aproximação com os públicos e sua colaboração.

As Relações Públicas surgiram como resultado das transformações ocorridas na sociedade, ocasionadas principalmente pela pressão popular nas ações sociais, administrando conflitos latentes como resposta ao fortalecimento da opinião pública. Nasceram para informar o público sobre as ações das organizações, tornando suas atitudes conhecidas e mais aceitas, como também para auxiliar na administração das empresas, servindo de intermediadora das relações entre organizações e públicos.

No Brasil, segundo Penteado, as Relações Públicas desenvolveram-se de forma tímida até 1954, período em que foram substituídas quase todas as pessoas com nome respeitável e com amizades influentes por profissionais competentes e técnicos em desenvolver atividades sociais e em buscar um bom relacionamento entre a organização e seus públicos.¹²⁸

Kunsch considera que os movimentos e atitudes que impulsionaram a atividade de Relações Públicas no Brasil devem-se ao início de uma nova fase democrática brasileira, que sofreu profundas transformações no processo de produção.¹²⁹ A “política industrial desenvolvimentista”,¹³⁰ incentivada pelos presidentes Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, ocasionou o progresso do mercado interno, possibilitando o trabalho de Relações Públicas junto aos públicos e às organizações. Neste período, destaca-se ainda a amplitude da comunicação com as primeiras transmissões televisionadas, com a consolidação das agências de propaganda e o surgimento das pesquisas de opinião.

Sem dúvida, a década de 50 foi significativa para o crescimento das Relações Públicas, mas foi somente em 11 de dezembro de 1967 que a atividade tornou-se privativa de uma categoria, quando a lei nº. 5.377 foi regulamentada. Segundo Kunsch esta regulamentação “deu-se de forma prematura, pois esta ainda não havia se firmado nem na teoria nem na prática”.¹³¹ Roberto Porto Simões reforça esta opinião, afirmando que a problemática da desvalorização das Relações Públicas está “na teoria, no ensino e na prática”.¹³²

As Relações Públicas surgiram como resultado das transformações ocorridas na sociedade, ocasionadas principalmente pela pressão popular nas ações sociais, administrando

¹²⁸ PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 32

¹²⁹ KUNSCH, Margarida Maria Krohling, **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. op. cit., p. 19.

¹³⁰ Ibid., p. 23.

¹³¹ Ibid.

¹³² SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995. p. 20.

conflitos latentes como resposta ao fortalecimento da opinião pública. Nasceram para informar o público sobre as ações das organizações, tornando suas atitudes conhecidas e mais aceitas, como também para auxiliar na administração das empresas, servindo de intermediadora das relações entre organizações e públicos.

De acordo com Ianhez, são as Relações Públicas responsáveis pela busca permanente da conscientização do público interno quanto à responsabilidade que tem pelo conceito da organização percebido externamente, o que resultará na opinião pública.¹³³ Em se tratando de organizações sociais, é necessária essa interlocução permanente com seus diferentes públicos, oportunizando que se estabeleça uma relação dialógica e uma constante reavaliação quanto aos rumos a serem tomados para a consecução de objetivos coletivos. Nesse sentido, para obter uma posição mais favorável, é importante para a “empresa [...] gerar para si atenção positiva, ações de apoio e boa vontade de todos os segmentos do público com os quais interage”.¹³⁴

As Relações Públicas podem ser definidas como gestoras comunicacionais no momento em que são capazes de aproximar os processos de comunicação da cúpula diretiva, ou seja, constituem-se em um elemento facilitador de aproximação dos interesses da empresa com os de seus públicos. Sua atuação deve ser ágil e permanente. Além de participar no processo de qualificação e assessoramento do *staff*, devem criar vínculos efetivos com os diversos públicos trazendo para dentro da organização as questões da comunidade, de modo a criar interação entre a cultura organizacional e seus públicos circunvizinhos, inserindo-se ao compromisso social, necessidade crescente para empresas cujo objetivo é o bom relacionamento com a opinião pública.

As organizações interagem com o ambiente e desempenham seu papel na sociedade mediante ação conjunta com seus públicos. Neste contexto esta atividade exerce funções específicas e essenciais. Kunsch vê o Relações Públicas como mediador do processo comunicacional nas organizações, sendo a comunicação organizacional um importante elemento estratégico na agregação de valor, daí advindo a necessidade de um profissional voltado para os processos interativos e as mediações.¹³⁵ As Relações Públicas têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que se relacionam. Gerenciar o processo de comunicação entre as partes é papel deste profissional, contribuindo para os objetivos globais da organização.

¹³³ IANHEZ, João Alberto. RP como ferramenta de administração. **Revista Mercado Global**, São Paulo, n. 93, p. 11, jun, 1994.

¹³⁴ IANHEZ, João Alberto, op. cit., p. 17.

¹³⁵ KUNSCH, Margarida Maria Krohling, op. cit., p. 145.

Na sociedade capitalista, as Relações Públicas visam estabelecer a harmonia entre organizações e seus públicos, o que lhes proporciona acumulação de capital, pois todos ligados à empresa visam o mesmo objetivo: lucratividade. As Relações Públicas notaram que deveriam satisfazer os interesses dos públicos, para que as empresas adaptassem-se às exigências da sociedade e, com isso, tivessem mais ganho financeiro.

O capital de uma empresa está diretamente associado às pessoas ligadas a ela. A viabilidade dos negócios depende diretamente da capacidade de recursos humanos e financeiros que ela possui. Para estabelecer as relações de negócio com o mercado, as organizações precisam estar com todos sincronizados na conquista e geração de lucros. Diante dessa realidade, a atividade de Relações Públicas tem um papel fundamental, podendo e devendo atuar como impulsionadora de lucratividade empresarial. Com a necessidade de interação entre todas as pessoas ligadas às organizações na busca de resultados positivos, as atividades de Relações Públicas, na sociedade capitalista, têm a missão de fazer com que todas as ações da mesma gerem satisfação, boa vontade e apoio do público em todos os momentos.

Atualmente, com a competição mais acirrada, caracterizada pela globalização com amplas oportunidades de compra e venda, as Relações Públicas continuam sendo fundamentais para a manutenção da imagem frente à opinião pública. Isso exige das organizações o estabelecimento de bom relacionamento com os públicos e prestação de contas à sociedade, o que resultará em competitividade comercial e visibilidade pública da empresa.

O exercício de Relações Públicas baseia-se nas influências e impactos das transformações nas formas de gestão das organizações. Dessa forma, as Relações Públicas deparam-se o tempo todo com novas tendências e realidades nas organizações, lidando com diversas variáveis, advindas das pressões dos ambientes interno e externo. Daí a inserção das Relações Públicas na dinâmica organizacional como diferencial competitivo, buscando resultados financeiros positivos e demonstrando, claramente, a importância estratégica de seu trabalho.

2. 2. 1. Definindo as Relações Públicas

A diversidade de definições encontradas sobre Relações Públicas é apontada por diversos autores da área, como Andrade, Peruzzo, Simões e Kunsch, como um dos principais pontos a serem revistos por pesquisadores, entidades e profissionais de Relações Públicas.

Como toda atividade, as Relações Públicas têm uma definição e a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) entende que seja “o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter compreensão mútua entre uma organização pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente”.¹³⁶

O Conselho Regional de Relações Públicas de São Paulo (Conrerp-SP), de acordo com Pinho, define:

Relações Públicas é uma função de caráter permanente, planejada e regular, que, partindo do pressuposto de que a boa vontade da opinião pública é fundamentalmente importante para a vida de qualquer empresa, pessoa, entidade ou órgão governamental, trabalha junto a esta mesma opinião pública – essencialmente junto aos setores que lhe são mais relevantes – visando a: conhecer e analisar suas atividades; recomendar à empresa ou entidade, meios e modos pelos quais ela possa satisfazer os anseios da opinião pública; informar a opinião pública sobre a satisfação de seus anseios, por parte da empresa ou entidade; promover a imagem da entidade e de seus produtos e serviços junto à opinião pública.¹³⁷

O conceito exposto reforça a idéia de que as Relações Públicas visam estabelecer uma ampla compreensão entre as organizações e os públicos. Através da informação transparente perante a opinião pública, as Relações Públicas atuam na construção de uma imagem positiva.

A compreensão do significado de Relações Públicas é analisada, como todas as disciplinas, sob vários enfoques. Andrade, pioneiro nos estudos de Relações Públicas, define a profissão sob a visão tradicional:

Poderíamos mesmo dizer que a atividade de relações públicas consiste na execução de uma política e um programa de ação que objetivam conseguir a confiança para as empresas, públicas ou privadas, de seus públicos, de molde a harmonizar os interesses em conflito. Para isto, não se deve tentar estabelecer meras falácias (imagens), mas, através de conceitos e idéias, alcançar, honestamente, atitudes e opiniões favoráveis, para suas organizações em geral.¹³⁸

Quem contesta os posicionamentos tradicionais é Peruzzo: ela recorre à filosofia econômica do marxismo para dizer que Relações Públicas não são uma atividade neutra, mas que estão a serviço da produção capitalista. Dessa forma, elas contribuiriam para a alienação do trabalhador em uma sociedade em que há separação entre capital, renda e trabalho.¹³⁹ Todas as suas ações, programas de integração, visitas, concursos, festas, jornal interno,

¹³⁶ PINHO, Jose Benedito. **Comunicação em Marketing**. 5. ed. São Paulo: Papyrus, 2001. p. 83-84.

¹³⁷ PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional: uso e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus, 1990. p. 28.

¹³⁸ ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das relações públicas**. Petrópolis: Vozes, 1975. p. 100.

¹³⁹ PERUZZO, Círcia Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986. p. 18.

operário padrão e até o transporte oferecido pela empresa, passam a ser utilizadas como forma de manter uma profunda submissão do trabalhador, desviando-o dos problemas que atingem a classe trabalhadora. Para a autora, *Relações Públicas*:

visam potenciar a força de trabalho a gerar maior excedente e assegurar a reprodução das relações sociais de produção existentes, interferindo para que interesses de públicos sejam satisfeitos, desviando a atenção da luta de classes, camuflando conflitos de classe e tentando criar identidade entre interesse público e interesse privado através da educação das sociedades em torno dos interesses da classe dominante. Estão pois a serviço de uma classe social. As relações públicas se mostram como um dos meios para envolver o pensamento das pessoas num contexto altamente alienante. A ideologia burguesa norteia as relações públicas.¹⁴⁰

Já Simões trabalha o conceito sob o aspecto político. Para ele: “a atividade de *Relações Públicas* é a gestão da função política da organização”.¹⁴¹ Para justificar tal definição, propõe uma linha teórica fundamentada em um arcabouço sistêmico, capaz de interligar toda a rede em seus pontos cruciais e em suas características:

Como ciência, relações públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, relações públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos.¹⁴²

Outra característica da atividade de *Relações Públicas*, para Simões, é constituir-se como um referencial para vários significados, destacando este processo como função política, pois, compreende decisões, relações de poder e comunicação.¹⁴³ Essa função política da organização deve ser gerenciada para evitar os conflitos entre os públicos. O autor aponta o cargo como elemento do organograma organizacional.¹⁴⁴ Esse cargo é um espaço correspondente a certa atividade desenvolvida na empresa.

Ao afirmar que a função de *Relações Públicas* é política e que seu objetivo é legitimar o poder e as decisões organizacionais e a sua finalidade é facilitar as transações com os diversos públicos, Simões chamou a atenção da categoria. Tentou criar uma teoria de respaldo às *Relações Públicas* como ciência.

Neste trabalho optou-se por trabalhar o termo *Relações Públicas* pelo enfoque estrutural, segundo a perspectiva de Kunsch. Defensora da comunicação organizacional integrada, Kunsch considera que “para as *Relações Públicas* serem eficazes, têm que atuar em

¹⁴⁰ PERUZZO, Círcia Krohling, op. cit., p. 92.

¹⁴¹ SIMÕES, Roberto Porto, op. cit., p. 83.

¹⁴² Ibid., p. 84.

¹⁴³ Ibid., p. 20.

¹⁴⁴ Ibid., p. 23

parceria com outras sub-áreas da macro-área da comunicação”.¹⁴⁵ Desta forma, a comunicação integrada proposta envolve as comunicações institucional, mercadológica, interna e administrativa.

O conceito de comunicação integrada foi discutido por Kunsch para ressaltar a importância do planejamento de Relações Públicas na totalidade das atividades de comunicação.¹⁴⁶ Apesar de ressaltar a importância da divisão de tarefas, a homogeneidade da linguagem deve ser preservada e baseada em uma política global de comunicação integrada.

É nesse contexto que surge uma nova área de Relações Públicas, inserida no conceito da comunicação integrada, isto é, integrada com as outras áreas empresariais que constituem o composto da comunicação organizacional. O conceito de comunicação integrada proposto pela autora vem de encontro ao objeto deste estudo, na medida em que a comunicação organizacional, permeada pela tecnicidade, passa a dispor de novas ferramentas. É o caso da internet, que vem despontando no cenário organizacional como um novo meio relacional.

Sob a perspectiva desta nova tecnologia de informação, a internet, há necessidade de formação de equipes multifuncionais e multidisciplinares, isto é, a integração da comunicação com outras áreas do conhecimento. O novo veículo de comunicação exige que Relações Públicas, publicitários e jornalistas trabalhem de forma conjunta com profissionais de informática, programadores gráficos, gestores de informação, analistas de sistemas, engenheiros de telecomunicações, entre outros, em inúmeras possibilidades de interação com outras áreas de ciências sociais e exatas. Com a ampliação do conceito a atividade de comunicação integrada é realizada por outros profissionais além das habilitações específicas da comunicação.

Quando os departamentos de comunicação agem de forma sinérgica na tomada de decisão e condução de suas ações, o resultado e o alcance dos objetivos são maiores. Para Kunsch, a sinergia é relativa à equipe de trabalho e pressupõe a junção da comunicação institucional, (responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa); da comunicação mercadológica (divulgação de produtos e serviços de uma empresa); da comunicação interna (viabiliza toda interação entre organização e empregados) e da comunicação administrativa (intercâmbio de informações dentro de uma empresa de forma burocrática).¹⁴⁷

¹⁴⁵ KUNSCH, Margarida Maria Krohling, op. cit., p. 114.

¹⁴⁶ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986. p. 96.

¹⁴⁷ KUNSCH, Margarida Maria Krohling, op. cit., p. 115.

Com o surgimento da internet, muitas ferramentas comunicacionais passaram a integrar o sistema organizacional. O *site* é uma delas e, por ser uma ferramenta que abrange vários níveis informacionais, pressupõe a participação e o envolvimento dos setores da empresa. O *site* organizacional permite que a organização transmita diferentes informações aos seus públicos. Desta forma, as áreas de Relações Públicas, Marketing e Recursos Humanos entre outras, podem utilizar-se da comunicação integrada como norteadora das ações de planejamento estratégico comunicacional. A comunicação trabalhada de forma integrada pelos diferentes setores garante unicidade ao tratamento da informação e oportuniza a criação de ações em conjunto.

Esta integração permite o estabelecimento de uma política de comunicação global, fato que, conforme Kunsch, "proporciona o fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto à sociedade".¹⁴⁸ Para a autora, é preciso incorporar a idéia de uma comunicação globalizante, que ajude a compreender e a acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. Ainda conforme a autora, torna-se necessário ver a comunicação de uma maneira mais abrangente e planejá-la globalmente.¹⁴⁹ Neste sentido, o objetivo da comunicação integrada é aproveitar o melhor de cada área da comunicação com base na política global, com atividades definidas e de acordo com os interesses gerais da organização.

De acordo com Rego, o retorno sobre os investimentos em comunicação é muito superior quando aplicado por um sistema integrado, destacando que o efeito sinérgico do uso dos meios de comunicação numa organização pode ser dimensionado em termos de considerável redução de custos em razão de planejamento e execução de tarefas conjuntas.¹⁵⁰ Isso ocorre porque ao unir esforços de comunicação de maneira eficaz e inteligente, é possível maximizar resultados.

A atividade de Relações Públicas contribui para a comunicação integrada, uma vez que suas ações planejadas possibilitam dirigir-se a vários segmentos de públicos, utilizando-se de meios específicos. Diante desta realidade, a atividade de Relações Públicas se vê frente a um novo desafio: criar ações e estratégias comunicacionais para uma ferramenta ágil, dinâmica e interativa.

¹⁴⁸ Ibid., p. 89.

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ REGO. Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial - comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986. p. 43.

2. 3. Relações Públicas e internet

Com o crescimento da competitividade no mercado, os investimentos organizacionais na criação e implantação de sistemas de gerenciamento de informação vêm progressivamente aumentando. “O ritmo da produtividade se incrementa cada vez mais com o uso de novas tecnologias”.¹⁵¹ Este aumento busca manter a organização dentro dos níveis de competição e leva à necessidade de informações que possam aportar mudanças nos produtos, estabelecer sistemas e facilitar decisões administrativas. O retorno desses investimentos é obtido através de informações precisas sobre a atuação no mercado, da criação de estratégias de comunicação e de transmissão da informação, no momento certo para o público certo, contribuindo para viabilizar e manter competitivas as organizações e suas ações.

Tendo este quadro organizacional como perspectiva, o profissional de comunicação convive hoje com uma exigência de aproximação com tecnologias, que estão em constante atualização, mostrando a necessidade não somente de um controle técnico-instrumental, mas também o domínio de novas relações, que se desenvolvem a partir da emergência e utilização em seu contexto de trabalho.

A atividade de Relações Públicas baseia-se nas influências e impactos das transformações nas formas de gestão das organizações. Dessa forma, deparam-se o tempo todo com novas tendências e realidades nas organizações, lidando com diversas variáveis, advindas das pressões dos ambientes interno e externo. Há uma latente necessidade de estudar o impacto da internet sobre a atividade de Relações Públicas e a comunicação organizacional como um novo paradigma que altera a natureza do relacionamento das organizações com seus públicos e a maneira como estas se inserem na sociedade. Um cenário moderno e competitivo exige uma mudança de paradigmas na atividade de Relações Públicas. Daí a inserção dessa atividade na dinâmica organizacional como diferencial competitivo, buscando resultados financeiros positivos e demonstrando, claramente, a importância estratégica de seu trabalho.

O grande impacto das novas tecnologias da comunicação é a agregação aos antigos meios existentes. A internet alia todos os meios em um só veículo, permitindo maior interatividade com o seu público.

A assimilação de novas tecnologias acarreta benefícios técnicos e funcionais imediatos aos profissionais de Relações Públicas. A possibilidade de uso de uma mídia como a internet

¹⁵¹ TRIVINHO, Eugênio. **O mal-estar da teoria**: a condição da crítica na sociedade tecnológica atual. Rio de Janeiro: Quartet, 2001. p. 219.

pode facilitar o planejamento da comunicação de uma empresa, acelerando a transmissão de informações essenciais e aproximando a organização de seus públicos.

Para as Relações Públicas, essa compreensão ganha relevância, por se tratar de um novo meio de comunicação, que pode ser estrategicamente utilizado para determinado público. O entendimento de sua evolução retrata as constantes modificações sofridas pelos meios de comunicação e suas adaptações no ambiente. Compreendendo a rapidez do desenvolvimento da internet, a atividade de Relações Públicas deve atentar para novas estratégias de negócios, principalmente em se tratando do *site* organizacional, uma ferramenta que disponibiliza instantaneidade e interatividade.

Por seu caráter estratégico, a atividade de Relações Públicas ajuda a organização a construir relacionamentos de confiança e compreensão em longo prazo com seus públicos. No caso de uma ação direcionada ao contexto virtual, a possibilidade de interação é imediata, acarretando transformações consideráveis nas relações organização-públicos. A comunidade-alvo é que balizará todo o planejamento de comunicação do profissional de Relações Públicas para este meio específico.

A internet, por sua vez, da mesma forma que influi nos demais meios, recebe influência das mídias anteriores, seja maximizando ou transportando as características dos meios tradicionais, seja buscando sua própria identidade midiática. O relacionamento organizacional via *site* permite que a empresa tenha um meio a mais para a divulgação institucional e para a construção de reputação, além de ser uma ferramenta que complementa as ações planejadas nos demais veículos de comunicação.

As características próprias da internet podem beneficiar a atividade de Relações Públicas, administrando as estratégias do relacionamento da organização com seus diversos públicos. Pinho considera a internet como mídia de massa, que deve ser estudada pelo profissional antes de executar ações via rede mundial:

A Internet é uma mídia com características distintas das apresentadas pelos meios de comunicação tradicionais. A presença da organização na Internet, sobretudo por meio do seu *site* na *Web*, deve ser explorada para oferecer conteúdos que tanto sejam de interesse de seus públicos como contribuam de maneira decisiva para atingir os objetivos específicos de Relações Públicas.¹⁵²

A presença digital proporcionada pela rede, combinada com a facilidade de buscar novas informações com o alcance global permitido, faz com que “inúmeras barreiras de

¹⁵² PINHO, José Benedito, op. cit., p. 33.

comunicação enfrentadas hoje sejam quebradas pela internet”.¹⁵³ As características próprias da internet fazem dela um campo extenso de atuação para a atividade de Relações Públicas. Por se tratar de um meio interativo, tanto as organizações quanto os públicos são beneficiados pela rede.

Segundo Hagel e Armstrong, o profissional de Relações Públicas, para usar corretamente as ferramentas da internet como instrumentos de comunicação, devem: “eliminar o abismo profundo entre a maneira pela qual os negócios tradicionais são administrados” e preparar-se para se deparar com um novo meio, conhecendo a maneira que as “comunidades virtuais serão formadas e administradas”.¹⁵⁴ Assim, como qualquer outro profissional, o de Relações Públicas deve adaptar-se ao novo meio digital, conhecendo-o profundamente e elaborando planos de ação capazes de atender as características da rede.

2. 4. A função estratégica da atividade de Relações Públicas

As redes tecnológicas transformam profundamente a nova sociedade da informação e alteram ações estratégicas. A rede supera o fluxo unidirecional da comunicação e se mostra como interativa. Considera-se que a internet seja, hoje, a mídia de maior interatividade. A versatilidade que ela proporciona tem despertado para a necessidade de utilização desse meio no âmbito organizacional.

Um posicionamento estratégico da comunicação e dos relacionamentos estabelecidos com os diversos públicos torna-se fundamental para uma atuação competitiva do profissional no mercado. Na área de Relações Públicas, a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem incorporados pelos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios.

Para compreender a importância da função estratégica das Relações Públicas, é necessário ter claro o conceito de estratégia, que podemos definir como uma habilidade comunicacional, fundamental para a prática eficaz da própria comunicação. Na área de Relações Públicas, a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem incorporados pelos

¹⁵³ Ibid., p. 39.

¹⁵⁴ HAGEL III, John; ARMSTRONG, Arthur. **Vantagem competitiva na internet**: como criar uma nova cultura empresarial para atuar em comunidades virtuais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 125.

funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios.

Pinho enfatiza o papel da internet para as estratégias de Relações Públicas.¹⁵⁵ A presença da organização na internet, sobretudo por meio de seu *site* na *web*, deve ser explorada para oferecer conteúdos que, tanto sejam de interesse de seus públicos, como contribuam de maneira decisiva para atingir objetivos específicos de Relações Públicas. Um *site* na *web* possui muitas vantagens, dentre elas a audiência e o alcance mundial. As relações com os consumidores e clientes podem ser fortalecidas por meio do oferecimento de serviços adicionais ou informações atualizadas sobre produtos.

Mais do que estar na rede:

A internet é um espaço democrático, aberto a todos. No entanto, somente colocar algumas palavras na rede mundial não é o bastante para alcançar o sucesso na busca dos objetivos estabelecidos. Para tanto, são necessárias além de planejamento, algumas características essenciais para o êxito de um site na internet.¹⁵⁶

Dentro de um bom planejamento é preciso levar em conta alguns itens que caracterizam um *site* como sendo uma ferramenta capaz de agregar valor à comunicação organizacional. Embora não exista uma regra clara a ser seguida para a implantação de um *site* eficaz na comunicação com o público, há algumas alternativas que podem ser levadas em consideração.

A primeira diz respeito ao conteúdo, que deve conter informações relevantes e, sobretudo, atualizadas. Importante e necessário é privilegiar informações úteis, que de alguma forma interessem ao público, como o lançamento de um novo produto, uma premiação recebida, a abertura de uma filial ou uma ação social realizada. Essas informações proporcionam maior visibilidade e contribuem para o engrandecimento da empresa como um todo. Mas não se pode deixar que as informações se percam no tempo, a atualização das informações deve ser constante. Isso demonstra que a empresa pretende um contato contínuo com seu público. A atualização das informações tem uma função muito importante que as empresas, por vezes, não levam tão a sério. É o caso de um consumidor que procura no *site* da empresa informações sobre um produto novo, com suas características e usabilidades: se as informações sobre o produto não estiverem disponíveis no *site* no momento da procura, a empresa perde a chance de comercializá-lo e pode perder o cliente para um concorrente.

¹⁵⁵ PINHO, José Benedito, op. cit., p. 34.

¹⁵⁶ Ibid.

De nada servem informações sobre acontecimentos que já se perderam no tempo. Uma informação acerca de uma ação social realizada há um ano pode ser mal interpretada, pois se pode imaginar que, desde então, nada mais foi feito.

A segunda característica é tão importante quanto a primeira, referindo-se ao grau de interatividade que o *site* pode proporcionar.

De acordo com Szeto, o computador é uma ferramenta interativa por exigir do usuário atitudes que determinem o próximo passo.¹⁵⁷ Ao contrário do que possa parecer, a interatividade é um processo relativamente simples, envolvendo estímulos e respostas, porém, com o crescimento da *web*, a sofisticação dos navegadores e das tecnologias para a criação de experiências interativas, vem evidenciando um processo de relacionamento mais rico.

Uma experiência interativa deve ser planejada respeitando-se o cenário em que se insere. Na internet um dos participantes da comunicação é o usuário final, o outro é uma manifestação de idéias, previsões, escolhas e estímulos, sendo que intermediando esse relacionamento está o computador e sua interface.

Uma forma interessante de proporcionar interatividade é estabelecer uma comunicação com o usuário que lhe traga informações esperadas, de forma inesperada. Tendo em vista os objetivos, o público-alvo e as informações e conteúdo do *site*, o desafio é encontrar as soluções apropriadas para estimular um tipo de atividade que se mostre por meio de descobertas. De acordo com Szeto, é importante que se tenha consciência de que a interatividade deve ser sutil e não se sobrepor às informações pretendidas representando uma barreira para o usuário.¹⁵⁸

Não importa qual o tipo de *site*, ele será interativo. A interatividade existe porque o *site* é uma experiência baseada no usuário. Basicamente, o primeiro contato do usuário com a interatividade em um *site* se faz por meio da interface, que é a mediação visual e lógica entre o usuário e a informação. A primeira vez que o usuário visita um *site* é a melhor oportunidade de definir suas expectativas para a experiência que será oferecida: Aonde ele pode ir, o que pode fazer, como ele pode participar. Sua experiência será baseada naquilo que lhe for proposto. É preciso deixar claro o que se está oferecendo, quais usuários se deseja atrair e acima de tudo qual o valor da informação para o usuário.

Uma arquitetura interativa envolve estratégias. A tecnologia é um meio para um fim, não é apenas algo que intervém no processo de distribuição do conteúdo por um pequeno

¹⁵⁷ SZETO, Butterick. **Interatividade na web**: transforme seu *site* em uma experiência inesquecível. São Paulo: Berkeley Brasil. 1997. p. 143.

¹⁵⁸ SZETO, Butterick, op. cit., p. 150.

tempo antes que ele chegue ao consumidor. É preciso que se determine como a tecnologia pode atuar como parte da experiência completa do *site* e como o uso inteligente da tecnologia pode reforçar o conteúdo e sua marca. Quanto mais as tecnologias se encaixarem no conceito de um *site*, mais úteis e eficazes elas serão.

A experiência interativa é medida pela qualidade e quantidade de interatividade que proporciona. Na *web*, uma interatividade bem sucedida é o resultado de uma perfeita combinação entre forma e função. Interatividade refere-se a graus de liberdade e a uma falsa sensação de controle. Um *site* interativo deve evocar participação, criando condições para que o usuário execute ações ou uma seqüência de tarefas que o levem a um fim. A interatividade não é facilmente dividida em componentes individuais do *site*, ela é parte de uma experiência global que o usuário tem com o *site* e se apresenta em vários níveis. Acompanhando o fluxo interativo tem-se o seguinte caminho: usuário-interface-ação-informação.

No entanto, é necessário deixar claro aqui que as estratégias de Relações Públicas não devem ser exclusivas da internet: a internet deve ser utilizada como mais um componente das estratégias de comunicação, não substituindo todos os outros. O profissional para atuar no meio virtual precisa trabalhar com várias mídias e ter uma visão integrada da comunicação, se possível até com noções comerciais e de marketing. “A internet é uma outra mídia”, como afirma Ferrari, e por isso, deve-se fazer uso da interatividade proporcionada por ela.¹⁵⁹ A utilização do *site* organizacional, entre outras estratégias para o meio devem ser devidamente estruturadas por profissionais com visão conjunta da comunicação.

O maior desafio para quem cria estratégias *on-line* é entender o alcance dessa tecnologia, compreendendo como ela auxiliará e trará resultados positivos.

2. 5. A interatividade oportunizada pela rede

O profissional de Relações Públicas pode se utilizar de diversos meios e instrumentos para promover a interatividade. Na *web* o processo ganha relevância na medida em que pode agregar vantagens para as estratégias de comunicação. O *web site*, como instrumento de promoção, pode ajudar a organização a melhorar sua imagem junto à comunidade, divulgando ou informando aos públicos-alvos da disponibilidade e dos benefícios de seus serviços e produtos de informação, de modo a estimular seu uso; além disso, pode servir como ferramenta de incremento para o estabelecimento de uma comunicação de duas vias.

¹⁵⁹ FERRARI, Pollyana. **Jornalismo digital**. São Paulo: Contexto, 2003. p. 45.

A emergência da internet no cenário organizacional tem despertado o interesse de muitos autores, como White e Raman, que realizaram um estudo que tratou da aplicação de estratégias de Relações Públicas por meio do *site*. O objetivo dos autores era compreender como a pesquisa, o planejamento e a avaliação estavam sendo aplicados em *sites* de organizações em geral e apontou, através de relatos dos entrevistados, que apenas um dos respondentes vislumbrou o *site* com o propósito da realização de técnicas de Relações Públicas.¹⁶⁰ Outra constatação foi a de que nenhum dos entrevistados havia realizado qualquer pesquisa antes de elaborar o *web site* e apenas três estavam realizando acompanhamento durante a operacionalização na *web*, além disso, a maioria dos respondentes admitiu não dispor de mecanismos para verificar se estavam atingindo a audiência por meio da ferramenta.¹⁶¹ Por fim, o estudo concluiu que as bases das Relações Públicas foram geralmente ignoradas na criação dos *sites* das organizações pesquisadas.¹⁶²

Através do estudo de White e Raman é possível perceber que a *web* vem se tornando uma mídia importante para alcançar os públicos e que a efetividade do uso do *site* como ferramenta de Relações Públicas depende de um processo que envolve pesquisa, planejamento e avaliação, porém, é necessário destacar que a criação dessa ferramenta deveria seguir um planejamento detalhado e organizado, semelhante ao requerido no processo de comunicação tradicional.

A característica mais marcante da internet e do próprio computador é a interatividade. É ela que dá oportunidade para as pessoas participarem do processo de criação e auxilia a participação ativa do beneficiário de uma transação de informações. Nessa perspectiva, é importante ter claro que a interatividade não se limita a apontar e clicar ou a escolhas num menu. A origem do termo interatividade, segundo Fragoso, remonta à década de 60 e é derivado do neologismo *interactivity*.¹⁶³ Ele foi utilizado, nesta época, para denominar o que os pesquisadores da área de informática entendiam como uma nova qualidade, a computação interativa, presumindo a incorporação de dispositivos de entrada e saída dos sistemas computacionais. A autora cita que ele foi criado para enfatizar justamente a diferença, e significativa melhora, na qualidade da relação usuário-computador, pela substituição dos anteriores cartões perfurados e controladores elétricos, pelos novos dispositivos

¹⁶⁰ WHITE, Candance, RAMAN, Niranjana. The *world wide web* as a public relations medium: the use of research, planning and evaluation in *web site* development. **Public relations review**, v. 25, n. 4, p. 405-419, Winter, 1999.

¹⁶¹ WHITE, Candance, RAMAN, Niranjana, op. cit., p. 407.

¹⁶² Ibid., p. 415.

¹⁶³ FRAGOSO, Suely Dadalti. **De interações e interatividade**. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/tics/html/suely2001.html>>. Acesso em: 15 ago de 2006.

disponibilizados, mas sem o propósito de classificar os sistemas anteriormente utilizados como não-interativos.¹⁶⁴ As interfaces cada vez mais elaboradas possibilitaram a aproximação da internet com o usuário leigo, aumentando as interações com a máquina e vice-versa, através de ambientes amigáveis, ricos em possíveis descobertas e respostas criativas. O caminho encontrado para criação de ambientes envolventes foi transferir características da interação homem-homem para o computador. Na internet, a interatividade não está restrita ao processo homem-computador. Seu grande diferencial está no processo interativo homem-homem e em todo contexto que se desenvolve com isso. Dada esta ênfase, então, no avanço tecnológico, percebido na interação do usuário com os sistemas, Fragoso afirma que, de maneira análoga, é impropriedade a tentativa de rotular alguns meios, processos ou produtos midiáticos como interativos e outros como não-interativos.¹⁶⁵

A interatividade sempre existiu na sociedade, no relacionamento das pessoas e na participação do trabalho, o que se destaca na internet é a assinatura e a construção na própria mídia. “Como a internet é um meio claramente de dupla via, os *sites* plenamente interativos são aqueles que unem as pessoas, que facilitam a comunicação entre usuários e entre os usuários e a equipe de produção do *site*”.¹⁶⁶

Ao contrário do que possa parecer, a interatividade é um processo relativamente simples, envolvendo estímulos e respostas, porém, com o crescimento da *web*, a sofisticação dos navegadores e das tecnologias para a criação de experiências interativas, a interatividade vem evidenciando um processo mais rico no relacionamento homem x computador. Ferramentas de criação multimídia tornaram possível a criação de aplicativos funcionais combinando texto, imagens, som e vídeo. Uma experiência interativa deve ser planejada respeitando-se o cenário em que se insere. Na internet um dos participantes da comunicação é o usuário final, o outro é uma manifestação de idéias, previsões, escolhas e estímulos, sendo que intermediando esse relacionamento está o computador e sua interface. As opções guiam o usuário a um objetivo e o usuário determina o resultado, porém, muitos projetos têm se limitado a um modelo simples de interação, baseado em um retorno de uma consulta. Uma forma mais interessante de proporcionar interatividade é estabelecer uma comunicação com o usuário que lhe traga informações esperadas, de forma inesperada. Tendo em vista os objetivos, o público alvo e as informações e conteúdo do *site*, o desafio é encontrar as

¹⁶⁴ FRAGOSO, Suely Dadalti, op. cit.

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ PRIMO, Alex Fernando Teixeira; CASSOL, Márcio Borges Forte. Explorando o conceito de interatividade: definições e taxonomias. **Informática na educação: teoria e prática**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 65-80, out. 1999. p. 70.

soluções apropriadas para estimular um tipo de atividade que se mostre por meio de descobertas.

De acordo com Fragoso a interatividade é apontada como um dos elementos principais, senão o mais importante, da redefinição das formas e processos psicológicos, cognitivos e culturais, decorrentes da digitalização da comunicação.¹⁶⁷

A interatividade existe em um *site* porque é uma experiência baseada no usuário, através da relação estímulo x resposta com um ser humano em um dos lados. Basicamente, o primeiro contato do usuário com a interatividade em um *site* se faz por meio da interface, que é a mediação visual e lógica entre o usuário e a informação. A primeira vez que o usuário visita um *site* é a melhor oportunidade de definir suas expectativas para a experiência que será oferecida, aonde ele pode ir, o que pode fazer, como ele pode participar. Sua experiência será baseada naquilo que lhe for proposto. É preciso deixar claro o que se está oferecendo, quais usuários se deseja atrair e acima de tudo qual o valor da informação para o usuário.

Uma arquitetura interativa para *sites* envolve estratégias de marketing, fundamentação de um projeto pela área de comunicação e aparatos tecnológicos. Quanto mais as tecnologias se encaixarem no conceito de um *site*, mais úteis e eficazes elas serão, por isso é importante ressaltar a necessidade de se determinar como ela pode atuar e como seu uso inteligente pode reforçar o conteúdo e a marca da empresa.

Como afirma Fragoso, nos últimos anos, várias vozes vêm indicando que uma das características mais importantes da *web* é o seu potencial de interatividade, e que as formas de comunicação da internet estão direcionadas para a comunicação interativa, dialógica e que mais se aproxime do modelo de comunicação interpessoal.¹⁶⁸ Uma experiência interativa é medida pela qualidade e quantidade de interatividade que proporciona. Na *web*, uma interatividade bem sucedida é o resultado de uma perfeita combinação entre forma e função. Interatividade refere-se a graus de liberdade e a uma falsa sensação de controle. Um *site* interativo deve evocar participação criando condições para que o usuário execute ações ou uma seqüência de tarefas que o levem a um fim.

Para Rafaeli o estudo da interatividade é parte da evolução da ontologia e epistemologia da tecnologia da comunicação em geral, e dos computadores como mídias em particular.¹⁶⁹ Esta evolução pode ser caracterizada por um movimento através de três eixos: a)

¹⁶⁷ FRAGOSO, Suely Dadalti, op. cit.

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ RAFAELI, Sheizaf. Interactivity: from new media to communication. In: HAWKINS, Robert; WIEMANN, John; PINGREE, Suzanne (Orgs.). **Sage annual review of communication research: advancing communication science**. Newbury Park: Sage, 1988. p. 110-134. p. 112.

espaço de pesquisa de interesse específico, b) pesquisa com foco no usuário ou comunicação-processo-participante, c) uma disciplina específica para estudar o fenômeno. O autor define a interatividade como sendo fruto de um conjunto de características como: bidirecionalidade, resposta imediata, controle do usuário, quantidade de ações dos usuários, respostas (*feedback*), transparência, presença social e inteligência artificial, que, se consideradas isoladamente, não garantem o caráter interativo da comunicação.¹⁷⁰ Numa análise extensa, o autor propõe, ainda, que os cinco aspectos comunicacionais mais presentes na internet são: multimídia, hipertextualidade, troca de mensagens, sincronidade/immediatez e interatividade, dando ênfase a este último aspecto; por fim, conclui que, em relação aos meios de comunicação, mesmo sabendo que nenhum dos aspectos acima é inerente à internet, nela estas dimensões são colocadas em primeiro plano, no foco da atualidade.¹⁷¹

Rafaeli classifica a definição de interatividade em três níveis pertinentes:¹⁷²

a) *two-way communication* (sem interatividade), citando o uso de uma campanha, onde, ao se pressionar o interruptor (envio de uma mensagem), recebe-se como resposta o som emitido pelo equipamento em questão. Desta forma, segundo o autor, não há possibilidade de alterações no conteúdo do que é comunicado e nem relação com mensagens anteriores.

b) *reactive communication* (ou quase interatividade) – é o caso de possíveis ações sobre uma máquina automática de vender refrigerantes, no qual ao se inserir uma moeda, temos em retorno um dos produtos disponíveis e previamente selecionados. A mensagem recebida (o produto) varia de acordo com a mensagem enviada pelo usuário (produto escolhido), mas sem muitas opções de variações ao longo do tempo ou de envio das mensagens.

c) *interactivity communication* - os sistemas, para serem considerados interativos, precisam ter capacidade de armazenar as diversas mensagens existentes e utilizar-se destas informações para a comunicação posterior.

Considerando que as TICs tornam possíveis, além do armazenamento das mensagens circuladas de diferentes usuários, o cruzamento entre os dados, então, promover a interatividade no sistema é promover conteúdo relevante e personalizado para o usuário. Neste sentido, pode-se dizer que as redes digitais, juntamente com as demais tecnologias de

¹⁷⁰ RAFAELI, Sheizaf, op. cit., p. 112.

¹⁷¹ Ibid., p. 123.

¹⁷² Ibid., p. 144.

informação e comunicação, podem proporcionar uma nova qualidade de interação, aqui denominada interatividade.

Existem muitas discussões envolvendo o conceito de interatividade e seus diferentes níveis, bem como as diferenças entre a verdadeira interatividade e a reatividade que a maioria das opções de *software*, atualmente, oferece. A história das interfaces digitais, entrelaçada com a história do hipertexto, auxilia a entender o conceito.

Para Lévy, “a interatividade assinala muito mais um problema, a necessidade de um novo trabalho de observação, de concepção e de avaliação dos modos de comunicação do que uma característica simples e unívoca atribuível a um sistema específico”, não se limitando, portanto, às tecnologias digitais.¹⁷³

Entretanto, para Lemos, interatividade é um caso específico de interação, a interatividade digital, compreendida como um tipo de relação tecno-social, ou seja, como um diálogo entre homem e máquina, através de interfaces gráficas, em tempo real.¹⁷⁴ A noção de interatividade está diretamente ligada às novas mídias digitais. O que se compreende hoje por interatividade nada mais é que uma nova forma de interação técnica, de cunho eletrônico-digital, diferente da interação analógica que caracterizou a mídia tradicional.

Estas características por certo, irão fazer da interatividade um processo cada vez mais almejado na construção de relacionamentos. Neste setor, os diversos recursos tecnológicos como as interfaces, a multimídia, a *web*, têm sido utilizados de forma a facilitar cada vez mais as práticas interativas. Mas é necessário observar que os processos interativos só apresentarão resultados positivos se estiverem integrados em um contexto estrutural de mudanças diante da vida, do mundo e dos indivíduos de forma aberta e participativa. Integrar é a palavra chave, integrar o humano, o tecnológico, através de relacionamentos capazes de regular as trocas e reconfigurar tanto o mundo interior quanto exterior.

O termo interatividade passou a ser usado com demasiada frequência em qualquer material abordando a internet, mas pode ser notada certa deficiência na definição do que significa interatividade realmente. A opinião mais comum é que interatividade é a transação comunicativa que permite que o receptor ou beneficiário possa participar ativamente. Porém, mesmo sentado diante de um televisor, cada espectador decodifica e interpreta a informação de maneira pessoal, provavelmente diferente de outras pessoas, devido à sua experiência, ou falta de experiência, com o assunto mencionado.

¹⁷³ LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999. p. 82.

¹⁷⁴ LEMOS, André. **Anjos interativos e retribalização do mundo**: sobre interatividade e interfaces digitais. Disponível em: www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/lemos/interac.html. Acesso em 20 jul. 2006.

A possibilidade de escrever seu próprio texto é a primeira possibilidade interativa da internet, graças ao uso do hipertexto. Portanto, há alto grau de apropriação e personalização da mensagem recebida. O usuário da internet possui uma variedade imensa de fontes de notícia, oficiais ou não oficiais, de grandes conglomerados de comunicação ou de veículos independentes, e pode ir de um a outro livremente, através de *links* nos próprios *sites* ou através de ferramentas de busca. As possibilidades de seqüência de leitura são infinitas e, conseqüentemente, o grau de personalização da mensagem é muito superior ao proporcionado por mídias como a televisão ou a imprensa. A interpretação de cada fato lido é diferente para cada usuário, devido aos diferentes contextos e motivos de leitura, o que diferencia a leitura na WWW da feita na imprensa ou na TV, que oferecem um número muito reduzido de pontos de vista diferentes.

Outro recurso interativo da internet é a possibilidade de se questionar diretamente a fonte da notícia, recebendo uma resposta pessoal e direta, caracterizando a reciprocidade na comunicação. Devido ao custo menor e à velocidade do meio, veículos de comunicação na internet têm capacidade de responder a um número muito maior de questões e publicar mais opiniões de leitores do que as sessões de cartas da imprensa, sem precisar modificar ou mesmo resumir os textos, prática comum em jornais e revistas que muitas vezes causa uma interpretação errônea da opinião emitida. Com a publicação das opiniões e das respostas do veículo, tornando-as disponíveis para qualquer leitor interessado, a reciprocidade aumenta ainda mais, saindo da comunicação um-um para todos-todos.

Salas de *chat* (bate-papo) virtual sobre temas diversos estão presentes na maioria dos *sites* mais freqüentados da WWW, na modalidade interativa da internet mais semelhante ao telefone e videoconferências. Permitem diálogo em tempo real, envio e recebimento de informação e um alto grau de participação do usuário. Atualmente são usadas principalmente para entretenimento e têm modificado consideravelmente o estilo de vida da população com acesso à internet, principalmente jovens e adolescentes – atualmente, freqüentar salas de bate papo virtual é um hábito da maioria deles, tornando-se uma nova fonte de interação social. *Chats* podem ser utilizados também para discussões profissionais e científicas.

O relacionamento organizacional via *web* permite que a empresa tenha um meio a mais para a divulgação institucional e para a construção de reputação, além de ser uma ferramenta que complementa as ações planejadas nos demais veículos de comunicação.

Pode-se incrementar a comunicação de outros meios pela *web*, promovendo uma espécie de mídia cruzada entre os veículos. Relacionamentos não-presenciais podem ser costurados por meio da *web*, permitindo que a empresa alcance novos públicos. As

possibilidades de pesquisa aumentam à medida que, por meio da internet, se caracterizam pela agilidade e pelo menor custo de implementação. Pela *web*, a formação de públicos é mais rápida: nichos e comunidades eletrônicas se formam em torno de interesses, afinidades, perfis e similaridades. O monitoramento também se mostra mais imediato, pois há a oportunidade de acompanhar esses comportamentos grupais a qualquer momento. Os resultados são mais facilmente avaliados quando a comunicação é digital, uma vez que é possível mensurar quais são os locais mais acessados, que conteúdos interessam mais, quais são os percursos mais realizados dentro de um *site*, além de recursos como enquetes ou pesquisas *on-line*.

Brittos e Carvalho evidenciaram que é possível medir o grau de interatividade em *sites* organizacionais através da “possibilidade de personalização de uma mensagem”, que permite o seu direcionamento ou “pela reciprocidade da comunicação estabelecida”, caracterizada pelo *feedback*.¹⁷⁵ Neste sentido, vislumbrando o ambiente organizacional, percebe-se que a comunicação interativa tem estreita ligação com as estratégias, pois trata-se de um processo que necessita de um planejamento adequado e eficaz.

Esse trabalho pretende trazer o entendimento necessário do conceito de interatividade para a compreensão da discussão acerca da utilização das ferramentas interativas, como o *web site*, cuja tecnologia é baseada na informação e comunicação, como suporte para a estruturação de um planejamento adequado da comunicação organizacional. Entende-se, portanto, que a interatividade é processo simultâneo entre dois agentes em direção a um mesmo objetivo, capaz de provocar mudanças comportamentais dentro de um contexto atual. O computador, agente fundamental das relações sociais contemporâneas, tem permitido o estabelecimento de interações múltiplas, um processo construído principalmente através de relações virtuais. Para que esta interação aconteça da melhor maneira possível é necessário que a construção destas interfaces comunicacionais sejam aprimoradas, trabalhadas de forma a proporcionar maior poder de diálogo, instantaneidade de respostas e alterações nos comportamentos dos agentes envolvidos.

A internet, em suas mais diversas formas (*intranet*, *extranet*, serviço de atendimento ao cliente virtual, sala de imprensa, *blog*, *chat*) se apresenta como mais um instrumento de comunicação para as Relações Públicas. Entretanto, a linguagem e as características deste canal pedem que haja uma especialização do profissional, da mesma forma que os outros

¹⁷⁵ BRITTOS, Valério; Carvalho, Helenice. In: AMARAL, Roberto (Org.). **Sociedade e conhecimento: novas tecnologias, riscos e liderança**. Uniplac, 2006. p. 95.

meios demandam. Para se trabalhar com o meio virtual, é preciso conhecer suas especificidades, adaptando-as às características do público-alvo que se quer atingir.

3. Estudo de caso: Randon Implementos S.A.

O presente capítulo trata do estudo de caso de uma empresa gaúcha que vem direcionando seus esforços para melhorias no processo de comunicação organizacional. A Randon iniciou em março de 2005 um projeto de reformulação do seu *site* e, por isso, a escolha pela empresa parece significativa na medida em que pode servir como ambiente facilitador, para que se atinjam os objetivos desta pesquisa. Optou-se por trabalhar na empresa de forma interativa, com vistas a uma maior aproximação junto aos setores diretamente envolvidos no processo. Desta forma, pretende-se ao longo do trabalho, acompanhar as rotinas da empresa.

Para o bom andamento do trabalho elaborou-se um cronograma contendo datas para a realização da pesquisa de campo. Desta forma, foram realizadas três intervenções junto à Randon, a primeira delas entre os períodos de quinze de julho até vinte de outubro de 2005 e, posteriormente, de vinte de novembro até cinco de janeiro de 2006. O último período foi o de primeiro de abril até trinta de junho de 2006. As visitas realizadas foram previamente agendadas, sempre vinculadas à disponibilidade de atendimento da empresa, que por vezes remarcava os dias e horários. De todo modo, cabe destacar o constante interesse e empenho da empresa na realização dos trabalhos.

3. 1. A trajetória da empresa no contexto industrial do Brasil

Para uma melhor compreensão do envolvimento comunicacional desenvolvido pela organização, inicia-se um estudo teórico sobre o surgimento da empresa e as políticas institucionais e de comunicação adotadas. O fato de a Randon Implementos ter sido, na região serrana do estado, a pioneira na implantação da internet foi decisivo para sua escolha como objeto empírico de estudo, oportunizando, inclusive, um estudo subsequente mais aprofundado.

Conforme dados do Relatório Anual dos Administradores, a Randon S.A. Implementos é uma empresa com aproximadamente 1.700 funcionários, localizada em Caxias

do Sul (RS).¹⁷⁶ Suas atividades foram iniciadas mesmo antes da implantação da indústria automobilística no Brasil, quando a rede rodoviária do país era muito deficiente e a frota de caminhões era importada, podendo assim, acompanhar passo a passo a expansão do transporte rodoviário de cargas nas últimas cinco décadas.

A trajetória da empresa começa, de fato, em 21 de janeiro de 1949, quando Raul Randon deixou o serviço militar obrigatório, uniu-se ao irmão Hercílio e ao amigo Ítalo Rossi para dar início à Randon-Rossi, pequena empresa que produzia máquinas tipográficas. O ciclo de vida da empresa não seria longo. Em 2 de maio de 1951, no dia de Nossa Senhora do Caravaggio, um incêndio transformou em cinzas a pequena oficina metalúrgica. “Estávamos em uma festa quando o padre anunciou que tudo estava pegando fogo”, relembra Raul.¹⁷⁷

Naquele dia, os jovens, filhos do ferreiro Abramo e netos do italiano Luiz Cristof Randon, que chegou ao Brasil em 1888 para trabalhar na agricultura, não entenderam os desígnios da santa, muito venerada pela colônia italiana: um castigo? Hoje, Raul diz que foi uma bênção: "A santa deve ter pensado que o negócio de produzir máquinas tipográficas não iria dar em nada. Vamos destruir isso para que eles criem uma coisa melhor".¹⁷⁸ Com isso, a sociedade acabou, mas, conforme relata Raul, o irmão não desistiu da oficina mecânica: “Construímos tudo de novo e continuamos a trabalhar”.¹⁷⁹

Segundo Moraes, a história da Randon pode ser dividida em cinco períodos distintos.¹⁸⁰ Esses períodos podem ser mais bem compreendidos quando analisados sob o enfoque do processo de industrialização do Brasil, caracterizado e evidenciado no primeiro capítulo da presente pesquisa.

No final da Segunda Guerra Mundial, o transporte rodoviário de cargas no Brasil havia crescido e faltavam peças de reposição. Na região da serra, no Rio grande do Sul, uma das atividades predominantes era a extração e beneficiamento de madeira. Seu transporte para as serrarias e para os mercados demandava caminhões e reboques. As estradas eram ruins. Os veículos e seus implementos necessitavam de constantes reparos e melhorias de segurança. Foi o que Hercílio e Raul Randon perceberam.

No início de 1953, os dois irmãos inauguraram a Mecânica Randon Ltda., uma pequena fábrica de freios a ar que, aos poucos, foi ampliando e diversificando sua linha de produtos destinados ao transporte de cargas. Muitas empresas surgiram na época. Oficinas e

¹⁷⁶ RANDON S.A. **Relatório Anual dos Administradores**. Caxias do Sul: 2002. p. 7.

¹⁷⁷ RANDON, Raul. **Entrevista concedida pelo presidente da Randon Participações S.A., Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 12 fev. 2006.

¹⁷⁸ RANDON, Raul, op. cit.,

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ MORAIS, João Luiz de, op. cit., p. 28.

ferrarias passaram a fabricar peças e componentes, porém, o freio Randon tinha características próprias e aos poucos foi sendo reconhecido como o melhor.

Os anos 50, portanto, para a Randon, foram de consolidação como empresa e de lançamento de produtos. Os desafios eram constantes e a economia nacional organizava-se de forma mais moderna. Foram criadas agências governamentais e regulamentadas as importações de veículos e autopeças. Surgiu a indústria nacional de veículos automotores.

O período compreendido entre 1955 e 1964 foi marcado por grandes eventos econômicos. Além da consolidação da indústria automobilística, instalavam-se grandes indústrias e produtores de insumos básicos. A concentração industrial acontecia no eixo São Paulo - Rio de Janeiro. Paralelamente, ampliavam-se as fronteiras agrícolas e acentuava-se a expansão urbana. Consolidava-se, neste período, o sistema rodoviário nacional e a Randon firmou-se nesse cenário.

Na década de 1960, iniciaram-se as transformações da fábrica e dos processos de produção. Era imperioso atender às inovações tecnológicas e ao crescimento da produção. A oficina mecânica precisava evoluir para a indústria, desenvolvendo estudos e projetos de novos produtos. Eram necessários novos técnicos e profissionais de várias áreas. Assim, de simples fabricante de ferramentas agrícolas, usadas por colonos da região, a empresa passou a fabricar reboques simples; suspensões; semi-reboques tanques para água, leite, combustíveis e produtos corrosivos; semi-reboques silo para transporte de cimento; caminhões fora-de-estrada¹⁸¹ em diversas versões; tratores florestais e uma gama de produtos, componentes e sistemas, visando suprir as necessidades que a economia apresentou em cada estágio de crescimento do país. Nos anos seguintes foram lançados novos produtos cuja produção cresceu rapidamente.

Em 1967 ocorreu o grande lançamento; o semi-reboque de três eixos, cujo projeto foi desenvolvido por Hercílio Randon. O sistema de suspensão deste produto foi pioneiro no mundo, tendo obtido o registro de patente de privilégio.

Assim, os primeiros 21 anos (até 1970) caracterizaram-se pelo intenso trabalho de oficina mecânica e desenvolvimento e diversificação das linhas de produtos, produzindo autopeças e implementos para o transporte. Nestas duas décadas, a administração foi marcada pela reaplicação dos lucros no crescimento da empresa e pelo baixo grau de profissionalização de sua equipe funcional.

¹⁸¹ Veículos especiais de uso específico para construção de barragens e estradas.

Randon lembra que em 1970, em viagem à Itália, visitou algumas feiras relacionadas às atividades automotivas e motivou-se com o alto nível de desenvolvimento econômico e o dinamismo do setor de transportes. “Convenci-me de que o Brasil também iria crescer e crescimento econômico não se faz sem equipamentos para movimentação de cargas.”, diz ele, que, após retornar ao Brasil resolveu expandir seu negócio, montando uma fábrica com capacidade para mil semi-reboques por mês (na época a produção era de 700 unidades).¹⁸² O projeto foi elaborado e o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) financiou a fábrica, com prazo de oito anos. Foram utilizados, também, os mecanismos da Empresa Brasileira de Mercado de Capitais (Embramec), porque os controladores nem sempre tinham recursos suficientes para acompanhar o aumento de capital. O BNDES financiava o controlador e ficava com as ações em garantia. Randon comenta que “depois, com o lançamento de ações, elas foram sendo pagas mensalmente, amortizando o financiamento.”¹⁸³ Com a abertura dessa moderna fábrica para os padrões da época, a Randon Veículos se transformou, em 1974, na primeira montadora nacional de veículos automotores pesados (caminhões fora-de-estrada) do sul do País.

Iniciou-se, então, uma década de expansão. Houve a mudança para novas e modernas instalações, transformação do sistema jurídico para sociedade anônima, abertura de capital, implantação de uma nova central de vendas, criação de filiais e empresas subsidiárias, crescimento da profissionalização em todas as áreas e lançamento de novos produtos. Todos esses fatores associados colocaram-na como a primeira montadora de veículos automotores do Rio Grande do Sul. No início desta fase vigorava o programa de desenvolvimento do governo – o milagre brasileiro que propiciava às empresas crédito de longo prazo, juros subsidiados e incentivos fiscais.

Questionado sobre os riscos da abertura de capital em 1971 quando as bolsas indicavam uma forte tendência de queda, Randon diz que, “quando o mercado ainda estava eufórico e as pessoas vendiam até apartamento para comprar ações foi que fechamos o contrato com o Arão Birmann, dono do Grupo Crefisul, para abertura do capital”, quatro anos depois as ações foram recompradas a uma cotação inferior ao que haviam sido vendidas e, “desde então, vemos o mercado de ações como bom parceiro e uma boa alternativa de captação de recursos”.¹⁸⁴ De 1972 até os dias atuais, a Randon foi ao mercado periodicamente e obteve sempre recursos muito importantes para seus projetos de expansão e

¹⁸² RANDON, Raul, op. cit.

¹⁸³ Ibid.

¹⁸⁴ Ibid.

desenvolvimento. A década de 1970 representou um período de expansão acelerada para a empresa.

No final da década de 1970 e início dos anos 80 houve forte recessão e crise no abastecimento de petróleo a nível mundial, contribuindo para uma mudança drástica na relação entre os consumidores e o setor. No Brasil, as duas crises refletiram no desaquecimento da economia e se traduziram também na mudança da matriz do combustível de veículos comerciais, passando a maioria dos motores produzidos de gasolina para diesel. A Randon também sofreu as conseqüências desse período.

Como grande número de empresas brasileiras da época, a Randon, após muitos anos de resultados e evolução positivos, viu-se diante de um quadro econômico desfavorável. A diretoria das empresas tomou, inicialmente, as medidas que normalmente seriam cabíveis: racionalizou a mão-de-obra, reduziu ao máximo a imobilização em estoques, buscou recursos financeiros de menor custo, agilizou e dinamizou a estrutura de vendas. Todas essas medidas, embora favoráveis, não resultaram nos objetivos esperados. Isso levou o grupo Randon a um pedido de concessão de concordata preventiva. Para Raul Randon, o momento era de profunda tristeza e até de vergonha.¹⁸⁵ Apesar disso, no dia seguinte ao pedido de concordata, dezenas de fornecedores telefonaram, não para cobrar, mas para garantir a continuidade do fornecimento. "Vi que vale a pena ser sincero e honesto, e foi ali que aprendi a tocar uma empresa", lembra Randon.¹⁸⁶ Desde aquela época, ele nunca mais descontou uma duplicata e na Randon se aproveita tudo, até o último parafuso.

A Randon superou a crise de 1982 com o apoio forte e decisivo do mercado de capitais. Sem esse apoio, todo o esforço de ajustamento interno e o volume de exportações não teriam sido suficientes.

No período que vai de 1982 a 1992 a Randon deu início a uma nova fase de desenvolvimento, desta vez buscando tecnologia e mercado através de *joint-ventures*¹⁸⁷ com empresas internacionais de elevado conceito mundial. Alianças estratégicas são formadas por empresas com o objetivo de aproveitar, compartilhar e desenvolver competências complementares e específicas (geralmente em um dos elos de uma cadeia produtiva) para a geração de vantagens competitivas para ambas. As *joint-ventures* constituídas pela Randon com empresas estrangeiras, tais como Arvin Meritor e Jost Werke, para a ocupação e criação de nichos de mercado a partir de novas tecnologias, inéditas no Brasil, dão uma boa idéia do

¹⁸⁵ Ibid.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ *Joint-venture* é uma aliança estratégica feita entre empresas, com o objetivo de atingir novos mercados, desenvolver tecnologia e novos produtos, aprimorar processos gerenciais e receber aporte de capital.

poder desta alternativa. Randon ressalta que: “a empresa sempre procurou fazer *joint-venture*, não apenas para atrair recursos financeiros, mas também para abrir novos mercados a seus produtos”.¹⁸⁸ Neste sentido as *joint-ventures* muito contribuíram para que a Randon se consolidasse como uma empresa global.

Durante os anos 90, caracterizados pelas fusões e alianças, e, com a economia mais flexível em todo mundo, a indústria sinalizou que estava definitivamente incorporando as praticas de racionalização e redução dos custos, desverticalizando e intensificando os processos automatizados na produção que contribuíram para a seleção de fornecedores através de certificações de gestão da qualidade e meio ambiente. Neste período, para a Randon, ficou evidente a necessidade de uma reestruturação societária, aliada à implantação de um novo modelo de gestão e de capitalização. Estas mudanças marcaram o início do processo sucessório no âmbito da família controladora. A consolidação desse processo coincidiu com o início de um novo período de estabilização da economia brasileira, que possibilitou ainda mais expansão ao negócio. A partir de 1992, o antigo modelo cedeu lugar à segmentação dos negócios por empresas operacionais especializadas e controladas por uma *holding*, a Randon Participações S/A.

Depois de abrir o capital e fazer parcerias com empresas internacionais, a Randon também iniciou, em 1999, um conselho de família. Entre as atribuições do conselho está a de zelar pela manutenção do controle acionário, buscando maior profissionalização da companhia e da família; definir os sucessores de forma planejada; criar critério de ingresso de familiares na empresa; e elaborar um código de ética para sócios e familiares, sendo um exemplo a proibição de débitos na companhia - nenhuma despesa de caráter pessoal. Desta forma “conseguimos nos estruturar para que o negócio tenha continuidade”, diz Randon.¹⁸⁹

Desde setembro de 2002, a empresa iniciou a fabricação de produtos dedicados ao transporte bimodal (rodo-ferroviário).

Fundada há 55 anos, a Randon é hoje, conforme dados do Relatório Anual dos Administradores, a Randon S.A. Implementos e Participações é uma *holding* mista, que tem como responsabilidade a definição do planejamento estratégico do conglomerado. Líder de um conjunto de sete empresas operacionais que reúnem um quadro de cerca de 6,6 mil funcionários e ocupam uma área total construída de 727.764 m². Juntas, responderam por um faturamento de R\$ 2,36 bilhões (valor bruto total), em 2004.

¹⁸⁸ RANDON, Raul, op. cit.

¹⁸⁹ Ibid.

A seguir apresenta-se uma tabela descritiva das empresas que fazem parte da *holding* e suas áreas de atuação junto ao mercado.

Tabela 3. Dados estatísticos Randon

Empresas do Grupo	Produtos
Randon Implementos	Implementos rodoviários
Randon Veículos	Veículos automotores
Fras-Le	Materiais de fricção, lonas pesadas e leves, pastilhas de freio
Master Sistemas Automotivos	Freios a ar
Jost Brasil Sistemas Automotivos	Componentes de acoplamento e de articulação entre veículos-trator e veículo rebocado
Suspensys Sistemas Automotivos	Vigas de eixos, suspensões e elementos de rodagem para veículos comerciais
Randon Consórcios	Serviços: consórcios de implementos rodoviários e agrícolas

Fonte: Randon Implementos S.A. **Perfil das empresas Randon**. Disponível em: <<http://www.randon.com.br>>. Acesso em: mai. 2006; autora.

As empresas Randon atuam, hoje, nas áreas de implementos rodoviários, vagões ferroviários, veículos especiais, autopeças e sistemas automotivos e serviços. Todas são líderes nacionais de mercado em seus segmentos, referências em tecnologia e qualidade no Brasil e exterior e importantes *players* no mercado globalizado. Exportam para mais de uma centena de países e contam com uma rede internacional de vendas e serviços.

A Divisão de Implementos respondeu por cerca de 45% da receita bruta de 2004 (somada à receita dos veículos especiais). Com 55 anos de atividade, deram origem às demais empresas e consolidou-se como a maior e mais tradicional fabricante de implementos rodoviários da América Latina. Até novembro de 2003, era uma empresa com capital social separado da controladora (Participações), que a incorporou. Operando com unidades nas cidades de Caxias do Sul (RS) e Guarulhos (SP), no Brasil, e na comuna de Alvear, Argentina, detém 42% do mercado brasileiro do segmento de reboques/semi-reboques e

encerrou o ano de 2004 entre os cinco maiores fabricantes mundiais do setor.

Fundada em 1974, a Randon Veículos Ltda. tornou-se a primeira montadora de capital 100% brasileiro a fabricar veículos automotores no Sul do Brasil, liderando, com 50% de participação, o mercado nacional em caminhões fora-de-estrada articulados e rígidos para cargas até 30 toneladas. Também possui uma completa linha de equipamentos para processamento e baldeio nas áreas florestais. Seus produtos estão presentes em países do Nafta, Mercosul, Europa e África, operando, além de no setor florestal, nas indústrias da construção civil, mineração, obras e serviços públicos.

As quatro empresas fabricantes de autopeças representam, hoje, 54% do faturamento global das Empresas Randon. A Fras-le S.A. é o maior fabricante latino-americano de materiais de fricção e um dos cinco maiores do mundo e responde por 95% do fornecimento de lonas pesadas (para veículos comerciais), 36% de lonas leves e 33% de pastilhas de freio (para carros de passeio) para as montadoras instaladas no Brasil.

A Master Sistemas Automotivos Ltda. detém 55% do mercado nacional de freios a ar para veículos comerciais.

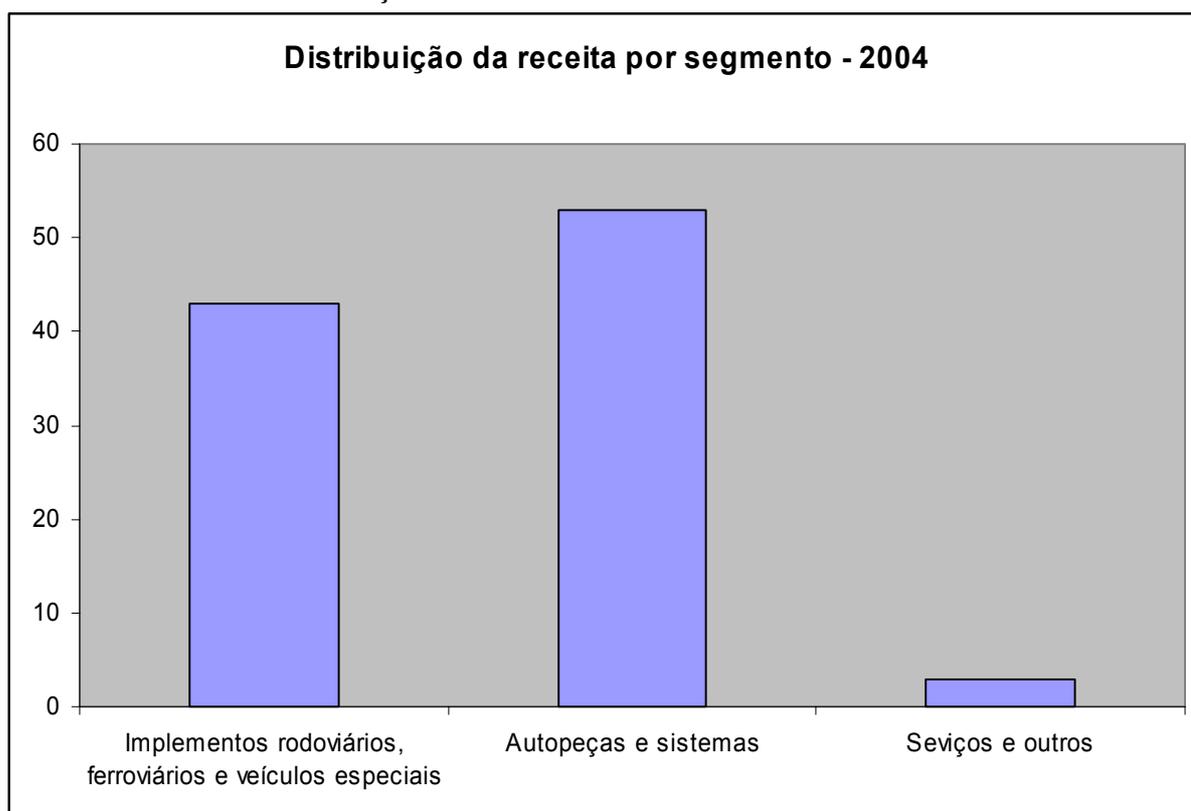
A Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. está à frente do mercado brasileiro de componentes de acoplamento e de articulação entre veículos-trator e veículo rebocado.

A Suspensys Sistemas Automotivos Ltda. é a líder no mercado interno de vigas de eixos, suspensões e elementos de rodagem para veículos comerciais.

No setor de serviços está a Randon Consórcios, entre as líderes no segmento de consórcios de implementos rodoviários e agrícolas, destacando-se entre as maiores e melhores administradoras do setor no Brasil.

Conforme os dados anteriormente apresentados, percebe-se que as empresas do grupo Randon detêm significativa parcela do mercado em que atuam. Resultado disso pode ser observado no gráfico a seguir que contém dados estatísticos sobre a receita de 2004. Como se percebe, a divisão de Implementos rodoviários, ferroviários e de veículos especiais representou 43,69%, ou seja, R\$ 965.849.000,00; a divisão de Autopeças e sistemas 53,97%, cerca de R\$ 1.353.961.000,00 e a divisão de Serviços e outros com 2,34%, foi responsável por uma receita de R\$ 41.577.000,00. Desta forma, a receita final de 2004 representou um montante de R\$ 2.361.387.000,00.

Ilustração 3. Dados estatísticos Randon



Fonte: Randon Implementos S.A. **Perfil das empresas Randon**. Disponível em: <<http://www.randon.com.br>>. Acesso em: mai. 2006; autora.

Líder no mercado nacional, com participação de 43%, a Randon constitui-se, hoje, na maior fabricante da América Latina. Questionado sobre as vantagens de ser reconhecida como empresa líder, Raul diz que “o que existe é a preocupação em manter a liderança. Isso se faz com mão-de-obra boa. A Randon sempre valorizou esse aspecto. Quem não fizer isso não consegue crescer. A liderança é uma conquista e sua manutenção um desafio”.¹⁹⁰

A liderança também tem um papel fundamental na construção do clima interno da Randon. Para o diretor vice-presidente executivo das empresas do grupo, Alexandre Randon, “um bom ambiente organizacional depende muito de como as lideranças se relacionam com seus subordinados, já que a liderança significa a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.¹⁹¹

A Randon, que configura a lista das Melhores Empresas nos últimos três anos, realiza um trabalho de desenvolvimento permanente das lideranças, através de um programa chamado Fábrica de Líderes, que promove o aprimoramento do trabalho em equipe.

¹⁹⁰ Ibid.

¹⁹¹ RANDON, Alexandre. **Entrevista concedida pelo vice-presidente da Randon Participações S.A., Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 12 fev. 2006.

Para o diretor, a empresa pode ser considerada um bom lugar para se trabalhar, já que privilegia um ambiente de pessoas alegres, inovadoras, trabalhando juntas.¹⁹² Desta forma, a política de recursos humanos se baseia num clima organizacional saudável, no desenvolvimento continuado, no trabalho em equipe e no sistema de recompensas baseado nos resultados.

Apesar das vantagens do reconhecimento por parte do mercado a esta política de RH, Alexandre Randon reconhece que é um desafio manter este ambiente. "Quanto mais a empresa melhora os resultados de suas pesquisas de clima, mais vai elevando o grau de exigência das pessoas. Nosso desafio é inovar e continuar atendendo as expectativas dos funcionários, mantendo-os motivados e comprometidos com a empresa".¹⁹³

Para que esta cultura perdure, além de trabalhar os comportamentos de líderes e liderados, a empresa também precisa ter uma cultura de confiança dos funcionários com a gestão, e isso é fortalecido através da comunicação clara e transparente dos objetivos a todos os níveis. "Quando as pessoas confiam na empresa na qual trabalham, é muito fácil obter a fidelização e o comprometimento, pois se sentem seguras e assistidas, produzindo melhores resultados para si e para a empresa", aconselha o diretor.¹⁹⁴

O controle e administração da Randon são hoje da Dramd Participações e Administração, que detém 77,4% do capital ordinário da empresa. Com 55% do capital ordinário, Raul Anselmo Randon, presidente do Conselho Administrativo e diretor-presidente da Randon, é o principal acionista da Dramd. Os outros acionistas são todos membros da família Randon e incluem os filhos David Abramo Randon, vice-presidente do Conselho, e Alexandre Randon, diretor vice-presidente. Em outras palavras, o controle e a administração da Randon continuam nas mãos da família fundadora.

Raul Anselmo Randon faz o seguinte relato: "eu já estou aposentado, com R\$ 1 mil e pouco, pelo INSS [Instituto Nacional de Serviço Social]. Na prática, estou deixando tudo para os filhos fazerem". Atuando na presidência da *holding*, Randon diz que fica sabendo o que está sendo feito, apesar de não participar efetivamente na tomada de decisões: "na verdade estou mais fora, deixando que eles façam o trabalho, assim, na hora em que eu faltar, tudo vai funcionar".¹⁹⁵

Em paralelo ao seu avanço administrativo, financeiro e tecnológico, a direção da Randon sempre esteve atenta à satisfação e ao crescimento de seus funcionários. Conforme

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ RANDON, Alexandre, op. cit.

¹⁹⁴ Ibid.

¹⁹⁵ RANDON, Raul, op. cit.

dados do Relatório Anual dos Administradores, nas empresas Randon: “o gerenciamento de pessoas, buscando assisti-las com bem-estar e desenvolvimento, visa comprometimento com a visão de empresas de classe mundial, excelência em tudo o que fazem para, assim, satisfazer clientes, acionistas, funcionários e comunidade”.¹⁹⁶

A Randon sempre demonstrou preocupação e respeito com seu quadro funcional, fato verificável especialmente pela baixa rotatividade de funcionários. A empresa trabalha com sistemas de premiações que recompensam os funcionários por cada ano de serviço prestado. A tabela a seguir especifica dados do quadro funcional da Randon Implementos S.A., referentes ao ano de 2005.

Tabela 4. Dados estatísticos Randon

Variáveis	Números
Número total de funcionários	6.627
Masculinos	6.133
Femininos	494
Idade - até 40 anos	5.272
Idade - mais de 40 anos	1.355
Tempo de empresa: até 10 anos	4.708
Tempo de empresa: de 10 a 30 anos	1.808
Tempo de empresa: mais de 30 anos	111

Fonte: Randon S.A. **Relatório anual dos administradores**. Caxias do Sul, 2002. p. 5; autora.

Sempre preocupada com o desenvolvimento de atividades voltadas à educação dos funcionários de todos os níveis, teve início em 2002, o Programa Crescer, que envolve todas as atividades voltadas sendo ministradas 312 horas de treinamento, num total de 63 horas por funcionário. Nesta perspectiva, a educação formal foi valorizada com incentivos à graduação, pós-graduação e estudo de idiomas. Hoje, praticamente todos os funcionários têm, no mínimo, o ensino fundamental completo.

¹⁹⁶ RANDON S/A, op. cit., p. 25.

Tabela 5. Dados estatísticos Randon

Escolaridade dos funcionários	Números
Ensino fundamental incompleto	394
Ensino fundamental completo	1.216
Ensino médio incompleto	587
Ensino médio completo	2.749
Superior incompleto	1.001
Superior completo	327
Pós-Graduação incompleta	87
Pós-Graduação completa	266

Fonte: Randon S.A. **Relatório anual dos administradores**. Caxias do Sul, 2002. p. 7; autora.

Sob o guarda-chuva do Crescer, também são abrigadas à capacitação tecnológica, que teve como ponto forte a formação de duas turmas *in company*, em Engenharia de Produção, como forma de implantar o Programa de Desenvolvimento de Líderes e Equipes, criado com “o objetivo de implementar um sistema de gestão de pessoas que torne a empresa cada vez mais flexível e competitiva, usando a inteligência das pessoas de forma mais autônoma e criativa”.¹⁹⁷ Estas atividades acontecem nas dependências da empresa, no Centro de Educação Raul Randon.

Alguns dos prêmios que a empresa recebeu são indicadores da preocupação dos gestores com a satisfação de seus funcionários. Mais especificamente, registram-se: o prêmio Expressão Ecologia, onde a Randon destacou-se como uma das melhores empresas do país em produtividade, motivação e incentivo; prêmio Top Ser Humano da ABRH-RS, concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos; e o prêmio Guia Exame – As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, concedido novamente em 2004.

Em se tratando de comunicação organizacional, o Encontro de Comunicação Anual da Randon Implementos, realizado em 1995, constitui-se num momento de integração para compartilhar com toda a equipe os objetivos e planos futuros da empresa, motivando para resultados conjuntos. Eventos similares são realizados nas demais empresas do grupo e os encontros são renovados em reuniões nos setores para o acompanhamento das ações do Planejamento Estratégico e dos resultados obtidos.

¹⁹⁷ Ibid, p. 25.

Assim:

As empresas Randon acreditam no valor da informação como diferencial competitivo de mercado e decisivo para a motivação e capacitação de seus funcionários. Entre os objetivos propostos pela política de comunicação está o de difundir a cultura e os valores da empresa e a promoção de ações e materiais para informar, motivar e valorizar os funcionários.¹⁹⁸

Deste modo, os veículos utilizados para a comunicação interna são murais, boletins, jornais e a Rádio Informativo Randon, que opera no âmbito do parque industrial. A internet e a intranet também estão disponíveis a todos os funcionários, quer em computadores da área administrativa, quer em quiosques, para os trabalhadores da fábrica. Para os públicos externos são editados boletins, jornais e a revista Informativo Randon, em circulação desde agosto de 1969.

Na *web* a Randon possui um domínio www.randon.com.br, que é uma porta de entrada para a empresa. Nele, além de informações técnicas a respeito de produtos constam informações institucionais, *newsletter*, premiações recebidas, bem como canal de comunicação com a imprensa.

A Randon possui, atualmente, um departamento de Relações Públicas, que trabalha em conjunto com o departamento de marketing, criando estratégias e ações direcionadas, voltadas para seus públicos.

A partir desta retomada é possível identificar o constante envolvimento e preocupação da empresa com as questões comunicacionais. Sempre atenta aos novos processos a Randon tem se mostrado uma empresa de destaque, que busca, por meio de estratégias comunicacionais, manter-se presente e atuante no mercado.

3. 2. A inovação tecnológica como estratégia da comunicação organizacional

A importância da inovação tecnológica ganhou destaque como grande promotora da competitividade e do crescimento das empresas de sucesso, sendo a Randon Implementos um forte exemplo dessa característica. A inovação tecnológica influencia diretamente na vantagem competitiva de qualquer empresa, no caso da Randon, os constantes investimentos na área de tecnologia da informação foram importantes estratégias de diferenciação e agregação de valor, que permitiram à empresa melhorias nos sistemas. Além disso, oportunizou-lhes uma maior vantagem competitiva; e o pioneirismo lhe conferiu a vantagem do primeiro a mover-se.

¹⁹⁸ Ibid., p. 47.

Esses fatores em conjunto, analisando-se sob a óptica das vantagens do primeiro a mover-se, proporcionaram à Randon, dentro dos termos de reputação, posicionamento, seleção de canais, curva de aprendizagem patenteadas, definições de padrões, barreiras institucionais e lucros adicionais, importantes vantagens, as quais são demonstradas na ilustração que segue.

Tabela 6. Vantagens do primeiro a mover-se consideradas na Randon

Tipos de vantagens	Definições
Reputação	Pioneira na implantação de <i>sites</i> a Randon disponibilizou a primeira versão no ano de 1998, posição esta de liderança que lhe confere comodidade e segurança no mercado brasileiro.
Posicionamento	A Randon apropriou-se de um posicionamento atrativo no mercado através da implantação de um <i>site</i> institucional.
Seleção de canais	A Randon obteve um acesso exclusivo de seus produtos através da implantação do <i>site</i> , estabelecendo relações virtuais com os melhores fornecedores, distribuidores e clientes.
Definições de padrões	A Randon, por ser a primeira, acaba forçando seus concorrentes a adotar determinados padrões de tecnologias.
Lucros iniciais	Por estar sempre atenta às mudanças de mercado, inovando em estratégias para o <i>site</i> a Randon desfruta de um posicionamento de liderança em relação à concorrência.

Fonte: autora.

A Randon é considerada uma empresa líder no segmento industrial em que atua, sendo um dos fatores que contribuíram para o seu sucesso, sem dúvida, a constante preocupação em priorizar recursos para o crescimento tecnológico. O pioneirismo na implantação do *site* da empresa em tempos onde os concorrentes ainda não vislumbravam o potencial da internet demonstra que a iniciativa foi garantia de vantagem competitiva através de inovação tecnológica de diferenciação. O resultado obtido foi promotor de sucesso em competitividade e crescimento organizacional.

A implantação de um sistema de comunicação diferenciado e de alto valor agregado permitiu à empresa aproximar-se ainda mais de seu público-alvo, identificando-o e construindo estratégias voltadas para a satisfação de suas necessidades. Isso proporcionou

aumento de diferenciação no segmento automotivo, melhorou sua estrutura comunicacional e conferiu-lhe a vantagem do primeiro a mover-se.

Alexandre Randon, diretor vice-presidente da Randon Participações S/A, diz que a estratégia corporativa das empresas do grupo está baseada na busca da inovação tecnológica, da qualidade e do necessário lucro como “práticas incorporadas e norteadoras das ações da organização”, destaca o empresário.¹⁹⁹

O diretor vice-presidente diz que os recursos tecnológicos, cada vez mais complexos e sofisticados, são importantes aliados dos administradores e, por isso, devem ser buscados e aplicados adequadamente.²⁰⁰ Neste sentido, a empresa sempre apostou na tecnologia como forma de incremento para melhorias contínuas. No processo comunicacional, ele diz que a tecnologia permitiu a implementação da internet, um meio que permite mais uma forma de comunicação da organização com seus públicos. Questionado sobre a importância do *site* da organização, ele diz que: “oportunizou que a empresa fosse reconhecida mundialmente”, desta forma entendendo que, muito além de um meio de aproximação com o público, tornou-se para a empresa um excelente canal de negócios.²⁰¹

Ele ainda menciona que o aumento da concorrência fez com a Randon criasse estratégias mercadológicas de competitividade. O *site* foi uma delas. Sobre a interatividade proporcionada pelo *site*, Alexandre destaca que, com a nova estruturação que vem sendo realizada, espera aproximar ainda mais a Randon de seus clientes: “acredito que hoje não temos uma interação muito significativa, mas pretendemos trabalhá-la de forma mais incisiva”.²⁰²

Randon relata que tem acompanhado o processo de reestruturação do *site*, mas não em tempo integral, pois a função de diretor compromete seu tempo: “contratamos especialistas para atuarem internamente e optamos por um novo parceiro para o projeto, assim, temos a certeza de que alcançaremos nossos objetivos”.²⁰³

Questionado sobre os objetivos da empresa em relação ao *site*, ele diz que a meta principal da implantação do projeto era tornar a empresa mais competitiva, ser reconhecida pelo mercado mundial e, desta forma, aumentar sua lucratividade.

¹⁹⁹ RANDON, Alexandre, op. cit.

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Ibid.

²⁰³ Ibid.

Por fim, destaca que a organização sempre decide seus projetos de forma conjunta, ou seja, promovendo reuniões com os departamentos envolvidos, o que possibilita a todos entenderem o valor do projeto e seus objetivos.

3. 3. Análise do processo de reestruturação do *site* institucional

Desde os primeiros contatos com a Randon, em agosto de 2004, feitos por intermédio da Relações Públicas responsável pelo departamento de Recursos Humanos, até as observações e entrevistas realizadas recentemente, foi possível perceber a rigidez da estrutura formal da empresa que seria pesquisada, onde a burocracia administrativa, rígidas relações de poder e uma forte restrição ao acesso a certas informações foram se mostrando uma constante ao longo do tempo. O objetivo da pesquisa em campo era realizar uma aproximação com o objeto de estudo, o *site* institucional da empresa, para poder analisá-lo sob dois aspectos: identificar as políticas e estratégias adotadas pela empresa como forma de garantir transparência e visibilidade junto a seu público e, também, obter um primeiro conjunto de informações sobre os usos e apropriações da ferramenta como recurso facilitador da comunicação organizacional.

Assim, no decorrer do período inicial de visitas à empresa, através de abordagens preliminares, tornou-se possível uma primeira aproximação com os profissionais do departamento de *marketing*, responsável pelo *site* institucional da empresa. Neste processo, procurou-se adquirir, através de conversas informais, maior credibilidade e conquistar a confiança dos funcionários, com vistas à obtenção das informações e acessos relevantes para a pesquisa.

Através do departamento de *marketing*, mais especificamente, do especialista em *site*, tornou-se possível um maior acesso ao histórico de implementação das novas estruturas e, também, a algumas informações referentes às políticas e estratégias adotadas.

Em entrevista com o responsável pela implementação do *site* da Randon, foi possível perceber suas lógicas de funcionamento, enquanto ferramenta de comunicação na rede.²⁰⁴ Em busca de uma maior aproximação com seus clientes a Randon apostou, no último ano, em um investimento voltado para melhorias em seu *site* institucional. O antigo *site* continha informações relevantes sobre a organização, mas possuía restrições ao usuário, que estava

²⁰⁴ SOUZA, Danilo. **Entrevista concedida pelo analista de sites da Randon Participações S.A., Caxias do Sul.** Caxias do Sul, 10 ago. 2005.

indisponibilizado de interagir de forma mais consistente através da ferramenta, como por exemplo, entrar em contato com a empresa através do próprio *site*. Além disso, a Randon começou a questionar-se a respeito da efetiva contribuição do *site* para a organização, já que, por estar a bastante tempo no ar, o *site* estava desatualizado, tanto em nível de *layout*, quanto a nível informativo. Empresa visionária percebe-se na Randon uma forte preocupação na busca pela atualização e aperfeiçoamento.

Na Randon, o *site* organizacional sempre foi responsabilidade do departamento de *marketing*. Há cerca de um ano, a empresa contratou um especialista em *sites* para fazer parte do departamento, desde então, este profissional tem trabalhado exclusivamente na resolução de problemas e na implementação de melhorias.

Pioneira na implantação de *site* organizacional, a Randon colocou no ar a primeira versão em 1998. A segunda versão foi apresentada em 2000 e permaneceu no ar até março de 2005. A antiga versão do *site* passou a apresentar ao longo do tempo algumas limitações de ordem tecnológica, como linguagem ultrapassada e pouco interativa, estrutura complexa e dificuldade de navegação, estando os fatores mais críticos relacionados a deficiência da atualização das informações e a limitações nas alterações.

A busca pela nova estrutura de *site* corporativo não teve como preliminar qualquer pesquisa de satisfação diretamente aplicada a clientes, surgiu de uma necessidade repassada pelos analistas de mercado, que sentiam nos clientes certa insatisfação na busca de informações.

Depois de identificar e pontuar as limitações da antiga versão do *site*, a Randon partiu em busca de um novo parceiro para atender os novos objetivos propostos. Até então, a empresa contava com um parceiro desenvolvedor situado em Caxias do Sul, mas tendo em vista que suas expectativas quanto à parceria estavam sendo abaladas, a empresa iniciou a busca por um novo fornecedor. Em novembro de 2003, o departamento de *marketing* da Randon desenvolveu o *briefing* do projeto e o apresentaram a algumas empresas selecionadas, salientando os objetivos iniciais de reestruturação do *site*. Depois de receber cada um dos desenvolvedores e ouvir as propostas iniciais, a empresa optou por um desenvolvedor de Porto Alegre, a PM *Web*, por ter apresentado uma melhor solução para as limitações especificadas e por desenvolverem um sistema personalizado para a empresa. A previsão inicial para a entrada do novo *site* era de seis meses, mas, devido a ajustes e alterações, tornou-se necessário um tempo maior, entrando no ar no dia 21 de março de 2005.

Dentre as solicitações do *briefing* do projeto, a Randon Implementos vislumbrava os seguintes objetivos para a reestruturação do novo *site*: a) prover informações detalhadas sobre

a empresa, produtos e serviços, visando alcançar potenciais clientes, despertar o interesse e criar contatos reais com a equipe de vendas; b) criar uma presença na internet capaz de refletir com clareza o posicionamento da Randon, aliando objetividade e funcionalidade em uma única ferramenta; c) posicionar-se como importante canal de relacionamento com seus diversos públicos, transformando a internet numa geradora de negócios; d) desenvolver um portal corporativo com design amigável, fácil de utilizar e de rápido carregamento; e) transmitir uma imagem capaz de refletir a importância e a solidez da empresa suprindo o visitante com conteúdo diversificado.

O *software* adquirido para a implementação do novo *site* trouxe muitos benefícios, dentre eles a solução de *e-post*, ferramenta que permite gerenciar todo o *mailling* da empresa; e do *Sugest*, ferramenta que permite a interação do público para esclarecimentos, envio de currículos, contatos e esclarecimentos de dúvidas. A previsão inicial de implementação era até o mês de novembro, mas, devido a problemas de desenvolvimento, a ferramenta entrou em funcionamento no início do mês de janeiro. Também para novembro esperava-se a implementação da *news letter*, nome dado ao aplicativo do novo *software*, que tem por objetivo gerenciar todo o *mailling* e o Crm (*Customer Relationship Management*), possibilitando um gerenciamento de *e-mails* e comunicados de forma segmentada; a ferramenta foi disponibilizada também no mês de janeiro e, desde então, percebe-se um controle sobre o recebimento dos usuários, informando, inclusive, a que horas o usuário acessou o *e-mail*, se direcionou para o *site* da Randon, gerando controles, inclusive de fluxos de retorno.

Os dois primeiros meses após a implementação do novo *site* foram muito importantes para o alinhamento do projeto, durante este período ocorrendo as mudanças necessárias para se chegar ao produto final. Isto não significa dizer que após este período não houve mais ajustes; pelo contrário, a cada dia surgem novas necessidades e, desta forma, a possibilidade de melhorá-lo ainda mais.

O Chile é um dos mercados internacionais mais importantes para a Randon e, por isso, uma das propostas de ampliações é a de disponibilizar nos próximos meses a tradução do *site* nas línguas inglesa e espanhola.

Com relação à divulgação do novo *site*, foram adotadas algumas estratégias, definidas, também, pelo departamento de marketing. Uma delas foi a de disponibilizar na página da Randon, a seguinte mensagem: “Em abril tem novidade no ar” e, junto a esta, um contador regressivo, que no dia 21 de março chegaria a zero e, assim, daria acesso ao novo *site*. Além disso, segundo informações do *marketing*, foram veiculados alguns anúncios em jornais,

como o *Pioneiro e Zero Hora*, além de notícias específicas nos informativos das empresas do grupo. A Randon possui, ainda, um periódico com tiragem mensal de 50000 impressos, que é entregue para funcionários, clientes e fornecedores, e onde foram veiculadas notícias sobre o novo *site*.

Quando perguntado ao analista de *sites*, Danilo de Souza, sobre a participação do profissional de Relações Públicas no planejamento estratégico do novo *site*, percebeu-se que esta área teve pouca ou quase nenhuma atuação.²⁰⁵ A este profissional coube apenas a limitada tarefa de incluir informações contendo o histórico da empresa. Quanto aos demais setores, foi possível perceber certa ambigüidade nas respostas, pois de início informaram que apenas o departamento de *marketing* foi responsável pelo projeto e posteriormente disseram que todos os departamentos, de uma forma ou outra, tiveram participação.

Sob o olhar de pesquisadora foi possível observar que o especialista em *site*, responsável pela implementação e reestruturação da nova versão, demonstrava certa insegurança nas respostas e uma forte preocupação em falar apenas aquilo que, de alguma forma, não comprometia a organização. Além disso, percebeu-se a preocupação deste profissional em aproximar de si mesmo tudo o que diz respeito ao assunto *site*, considerando-se até mesmo como o pai da nova versão da internet, o que, por vezes, dificulta o acesso a informações que podem ser importantes. Foi possível perceber que há um distanciamento entre os setores, que não houve, ou se houve; muito restrita, a participação de outros departamentos no planejamento do projeto. Nesse primeiro momento, ele tentou vender uma imagem positiva em relação ao novo *site* e seu comprometimento com a comunicação da empresa.

O Departamento de Marketing é responsável pela promoção dos produtos fabricados pela empresa, desde o seu projeto, em parceria com o Departamento de Engenharia, passando pela logística (pesquisa do mercado onde será inserido o produto), estratégias para sua divulgação e comercialização, até o acompanhamento pós-venda, para identificar a satisfação dos clientes e potenciais alterações no produto. Também se encontra vinculada ao Setor de Marketing uma equipe de profissionais responsáveis pela comunicação corporativa da empresa, composta por um RP, um jornalista e um *web designer*. No setor trabalham 21 pessoas, além do gerente de *marketing* a quem os demais estão subordinados. A idade dos funcionários varia de 25 a 40 anos, alguns com muitos anos de serviço na empresa.

Foi possível perceber, através de novas idas a campo, que algumas das ações que

²⁰⁵ SOUZA, Danilo, op. cit.

deveriam estar concluídas até o mês de novembro não foram concretizadas. Uma delas foi a tradução do *site* para o inglês e o espanhol. De acordo com o responsável, houve um atraso nos processos e a PM WEB, desenvolvedora, não conseguiu cumprir os prazos, que foram redefinidos para março de 2006.

O Canal Caminhoneiro, que estava previsto para entrar no ar em novembro, já está ativado. Para a empresa este canal é muito importante, pois estreita as relações com os motoristas de caminhão, que podem aproximar a Randon de seu público, na medida em que é lembrada. Ao acessar o canal, os caminhoneiros podem conhecer algumas dicas sobre as estradas, sobre o código de trânsito e informações sobre a distância entre as cidades. Segundo o responsável pelo *site*, a idéia é que, futuramente, a Randon, em parceria com postos de gasolina, possa disponibilizar terminais conectados em rede, para que os caminhoneiros possam acessar a página da empresa e obter informações.

Outra mudança diz respeito às interações que são realizadas através do portal. No *site* antigo, as mensagens eram encaminhadas para o desenvolvedor, que as enviava para uma pessoa responsável na Randon, a qual as encaminhava para o destinatário final. Assim, se alguém realizasse uma solicitação de informação sobre um produto, poderia correr o risco de obter retorno dias depois. Hoje, este problema já está resolvido. As mensagens são diretamente encaminhadas aos setores responsáveis, o que torna a comunicação mais eficaz. Além disso, antigamente só existia um único canal de contato; agora, além do SAC, há o Fale Conosco, Distribuidores e Trabalhe Conosco.

3. 4. A atuação da área de Relações Públicas no processo de reestruturação do *site*

Para melhor compreender os processos internos da Randon Implementos quanto à implementação do *site* e, também, para buscar alternativas comprovadoras da hipótese de que as estratégias de Relações Públicas podem ser um facilitador do projeto, buscou-se uma entrevista com a profissional de Relações Públicas da empresa.

Questionada quanto às atividades que desenvolve na empresa, a Relações Públicas da Randon, Rossane Rossanelli, iniciou a entrevista dizendo que trabalha na empresa há mais de 16 anos e que foi contratada em função de uma crise interna, uma greve de funcionários, para Rossane, “o Relações Públicas tem como uma de suas funções trabalhar conflitos”.²⁰⁶

²⁰⁶ ROSSANELLI, Rossane. **Entrevista concedida pela relações públicas da Randon Participações S.A., Caxias do Sul.** Caxias do Sul, 10 set. 2005.

Rossane explica que sua função está associada à divulgação da imagem da empresa e aos eventos promovidos junto aos clientes.²⁰⁷ Além disso, ela também assessora o marketing interno nos eventos promovidos para o público interno da Randon e é responsável pela elaboração do vídeo institucional. Atualmente coordena uma equipe de profissionais de comunicação composta por um jornalista e uma empresa terceirizada de publicidade e propaganda. Nem todos os instrumentos comunicacionais são elaborados por ela, mas passam por seu aval antes da divulgação. As suas atividades têm uma grande abrangência, porém, somente no que diz respeito ao Departamento de Comunicação.

Através desse relato, fica claro que a Relações Públicas da empresa envolve-se com as atividades voltadas para a comunicação empresarial, principalmente no que diz respeito à imagem institucional. Quanto ao *site*, deve-se deixar claro que não há uma participação sua mais efetiva nos projetos de implantação e reestruturação.

Rossane coordena uma equipe multidisciplinar de comunicação organizacional e supervisiona tudo o que é divulgado pela empresa para conferir se está condizente com a sua cultura e filosofia.

Ao perguntar qual o seu envolvimento com o planejamento estratégico e com as políticas internas da empresa Rossane retrata sua posição na seguinte fala:

Não tenho nenhum envolvimento nestas áreas. Acredito que seria uma função do relações públicas, mas não é exercida aqui no Brasil, apenas na cultura norte-americana, onde o RP trabalha ao lado da presidência participando, inclusive, na tomada de decisões.²⁰⁸

Ela ainda comenta que seu acesso à diretoria da empresa envolve apenas questões comunicacionais. Por fim, menciona que teve pouca participação e envolvimento com a reestruturação do novo *site*, tendo sido responsável pelo desenvolvimento do histórico da empresa; apesar de achar que poderia contribuir no planejamento estratégico da nova ferramenta comunicacional. Ela complementa a afirmação dizendo que: “Cada empresa tem uma cultura própria, na Randon as coisas funcionam desta maneira”.²⁰⁹

O relato da profissional demonstra que a área da comunicação, principalmente no que concerne ao papel do RP, não é convocada para participar do planejamento estratégico e muito menos na definição das políticas internas da empresa. Para ela, isso é fruto da cultura das empresas brasileiras, em oposição à “cultura americana”, onde supostamente “o RP é o

²⁰⁷ ROSSANELLI, Rossane, op. cit.

²⁰⁸ Ibid.

²⁰⁹ Ibid.

braço direito da presidência”.²¹⁰ Por conseguinte, a participação estratégica do profissional de RP nas decisões da empresa está longe de ser a ideal. É interessante esse posicionamento da empresa, uma vez que esse profissional é responsável pela preservação e divulgação da imagem institucional e, em princípio, se participasse do planejamento estratégico, poderia antever possíveis conflitos, os quais podem comprometer a referida imagem perante seus públicos.

Ainda na busca por informações que possam auxiliar a que se chegue mais próximo das relações com o objeto, realizou-se um entrevista com o gerente de marketing da empresa. Celso Rech está na empresa há mais de 15 anos e ocupa o cargo atual desde 1998. Quando perguntado sobre sua participação no projeto de reestruturação do *site*, ele responde: “Participei desde o início do projeto. Tivemos muitas reuniões com a empresa desenvolvedora e com o Danilo, especialista em *site*”.²¹¹

No decorrer da entrevista, Celso comentou que foi o idealizador do projeto de reestruturação do *site*: “Eu já vinha tentando aprovar o projeto junto à direção da empresa há bastante tempo, quando conseguimos liberação optamos por contratar um especialista em *site* para nos auxiliar”.²¹² Neste momento foi perguntado o que o motivou a pensar em uma reestruturação do *site*. Ele responde que sempre esteve atento aos *sites* da concorrência, que, por vezes, mesmo sendo empresas menores, possuíam um *site* moderno e eficiente. Percebe-se nessa fala sua preocupação com a imagem virtual da empresa.

Celso deixou clara sua opinião a respeito do novo *site*: “Ainda não foram feitas todas as alterações que solicitamos por problemas da desenvolvedora, mas, tenho certeza que estamos no caminho certo”, ele ainda complementa: “Hoje, eu não acompanho mais tudo de perto, por falta de tempo, mas sempre que precisam de mim estou à disposição”.²¹³ Quando perguntado sobre a importância da RP no projeto do processo, Celso acha que a Relações Públicas da Randon poderia ter tido mais participação, pois, por trabalhar a imagem organizacional da empresa há anos, conhece seus pontos fortes.

O que se percebe é que houve participações das áreas de marketing e Relações Públicas, mas não um entrosamento. Cada um participou a seu modo, fazendo o que lhe era solicitado. Isto intriga, pois em uma empresa como a Randon o Departamento de Comunicação deveria interagir mais. Nas falas dos entrevistados percebe-se que Relações

²¹⁰ Ibid.

²¹¹ RECH, Celso. **Entrevista concedida pelo gerente de marketing da Randon Participações S.A., Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 10 set. 2005.

²¹² RECH, Celso, op. cit.

²¹³ Ibid.

Públicas, marketing e assessoria nem sempre trabalham em conjunto.

O *site* institucional carrega consigo todos os traços representativos de uma organização. Ele é a porta de entrada para o mundo comercial. Muitas organizações ainda não se deram conta da importância dessa ferramenta da internet e não lhe atribuíram merecido valor. A produção de um *site* deve envolver antes de tudo um prévio planejamento por parte da direção da empresa, de preferência, que conte com a participação de seus sócio-fundadores, pessoas que acompanharam e fizeram parte de sua história.

Procura-se mostrar, através desta pesquisa, que o profissional de Relações Públicas pode colaborar, e muito, no processo de implantação de um *site* institucional, garantindo visibilidade e credibilidade junto à organização. Através de um planejamento estratégico voltado para a comunicação e a imagem corporativa, o profissional de Relações Públicas pode facilitar a interação da organização e seus públicos.

Ao que se percebe, a maioria das organizações tem buscado alicerce para o processo de implantação de um *site* junto a desenvolvedores terceirizados, que se mostram cada vez mais eficientes e criativos, o que também se traduz em resultado; mas deixar tudo a seu cargo pode ser um fator crítico. Cabe aqui uma questão: até que ponto essas empresas têm conhecimento da organização, sua cultura, suas normas, sua história? Aqui, mais uma vez, se insere a figura do Relações Públicas, profissional qualificado, conhecedor dos métodos e técnicas necessárias para a formação de uma boa imagem empresarial.

Como uma extensão da organização, o *site* representa a empresa e, muitas vezes está muito mais próximo do cliente do que a própria organização, por isso o processo que antecede sua implantação deva ser cuidadosamente elaborado.

Um *site* institucional pode ser implementado mesmo sem a participação de um profissional de Relações Públicas, mas a união dos esforços dessa área, como estrategista do *site*, junto às empresas desenvolvedoras pode resultar em grandes benefícios para as organizações.

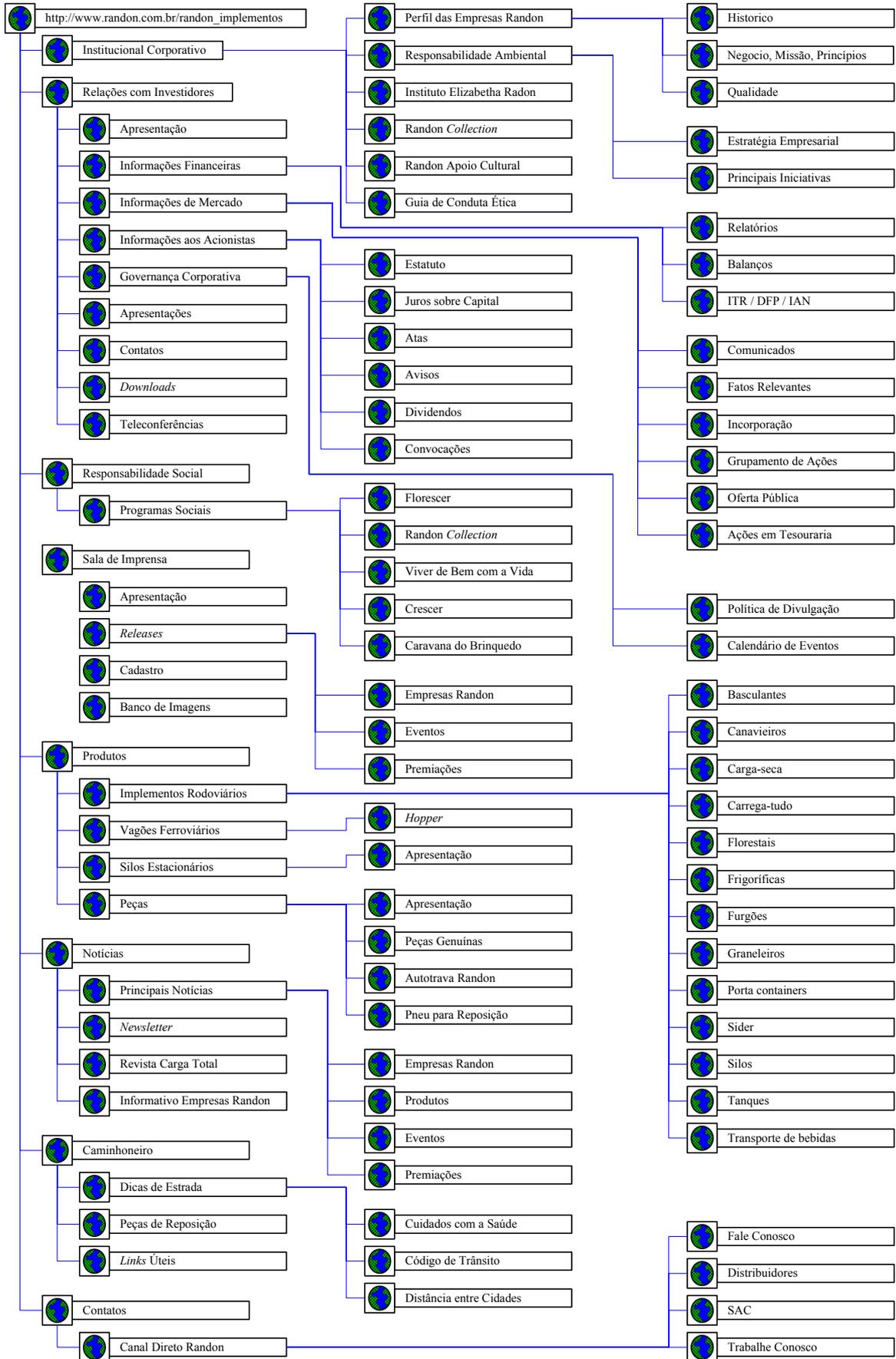
3. 5. Presença da área de Relações Públicas nos canais do *site* da Randon

Pretende-se desenvolver neste tópico uma análise a respeito da atuação da área de Relações Públicas no contexto de reestruturação do *site* da Randon

A observação e o acompanhamento realizado ao longo da pesquisa permitiram avaliar o grau de participação da área na tomada de decisões e, também, na estruturação do processo como um todo.

Importante mencionar que a análise está sendo realizada no *site* de apenas uma das empresas do grupo Randon, a Randon Implementos S.A. http://www.randon.com.br/Randon_Implementos. Para melhor identificação dos elementos em estudo apresenta-se o mapa geral do *site* da empresa:

Ilustração 4. Mapa do *site* da Randon Implementos S.A.



Identifica-se no quadro a seguir, os canais disponíveis no *site* e apresenta-se, de forma breve, um descritivo sobre sua finalidade. Por fim, apresenta-se a área de Relações Públicas e sua atuação em cada um dos canais.

Tabela 7. Resumo do *site* da Randon

Canais	O que é	Participação da área de Relações Públicas
Institucional Corporativo	Apresenta um perfil das empresas Randon	Provedor de texto
Relações com Investidores	Apresenta o desempenho da organização no mercado, além de disponibilizar dados relevantes para os acionistas	Nenhuma
Responsabilidade Social	Apresenta projetos e ações de responsabilidade social desenvolvidos pela empresa	Provedor de texto
Sala de Imprensa	Apresenta <i>releases</i> , banco de imagens, perfis e informações relevantes para a imprensa	Provedor de texto
Produtos	Apresenta os produtos da empresa por segmento	Nenhuma
Notícias	Apresenta notícias, <i>newsletters</i> , revista e informativo da Randon	Provedor de texto
Canal Caminhoneiro	Apresenta dicas de estrada e <i>links</i> úteis para motoristas de caminhões	Nenhuma
Contatos	Apresenta um canal de contato direto com a Randon	Nenhuma

Fonte: autora.

A seguir apresenta-se uma análise mais aprofundada que caracteriza a situação atual da área de Relações Públicas e sua participação frente aos canais do *site* da empresa em que atua e, também, dos que apresentam oportunidades de envolvimento e criação de estratégias. Pretende-se com isso, atingir o objetivo principal desta pesquisa, identificar em que medidas as ações e estratégias de Relações Públicas, direcionadas para o *site* da Randon, podem contribuir para a eficácia da comunicação organizacional.

3. 5. 1. Institucional Corporativo

Toda empresa séria e comprometida com seus ideais preocupa-se em construir uma boa imagem e identidade organizacional. Por se tratar de uma empresa com uma trajetória de sucesso, que iniciou pequena e transformou-se em um grande grupo, a Randon vislumbrou no *site* a possibilidade de fortalecer sua identidade perante seus públicos, através da comunicação eletrônica organizacional. Neste sentido, a comunicação estratégica assumiu um papel relevante para que a empresa pudesse lutar pela continuidade de sua existência, pelo cumprimento de sua missão e visão e cultivo de valores.

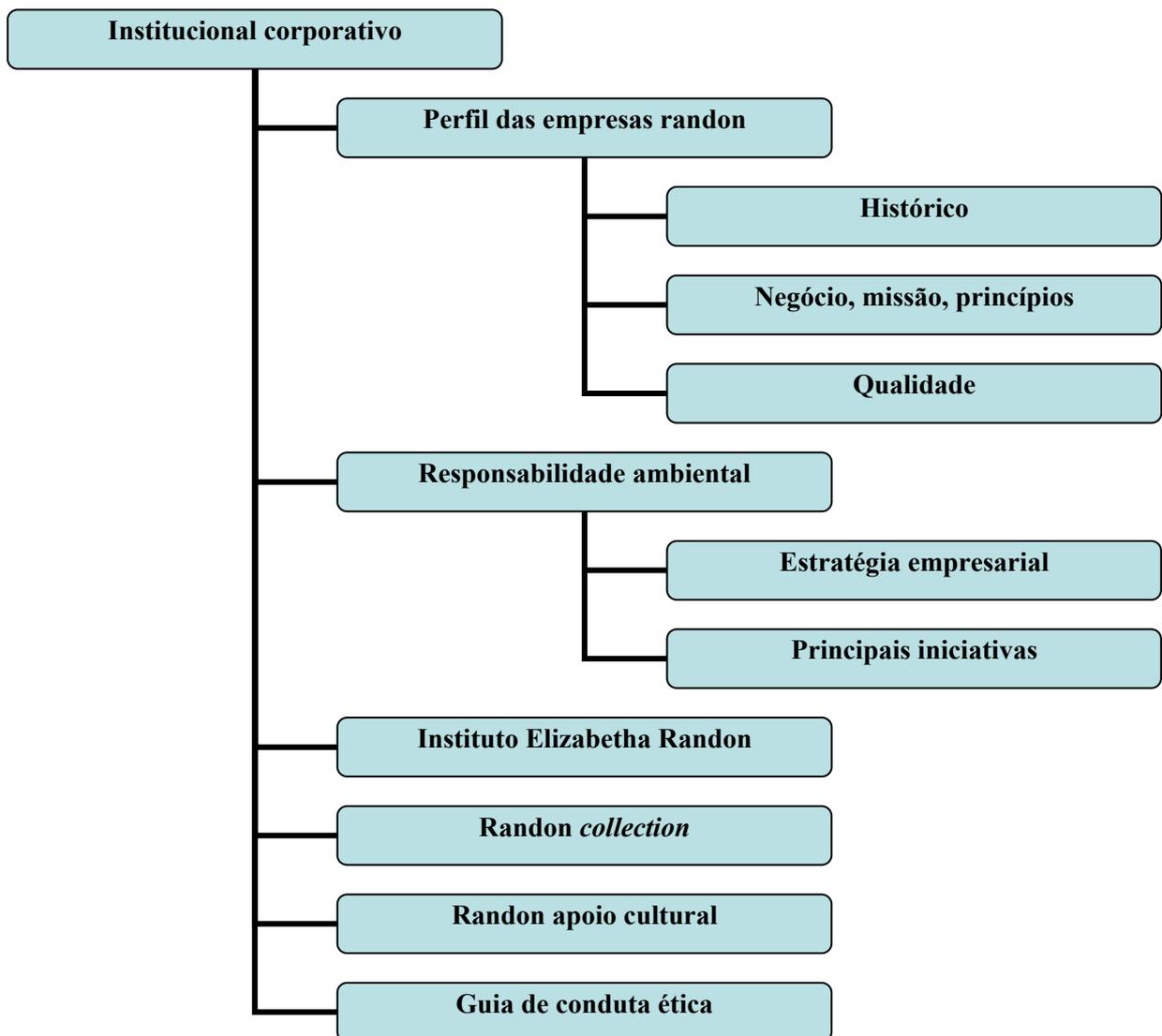
Como já dito anteriormente, a vertente institucional de uma empresa é responsável direta pela identidade e imagem de uma organização. Esta modalidade constituinte da comunicação integrada busca ir além da relação comercial relevando a instituição em si. Na Randon, a área de Relações Públicas foi responsável pelo projeto de reestruturação do canal institucional, tendo em vista que o papel desempenhado pela profissional está diretamente associado à imagem da empresa.

De acordo com Rossanelli, transmitir de forma clara e concisa a identidade organizacional da empresa não foi tarefa fácil, especialmente por se tratar de uma comunicação caracterizada pela virtualidade.²¹⁴ A estratégia de comunicação institucional na Randon, de acordo com a profissional de Relações Públicas, visa a busca de consenso, adesão e aceitação das políticas de ação da empresa frente à opinião pública. Desta forma a empresa investe, continuamente, seus esforços na criação de ações de fortalecimento da identidade organizacional.

A seguir a ilustração do *link* institucional do *site* da Randon Implementos S.A.:

²¹⁴ ROSSANELLI, Rossane. **Entrevista concedida pela relações públicas da Randon Participações S.A., Caxias do Sul.** Caxias do Sul, 10 jul. 2006.

Ilustração 5. Estrutura atual do *link* Institucional Corporativo



Fonte: autora.

Rossanelli ressalta que estes tópicos garantem ao visitante um bom entendimento sobre a empresa e suas principais ações na comunidade: “nossa intenção era transmitir de maneira simples informações sobre a empresa, aproximando-a ainda mais de seu público”.²¹⁵ Segundo ela, o novo *site* foi planejado levando em consideração os aspectos positivos e negativos da versão anterior, com destaque para a inclusão dos tópicos Responsabilidade Social e o projeto Randon *Collection*, iniciativas que a empresa já trabalhava, mas que não eram apresentados em seu *web site*. Como fator negativo ressalta que o histórico empresarial

²¹⁵ ROSSANELLI, Rossane, op. cit.

da última versão não continha dados tão completos quanto ao quadro evolutivo da empresa, atualmente sendo possível identificar um breve resumo de sua trajetória ao longo dos anos, onde incluem-se, até mesmo, informações sobre os períodos de forte crise enfrentados pela organização: “estes momentos fizeram parte da nossa história e contribuíram para nosso crescimento, por isso a importância em destacá-los”, diz a Relações Públicas.²¹⁶

Para um melhor entendimento apresenta-se a seguir cada um dos canais atuais do institucional corporativo da Randon e as ações desenvolvidas pela área de Relações Públicas.

I. Perfil das empresas Randon - Este canal continuou presente na versão atual, apresentando de maneira objetiva cada uma das empresas do grupo, com destaque para sua área de atuação no mercado. É possível, também, encontrar informações sobre o faturamento das empresas e sua participação no cenário mercadológico. Para a área de Relações Públicas o canal é uma excelente ferramenta comunicacional, à medida que oferece ao visitante informações detalhadas sobre o grupo, ao mesmo tempo em que dimensiona a grandeza da organização.

a. Histórico – O histórico empresarial, segundo Rasanelli, foi desenvolvido para tornar públicas informações sobre o surgimento e a evolução do grupo.²¹⁷ A proposta de apresentação de uma linha do tempo evidencia a participação e atuação da Randon frente aos acontecimentos mais relevantes dos movimentos industriais, deixando clara sua presença, participação e atuação na sociedade na qual está inserida. O objetivo da área de Relações Públicas para este canal é contextualizar a empresa e sua cultura, concentrando informações relevantes sobre seu passado e destacando seu crescimento ao longo dos anos.

b. Negócio, missão, princípios – O canal deixa claro para o visitante qual o negócio, a missão e os princípios, informando quem é a empresa, a que se propõe e quais seus interesses. À área de Relações Públicas cabe informar de forma clara e objetiva as diretrizes adotadas pela empresa como forma de levar ao visitante maior entendimento sobre o perfil institucional que rege os caminhos do grupo.

c. Qualidade – Este canal apresenta a estratégia corporativa da empresa, que foi elaborada de forma a demonstrar seu empenho na criação de valor, como um princípio que permeia todas as ações e compromissos da organização. A relação das certificações conquistadas pelo grupo é destacada, entre elas: ISO 9001, ISO 9002, QS 9000, ISO TS 16949, OHSAS 18001.

²¹⁶ Ibid.

²¹⁷ Ibid.

II. Responsabilidade ambiental - A responsabilidade ambiental é outro canal apresentado no Institucional Corporativo. Para Rossanelli, a prática de ações na área ambiental é mais do que uma exigência do mercado, trata-se de um diferencial que está cada vez mais incorporando a gestão organizacional, “por isso a preocupação em inserir no *site* informações sobre os projetos e ações desenvolvidas pela empresa ao longo dos anos”.²¹⁸

A proposta de inserção desse canal na reestruturação do *site* foi vista como potencializadora pela área de Relações Públicas, já que contribui para o diferencial e a vantagem competitiva. De acordo com Rossanelli, “os consumidores estão cada vez mais seletivos em relação às marcas que utilizam. Isso ocorre por causa da importância que atribuem as práticas ambientais desempenhadas pelas organizações”.²¹⁹ A afirmação reforça a idéia de que as empresas responsáveis acabam por criar uma imagem positiva frente aos consumidores, traçando uma relação de fidelidade entre as partes.

a. Estratégia empresarial – Na Randon o princípio básico de que o bom desempenho econômico-financeiro deve, necessariamente, vir acompanhado de claras atitudes em favor do meio ambiente é uma evidência. A orientação de uma verdadeira empresa-cidadã permeia as empresas coligadas, que, como diretriz, têm se antecipado às exigências legais e adotado medidas pioneiras e arrojadas de proteção à natureza. A responsabilidade ambiental já é prática na empresa e o reconhecimento vem na forma de prêmios, diplomas e certificações, que refletem uma postura já integrada à sua cultura. São as chamadas tecnologias limpas, programa introduzido pela Randon Implementos, em 1999, traduzidas em siglas já de domínio dos colaboradores, independentemente de seu nível hierárquico, salarial ou cultural. O objetivo é o de conservar matérias-primas e energia e reduzir a toxicidade de todas as emissões de resíduos dentro do processo.

b. Principais iniciativas – Apresenta as ações e práticas adotadas pela empresa com o intuito de promover a responsabilidade ambiental, dentre elas destacando-se: redução na sobra de tinta, reutilização de solventes e troca do sistema de isolamento no processo de pintura, depósito de resíduos não recicláveis em aterro que segue normas rígidas de proteção e isolamento e tratamento físico-químico e biológico de afluentes líquidos. Além disso, o canal apresenta os projetos ambientais desenvolvidos pela Randon, como o de compostagem de lodo da estação de tratamento de efluentes, que prevê a redução de custo de destinação e o aproveitamento do composto como adubo nas áreas internas da empresa; a estação de

²¹⁸ Ibid.

²¹⁹ Ibid.

tratamento de efluentes que trata do reaproveitamento de resíduos sólidos produzidos e seu retorno ao processo produtivo sob a forma de matéria-prima e o fim do amianto, processo que teve início em 1983 e que eliminou o minério dos produtos da linha de produção.

Através do *site* da Randon, a área de Relações Públicas tem a oportunidade de apresentar ao seu público todas as ações que vem realizando para a promoção da responsabilidade ambiental. A estratégia da divulgação através da *web* torna-se eficaz na medida em que seu público-alvo passa a reconhecer a empresa como fomentadora de ações que visam melhorias para a comunidade, ao mesmo tempo em que é tida como exemplo positivo.

Hoje em dia, os consumidores têm demonstrado maior preocupação no fechamento de negócios com empresas ambientalmente responsáveis. Assim, a estratégia adotada pela área de Relações Públicas proporciona a divulgação de informações sobre o desenvolvimento de ações que preservam o meio ambiente, promovendo uma sólida cultura ambiental e auxiliando a empresa na construção de relações de qualidade e credibilidade com fornecedores, clientes e a sociedade em geral.

III. Instituto Elizabetha Randon – Este canal também foi incorporado na reestruturação do *site* pela área de Relações Públicas e faz parte da versão atual. O objetivo maior é dar ênfase a um projeto concretizado em homenagem à mãe do fundador da corporação, Raul Randon. O instituto Elizabetha Randon Pró-Educação e Cultura tem por finalidade promover a educação e a cultura, mediante a implantação de programas junto à comunidade; elaborar, realizar e desenvolver projetos comunitários e programas de ações sociais; incentivar programas de cooperação voluntária; organizar, manter, conservar e administrar documentos e acervos históricos; realizar projetos e eventos culturais.

O programa Florescer é uma das ações das empresas Randon sob a coordenação do Instituto, entidade jurídica fundada em 30 de junho de 2003. A área de Relações Públicas vislumbrou no *site* a possibilidade de tornar público um projeto relevante para a empresa, à medida que retrata, na *web*, mais uma de suas estratégias institucionais. Porém, vale ressaltar que o programa é apenas informado na rede, não havendo destaques para as ações específicas desenvolvidas. Uma boa estratégia seria ter um canal de contato no próprio *link*, onde, usuários que desejassem conhecer um pouco mais sobre o projeto, ou que demonstrassem interesse em participar do programa, pudessem contar com mais uma ferramenta de apoio na comunicação.

Outra forma de aproveitamento do *link* está relacionada ao uso do espaço para a divulgação de fotografias ou imagens relativas ao programa, como forma de garantir maior visibilidade. Além disso, o *link* do *site* da empresa poderia contar com um canal de depoimentos, onde as próprias crianças engajadas no projeto pudessem deixar sua mensagem e falar sobre seus benefícios, sendo considerável que a cada mês novos depoimentos fossem inseridos.

IV. Randon Collection - Dar visibilidade à marca é o objetivo da estratégia que a área de Relações Públicas criou para expor no *site* da empresa a *Randon Collection*, grife composta por cerca de 300 itens de vestuário, acessórios, artigos esportivos e utensílios de uso pessoal e profissional, com aplicação da marca da Randon S.A.

Inaugurada há aproximadamente um ano, a grife passou a ter maior exposição depois de associada à reestruturação do *site*. Rossanelli diz que “antes de incorporarmos o canal no *web site* da empresa, as pessoas não sabiam de sua existência, não tínhamos uma demanda como temos hoje”.²²⁰ A iniciativa do projeto partiu dos próprios colaboradores da Randon e foi vista como uma excelente estratégia mercadológica, já que o objetivo maior não é a venda de produtos e sim a promoção da marca. A proposta do marketing da empresa é levar a grife para compor os estandes nas diversas feiras e eventos dos quais participa, em toda a América Latina.

A loja está localizada junto a um dos prédios administrativos do complexo industrial Randon, em Caxias do Sul, mas, é através do *site* que tem a possibilidade de apresentar os produtos e ser reconhecida pelo público. Buscando firmar a marca no cenário nacional, a área de Relações Públicas preocupou-se, ainda, com a formulação do *slogan* “o Brasil anda com essa marca”, que pretende ganhar força através do *site*. Além disso, através da rede a empresa tem a possibilidade de incentivar a venda de seus produtos, na medida em que destina parte da receita da venda da loja a um de seus programas sociais, que é o Florescer.

Os assuntos relacionados à loja são tratados pelo departamento de marketing e Relações Públicas da Randon. A junção desses esforços ganhou mais consistência depois da repercussão alcançada através do *site*, o que demonstra e reforça as vantagens oportunizadas pela ferramenta.

Para a área de Relações Públicas o projeto *Randon Collection* oportunizou não só a divulgação e exposição da marca, mas, também, uma aproximação e envolvimento com o

²²⁰ Ibid.

público interno da empresa, à medida que o desenvolvimento de uma proposta de iniciativa dos colaboradores foi colocada em prática e vem trazendo resultados para a organização.

V. Randon apoio cultural - Também presente no *link* institucional a Randon Apoio Cultural reforça a idéia de que os investimentos em atividades culturais são encarados como poderosos instrumentos para elaboração de planos em comunicação, pois atuam com o objetivo de harmonizar interesses entre a organização e seus públicos, os quais tendem a valorizar este tipo de ação.

Muitos dos esforços da área de Relações Públicas da Randon são direcionados para a formação e o estabelecimento de uma imagem positiva para a marca, não só para que seja competitiva em seu nicho de mercado, como também para que tenha credibilidade frente a todos os públicos estratégicos. Este envolvimento se deve, principalmente, em se tratando de ações culturais e considerando os públicos-alvos da empresa, ao espaço cada vez maior que tem ocupado o lazer e o entretenimento na vida da população em geral. Convergendo-se a esta constatação, os investimentos da empresa em cultura oferecem muitas oportunidades para que a marca se coloque e crie envolvimento emocionais em nichos de interesse muito específicos.

De acordo com Rossanelli, “o papel promocional do investimento empresarial em cultura é tanto de obter retorno de imagem à marca patrocinadora, como criar e construir uma identidade corporativa perante a sociedade em geral”.²²¹ Foi pensando nisso que ela priorizou um espaço no *web site* da empresa destinado a informações sobre a prática de seus investimentos em atividades culturais. Segundo Rossanelli, o tópico tem se mostrado um dos mais eficazes instrumentos de comunicação, ao promover a associação entre a organização e o posicionamento que determinado produto cultural investido pode proporcionar.²²²

Segundo Maicas, as principais motivações, do ponto de vista das empresas, para a atuação em apoio à arte e a cultura são: “satisfação em servir à comunidade, melhora da imagem institucional na comunidade, promoção da cultura, obtenção de benefícios comerciais, contribuição à educação em geral e melhora do ambiente organizacional”.²²³ É neste sentido que a área de Relações Públicas da Randon desenvolveu uma estratégia de utilização de espaço no *site* da organização para a apresentação e divulgação de uma postura

²²¹ Ibid.

²²² Ibid.

²²³ MAICAS, Manuel Pares. **La nueva filantropia y la comunicación social**: mecenazgo, fundación y patrocinio. Barcelona: PPU, 1994. p. 193.

responsável na interação social. A corporação participa do incentivo de projetos artístico-culturais através da Lei de Incentivo à Cultura (LIC).

Através do *site*, o departamento de Relações Públicas da empresa divulga apoios e patrocínios, inserindo a empresa também no meio cultural. Enquanto fortalece a marca, a empresa vincula-se à sociedade, contribuindo para a promoção de espetáculos como o musical Uma Noite em Buenos Aires, a peça teatral Córcegas e o performático teatro de luzes e formas do grupo suíço Mummenschanz. A estratégia de associar ações de incentivo à cultura ao *site* da empresa agrega valor na construção da marca Randon, contribuindo na construção de um relacionamento de proximidade para com seu público e a sociedade na qual está inserida.

VI. Guia de Conduta ética - O último tópico abordado no Institucional Corporativo da Randon traz o Guia de Conduta Ética, que, para Rossanelli, é considerado “um instrumento que traduz os valores da empresa e dá as diretrizes de nossas ações profissionais”.²²⁴ Segundo ela, o guia garante um relacionamento transparente e harmonioso com acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, governo e sociedade.²²⁵ O documento mostra como os princípios que regem a organização devem ser aplicados na prática, no exercício das relações cotidianas entre as empresas Randon e seus públicos. A estratégia de Relações Públicas aplicada pela disponibilidade do documento em seu *web site* demonstra a postura ética da empresa, estabelecendo e reforçando princípios de confiabilidade e respeito.

Para a Randon o *site* possibilitou a disponibilidade de informações que antes não tinham tanta abrangência. O Institucional Corporativo do *web site* ofereceu à área de Relações Públicas novas oportunidades e o delineamento de uma estratégia de fortalecimento da identidade organizacional. Através do planejamento de uma estrutura para o *link*, a área de Relações Públicas contribuiu com técnicas e estratégias que informam e podem influenciar públicos de interesse. Na medida em que um usuário acessa o *site* da empresa na busca por informações sobre o produto, pode conhecer um pouco mais sobre sua história e perfil, reforçando assim aspectos como confiabilidade e segurança, essenciais para o momento de fechamento de negócios.

Uma eficiente atuação da área de Relações Públicas não deve se resumir às fronteiras nacionais, pois, com a atual tendência à globalização dos negócios, é certeza absoluta a inclusão de normas relativas ao ambiente na formalização dos mercados comuns. Tais normas provocarão efeitos nas exportações e importações e poderão afetar a competitividade atual,

²²⁴ ROSSANELLI, Rossane, op. cit.

²²⁵ Ibid.

abrindo novos setores do mercado e ampliando a oferta de empregos. As empresas atuais deverão estar preparadas para enfrentar essa nova realidade do cenário dos negócios. Através do *site*, a área de Relações Públicas consegue agregar valor ao nome da empresa, contribuindo, por meio da visibilidade, com informações relevantes sobre os processos adotados pela empresa.

Destaca-se aqui, também, a importância da participação e envolvimento da área de Relações Públicas nos projetos tecnológicos da organização. A associação das partes oferece a possibilidade de agregar às práticas e conhecimentos de Relações Públicas ferramentas que despertam a criação e implementação de novas estratégias trazendo muitos benefícios à empresa.

3. 5. 2. Relações com Investidores

Relações com Investidores é função estratégica que combina marketing, comunicação empresarial e finanças, para prover aos mercados informações a respeito do desempenho da empresa e de suas perspectivas. A função básica da área consiste no desenvolvimento e implementação de estratégias, com o objetivo de valorizar as ações da empresa no mercado, por meio da melhoria de sua imagem institucional, fornecendo informações sobre seu desempenho, atividades e projetos, de modo a torná-las transparentes aos acionistas e potenciais investidores.

A questão da imagem deve ser abordada de forma operativa e multidisciplinar, envolvendo conhecimentos teóricos e aplicados de sociologia, administração, comunicação (assessorias de imprensa, de relações públicas e de publicidade) e tecnologia da informação, entre outros. O interesse sobre a área de Relações com Investidores relaciona-se com essa visão de uma crescente rede de informações sobre a economia. A importância do desenvolvimento de relacionamento estratégico também com a comunidade financeira é apontada por McKenna, ao constatar que “quem investe na empresa é mais importante do que o montante de capital investido”.²²⁶ Por isso a relevância em se promover o bom relacionamento entre a empresa e esse público específico.

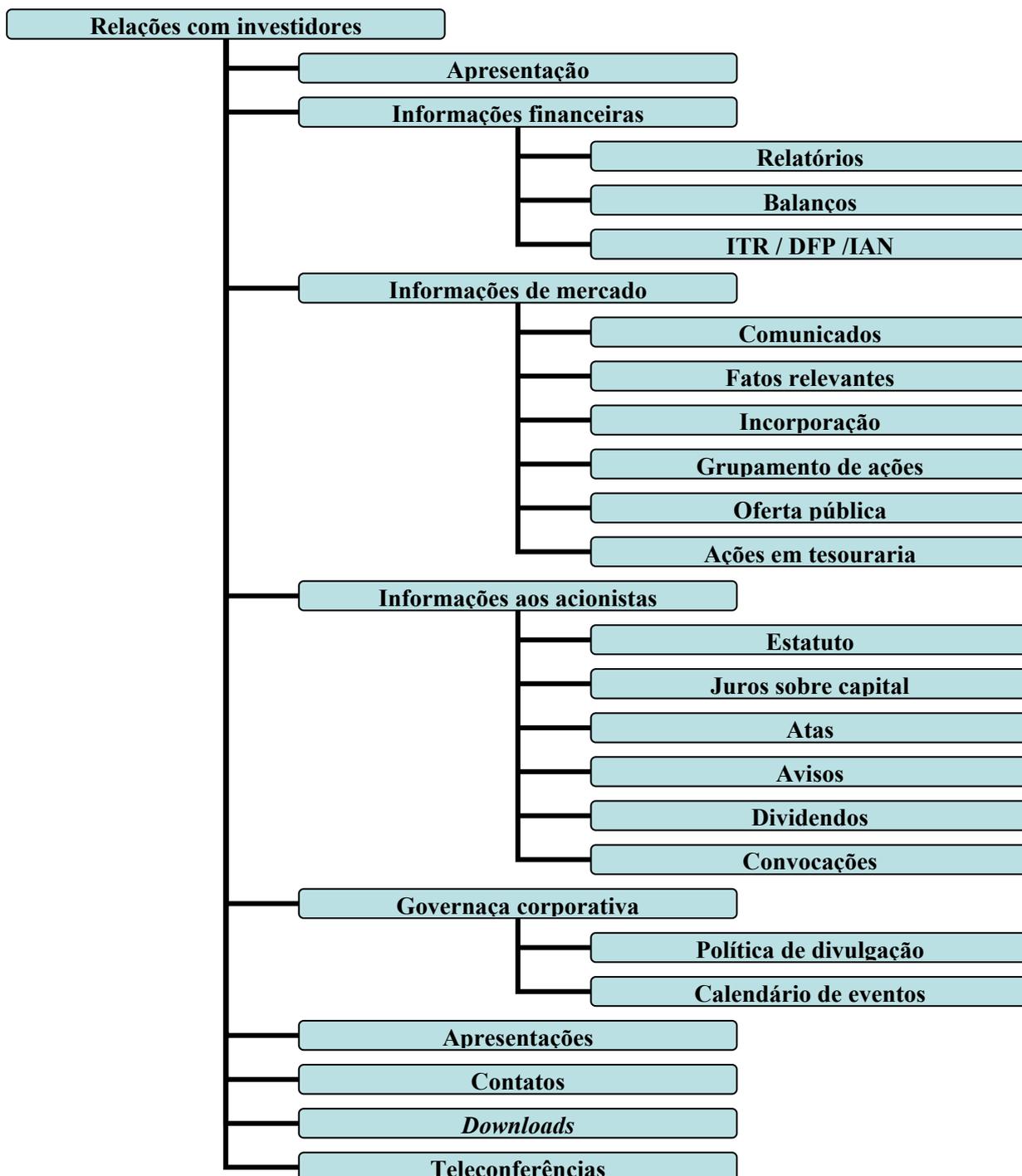
²²⁶ McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 96.

As relações com investidores e acionistas ganharam nos últimos anos maior importância, por isso a necessidade de uma área exclusivamente responsável com a comunicação e relacionamento com esses públicos. Num momento em que a competição entre as empresas constitui-se poder de barganha para o consumidor, ganham as organizações que descobrem o valor da fidelidade de seus clientes e investem na construção de relações duradouras. Agora, mais do que nunca, é importante que as organizações definam estratégias de Relações Públicas e comunicação baseadas na transparência, de forma a conquistar a confiança deste público. É necessário também que as empresas tenham claro, em seus códigos de ética, o compromisso com a honestidade nos resultados divulgados para seus investidores e acionistas.

No *site* da Randon, o *link* Relações com Investidores não está, atualmente, sob a responsabilidade da área de Relações Públicas e sim do setor de acionistas. Optou-se por apresentá-lo tendo em vista o alto potencial comunicacional que pode oferecer através do *site*, aumentando a possibilidade de um contato mais próximo da empresa com investidores e acionistas.

As relações com investidores em qualquer empresa devem ser consideradas e tratadas com especial atenção. Por se tratar de um público específico e estratégico, deve-se ter alguns cuidados especiais quando se abre um canal de comunicação entre as partes através da rede. Há sempre que se levar em conta que as informações que integram o ambiente virtual estão sujeitas a apreciações de qualquer pessoa, daí a necessidade da adoção de critérios como ética, veracidade e compromisso.

Apresenta-se a seguir ilustração do *link* Relações com Investidores do *site* da Randon:

Ilustração 6. Estrutura atual do *link* Relações com Investidores

Fonte: autora.

I. Apresentação - Trata-se de um canal informativo sobre o *link* Relações com Investidores, que menciona dados e estatísticas financeiras e de mercado. Na verdade, este canal faz-se desnecessário, uma vez que apenas explica o que os demais oferecem. Desta forma, algumas informações aparecem duas vezes. É necessário chamar a atenção para os

exageros informacionais, pois de nada adianta repetir uma informação. Seria mais prudente utilizar o canal de forma a garantir que o usuário obtenha as informações de que necessita de forma rápida e clara.

II. Informações financeiras – São disponibilizadas informações econômico-financeiras, relatório dos administradores e demonstrações contábeis divulgadas regularmente pela companhia.

a. Relatórios – São apresentados relatórios anuais e trimestrais dos administradores, contendo informações sobre a empresa como um todo, referentes aos últimos anos.

b. Balanços – Apresenta os balanços anuais e trimestrais da empresa referentes aos últimos anos.

c. ITR / DFP / IAN – Traz informações sobre a Bolsa de Valores com dados sobre as ações da empresa.

III. Informações de mercado – Esta seção é destinada a apresentar os comunicados com informações e fatos relevantes divulgados pela companhia. Cabe ressaltar que as informações podem ser acessadas por qualquer usuário interessado.

a. Comunicados – A Randon apresenta neste canal os comunicados importantes do último ano aos investidores e acionistas. São informações sobre a receita líquida e bruta do grupo no período e traz um comparativo do crescimento organizacional referente ao último ano.

b. Fatos relevantes – Apresenta aos investidores e acionistas informações de interesse relacionadas à economia da empresa.

c. Incorporação – Fazem parte deste canal atas e registros de assembleias e reuniões.

d. Grupamento de ações – Por este canal a empresa convoca os acionistas a participarem das reuniões e assembleias e, além disso, informa fatos relevantes sobre o mercado.

e. Oferta pública – Traz informações sobre anúncios de encerramento e homologação de aumento de capital

f. Ações em tesouraria – Trata de informações sobre condições comerciais.

IV. Informações aos acionistas – O canal disponibiliza informações sobre eventos dirigidos aos acionistas.

a. Estatutos – Informações sobre os estatutos sociais da empresa.

b. Juros sobre capital – Apresenta uma planilha com os investimentos em alguns exercícios e a situação atual.

c. Atas – Descritivo sobre as assembleias e reuniões do Conselho de Administração.

d. Avisos – Informações importantes sobre o pagamento de juros sobre o capital.

e. Dividendos - Informações importantes sobre o pagamento de dividendos.

f. Convocações- Informa e convoca os investidores e acionistas para reuniões do Conselho e assembleias.

IV. Governança corporativa – Informações sobre a governança corporativa da empresa e fatos relacionados.

a. Política de divulgação – Apresenta a política da Randon referente à divulgação de informações.

b. Calendário de eventos – Informa sobre dados de eventos corporativos econômicos da empresa.

V. Apresentações – O nome do canal repete, apesar de tratar sobre outro assunto, das apresentações de reuniões com analistas e profissionais do mercado. Em qualquer *site* o ideal é que os nomes de *links* e canais não sejam repetidos, para evitar que sejam mal interpretados. A clareza nas informações é fator essencial quando se pretende transmitir mensagens, por isso a necessidade de uma constante avaliação, que poderá ser realizada, também, pelo profissional de Relações Públicas, a fim de tornar o processo de comunicação mais eficiente.

VI. Contatos – Apresenta dados para contato com os envolvidos na área de relacionamento com investidores e acionistas. Também neste canal há duplicidade de nomenclatura, já que existe um *link* na estrutura geral com o mesmo nome. Apesar de possuírem informações próprias e independentes, podem gerar uma interpretação errônea ao usuário. Novamente destaca-se a importância de uma análise constante, especialmente pela área de Relações Públicas, por estar diretamente envolvida com os processos de comunicação, a fim de constatar tais problemas e trabalhar de forma a evitá-los.

VII. Downloads – Oferece a possibilidade de acesso a uma apresentação da Randon, com informações gerais sobre a organização.

VIII. Teleconferências – Apresenta um resumo e vídeo das teleconferências realizadas pela empresa envolvendo pesquisas de negócio da companhia. Este canal traz mais uma forma de interatividade estabelecida entre o *site* e seu público alvo, pois através dele propicia o acesso às reuniões já realizadas, deixando o público interessado a par dos assuntos ali tratados. Além disso, oferece aos acionistas e investidores a possibilidade de uma participação em tempo real, tornando o processo comunicacional virtual mais concreto.

Em se tratando de teleconferências a partir de *sites*, é preciso que se leve em consideração aspectos como: clareza, simultaneidade e instantaneidade, de forma a facilitar o processo comunicacional e torná-lo o mais natural possível.

As empresas estão respondendo às demandas com mudanças nas suas estruturas de governança. Além disso, cada vez mais as relações com investidores estarão trabalhando em proximidade com a área de Relações Públicas e o planejamento estratégico, para estabelecer políticas e práticas de governança corporativa. Como resultado dessas novas tendências, o profissional de relacionamento com investidores tem agora a oportunidade de se posicionar mais ligado à alta administração.

A transparência deve ser garantida, juntamente com a homogeneidade e simultaneidade das informações, inclusive de acordo com os padrões éticos e com as regulamentações oficiais, para que um programa de relacionamento com investidores seja bem sucedido. O relacionamento da área de Relações Públicas com investidores potencializa o sucesso da empresa, na medida em que esse mercado abriga uma excelente fonte de recursos.

Mas isso não ocorre na Randon, onde um planejamento de ações de Relações Públicas voltado para investidores e acionistas poderia visar agregar valor econômico e ajudar na consecução dos objetivos mercadológicos da organização. A realização do projeto pode se dar por meio de inúmeras atividades, como: pesquisa de opinião pública para medir as reações dos diversos públicos em relação à organização e seus produtos ou serviços; implantação de centrais de atendimento e defesa do consumidor; estabelecimento de relações com revendedores, fornecedores, instituições financeiras, consumidores e imprensa especializada; lançamento de produtos; elaboração de relatórios; e tudo o que pode contribuir para criar e consolidar um conceito positivo da organização perante a opinião pública.

3. 5. 3. Responsabilidade Social

Outro *link* do *web site* da Randon que tem acompanhamento da área de Relações Públicas é o Responsabilidade Social. A Randon é considerada empresa modelo pelas suas constantes iniciativas no desenvolvimento de ações e projetos que envolvem a responsabilidade social. A empresa reconhece a importância do desenvolvimento de ações socialmente responsáveis para a consolidação de uma imagem institucional favorável perante seus públicos e, por isso, a área de Relações Públicas não tem medido esforços em incluir em seus projetos, estratégias corporativas de caráter social, com o intuito de agregar valor ao seu negócio. Uma das atribuições da atividade de Relações Públicas está no planejamento e desenvolvimento de ações responsáveis, como forma de inserir a organização em seu meio social.

Dentro da perspectiva de empresa socialmente responsável, a profissional de Relações Públicas da Randon tem adaptado o planejamento estratégico da comunicação à sua realidade social, tornando a empresa mais próxima e participativa da comunidade na qual está inserida.

Grunig, caracteriza que “as Relações Públicas deveriam ser praticadas para servir o interesse público, desenvolver entendimento mútuo entre organizações e seus públicos e contribuir tornando público o debate sobre questões sociais”.²²⁷ Porém, sabe-se que, muito além de ações socialmente responsáveis, o que as empresas buscam é a lucratividade. Na Randon essa afirmação é vista como verdadeira, pois, segundo Rossane, todos os projetos desenvolvidos “devem não apenas atender às necessidades da comunidade, mas, principalmente, estar de acordo com os objetivos da organização”.²²⁸ A lógica do mercado está implícita nas relações de responsabilidade social corporativa da empresa; convencida de que precisa ter a comunidade como parceira, sendo que dela depende para sobreviver e se manter no mercado, a Randon procura criar estratégias que atendam à necessidade de sua região, considerando os benefícios que pode obter. Trata-se, portanto, de ações calculadas e contabilizadas pela empresa que almeja, naturalmente, um retorno financeiro. Na realidade, o mercado tende a moldar a sociedade dentro da lógica do lucro e da racionalidade, objetivando encontrar meios adequados para atingir metas no sentido da maximização de seus recursos. Cada vez mais, a eficácia da organização passa a ser mensurada do ponto de vista de sua contribuição direta ou indireta para a maximização das atividades de mercado, embora exista atualmente um consenso em torno da idéia de que as empresas que não praticam ações de responsabilidade social estarão, em pouco tempo, fadadas a desaparecer.

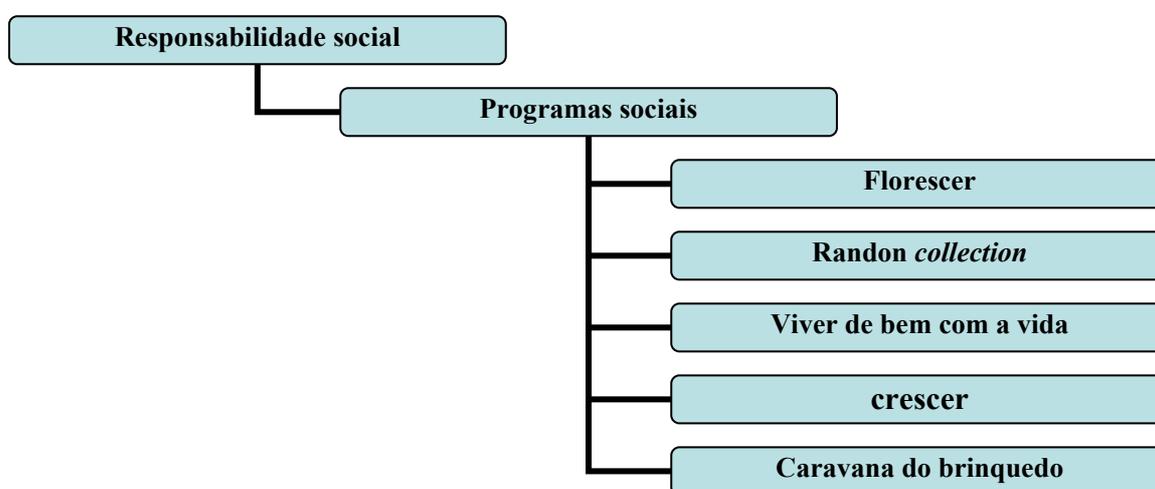
²²⁷ GRUNIG, James. **Excellence in public relation and communication management**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. p. 9.

²²⁸ ROSSANELLI, Rossane, op. cit.

A Randon possui, através de seu departamento de Relações Públicas, uma política de responsabilidade social e executa ações sociais específicas para atingir todos os públicos. Reconhecida por sua atuação em diversos campos, como lazer, educação, cultura, meio ambiente, entre outros, a empresa tem recebido várias premiações pelas iniciativas, evidenciando e fortalecendo sua participação e relacionamento com a comunidade.

É possível visualizar a seguir ilustração referente ao *link* Responsabilidade Social do *site* da empresa pesquisada:

Ilustração 7. Estrutura atual do *link* Responsabilidade Social



Fonte: autora.

I. Programas sociais - A área de Relações Públicas vislumbrou no *site* organizacional a possibilidade de exposição das ações desenvolvidas, disponibilizando informações sobre todos os projetos e atividades em que vem atuando. A estratégia consiste na apresentação de cada um dos projetos e inclui, além dos objetivos, destaques sobre suas premiações. Desta forma, busca, além de chamar a atenção de seu público para questões sociais, aumentar seus negócios, quando se leva em conta que o consumidor atual tem demonstrado cada vez mais interesse em comprar produtos de empresas, responsáveis socialmente.

a. Florescer - Através do *site*, o departamento de Relações Públicas tem a possibilidade de promover um de seus premiados projetos de responsabilidade social, o programa Florescer.²²⁹ Criado em março de 2002, o projeto tem como objetivo propiciar o

²²⁹ A iniciativa do Programa Florescer proporcionou à Randon o recebimento da distinção 10 Empresas de Destaque em Responsabilidade Social A distinção foi conferida pela Fundação Semear e pela Revista Amanhã na Abertura do Salão Gaúcho de Responsabilidade Social, em 2003.

desenvolvimento de crianças e adolescentes de 7 a 14 anos de idade “com menos oportunidades econômicas e sociais, para o exercício da cidadania, para uma melhor qualidade de vida e para um futuro promissor”, conforme menciona o Relatório Anual dos Administradores.²³⁰ O Florescer é um centro de educação livre, com atividades pedagógicas gratuitas (artes plásticas, música, esportes, informática, educação ambiental e língua inglesa, dentre outras), que buscam fomentar múltiplas inteligências. Ele funciona nas dependências da empresa, sempre no horário inverso ao da escola, incluindo o transporte e a alimentação dos alunos. Todos os filhos dos funcionários da *holding* “foram convidados a participar espontaneamente deste programa de responsabilidade social, como forma de se engajarem no exercício da solidariedade, tornando o Florescer uma ação social das empresas e da família de seus funcionários”.²³¹ Desde 2003 o Programa Florescer é considerado referência para outras empresas como um modelo de ação social.

b. Randon Collection - Rossanelli menciona que o Randon *Collection* também é apresentado como uma das atividades desenvolvidas como proposta de responsabilidade social, isto porque, conforme mencionado anteriormente, parte da renda arrecadada com as vendas dos produtos da grife é destinada para o programa Florescer. A estratégia de inserir o tópico também no *link* da Responsabilidade Social é a de dar maior ênfase ao projeto e apresentá-lo não apenas como uma ação mercadológica, mas que possui, também, uma participação social. A idéia de dispor o canal também no *link* de Responsabilidade Social é, sem dúvida, além de estratégica, essencial, na medida em que o tópico está totalmente relacionado. Contudo, a duplicidade das informações é um fator altamente negativo, pois diminui a importância e o destaque que merece. A área de Relações Públicas poderia utilizar-se de outros atrativos informacionais para apresentar uma mesma informação, de forma a garantir seu aproveitamento. Uma estratégia interessante seria disponibilizar depoimentos dos funcionários da empresa, retratando o significado do programa e seu envolvimento com o projeto.

c. Programa viver de bem com a vida - Outro programa social, vigente desde 1998, é o Viver de Bem com a Vida. Dirigido aos funcionários e certificado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo Serviço Social da Indústria (SESI), tem como objetivo educar para o cultivo de hábitos saudáveis, para incentivar melhoria na qualidade de vida e para conscientizar sobre a prevenção do uso de drogas no trabalho e na família. Seu foco principal é a promoção da saúde e o oferecimento de tratamento aos dependentes. Neste sentido, as

²³⁰ RANDON S/A, op. cit., p. 35.

²³¹ Ibid., p. 41.

drogas estatisticamente mais consumidas (cigarro e álcool), a auto-medicação e as drogas ilícitas são temas de campanhas permanentes. Também são incentivadas atividades esportivas, de integração e de cidadania, buscando estender os benefícios do programa à comunidade. Desta forma, a Randon participa de ações regulares em conjunto com a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, levando informações e promovendo campanhas de combate ao uso de drogas.

d. Crescer – O programa foi iniciado em 2001 e está voltado para a capacitação de líderes e equipes e à formação e desenvolvimento contínuos dos funcionários. Neste sentido apresenta as principais iniciativas da Randon para o desenvolvimento de competências, como o auxílio financeiro oferecido aos colaboradores para a educação - Ensino Fundamental, Médio, Graduação, Pós-Graduação, idiomas e cursos específicos de áreas afins. Além disso, oferece palestras e encontros de equipes.

e. Caravana do brinquedo - É mais uma das ações sociais desenvolvidas pela área de Relações Públicas da Randon. Uma iniciativa que conta com a parceria da RBS TV e da Rede Atlântida de rádio e tem por objetivo a arrecadação e distribuição de brinquedos para 14 entidades assistenciais. Realizada anualmente, a arrecadação se inicia na Festa de Natal das empresas Randon e, na semana seguinte, é definido um local no centro de Caxias do Sul para a coleta de donativos.

Através do *site*, a comunidade tem acesso a informações atualizadas sobre o andamento destes e outros projetos que vem sendo desenvolvidos. Além disso, há a possibilidade de um canal de contato por meio do *site*, que possibilita ao navegador esclarecer dúvidas e realizar doações. A estratégia de Relações Públicas está na promoção dos projetos, na divulgação de suas ações enquanto empresa preocupada com a responsabilidade social e na interatividade que propõe ao navegador, garantindo um relacionamento mais próximo com seu público.

Uma sugestão que parece ser oportuna diz respeito aos dados alcançados por meio das ações desenvolvidas, já que são apenas apresentadas de forma breve. A área de Relações Públicas poderia aproveitar este espaço no *site* e manter um relatório referente à repercussão dos projetos, também, banco de imagens com fotos. Essa iniciativa poderia servir para dar ainda mais visibilidade às ações, além de fortalecer sua imagem e transmitir a seriedade dos projetos.

3. 5. 4. Sala de Imprensa

O *site* organizacional da Randon tem um canal exclusivo destinado à imprensa. O *link* Sala de Imprensa serve para manter o relacionamento da empresa junto aos meios de comunicação. Pinho ressalta que, “uma notícia positiva sobre a empresa em um jornal ou telejornal é uma das melhores maneiras para desenvolver a imagem corporativa, pela credibilidade que a informação tem devido ao endosso da mídia”.²³²

Por se tratar de um grupo reconhecido nacionalmente no segmento automotivo, o departamento de comunicação da Randon é constantemente requisitado pela imprensa na busca de informações, entrevistas e matérias específicas do setor. Percebendo essa necessidade, a área de Relações Públicas, junto ao departamento de comunicação, criou uma estratégia de relacionamento com a imprensa através do *site*.

O *link* Sala de Imprensa da Randon tem por função oferecer *releases*, notícias e informações específicas para jornalistas, que deveriam ser disponibilizadas no mesmo momento em que são distribuídas pelos canais normais. O que se percebeu ao longo do trabalho é que essas informações são disponibilizadas posteriormente, não havendo nenhum critério a esse respeito sendo considerado até o momento.

Através deste *link* a organização tem a possibilidade de atender àqueles jornalistas que não querem entrar em contato com a Assessoria de Imprensa na busca de informações, daí a importância em se mantê-lo sempre atualizado e com informações de valor. Atualmente, existem jornalistas que costumam acessar constantemente *sites* de grandes organizações na busca de novas notícias, por isso o *site* deve ser visto como um provedor de informações e estar preparado para atender, também, essa demanda. Além disso, o *site* deve garantir, através do *link*, um atendimento adequado às características do jornalismo e à manutenção de uma convivência transparente, cordial e eficiente com os jornalistas.

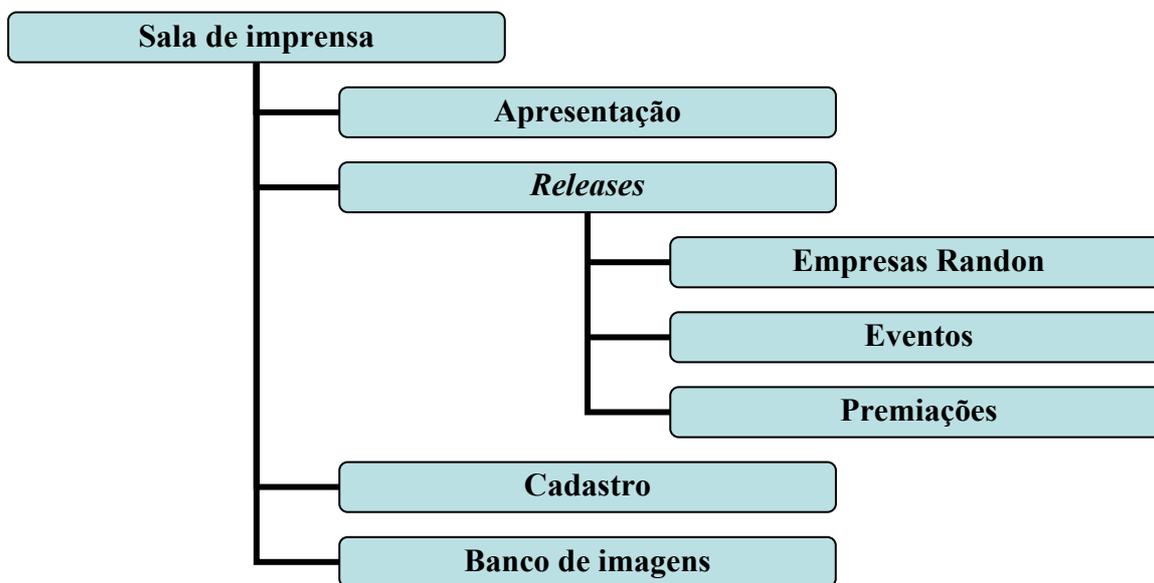
Outra função do Sala de Imprensa para a Randon que não vem sendo utilizada, mas que seria muito propícia, é a utilização do canal Contatos, que faz parte do *link*, para a criação de um *mailling*, como forma de aperfeiçoar o processo de relacionamento com a imprensa. Atualmente o cadastro é utilizado exclusivamente para o envio de informações, que ocorre sem muita frequência. O *mailling* poderia servir, entre outras coisas, para atender critérios específicos da organização, envolvendo a promoção de relacionamentos direcionados com

²³² PINHO, José Benedito, op. cit., p. 34.

jornalistas locais, de interesse nacional, especializados, de economia, colonistas, pouteiros, etc, como forma de garantir uma comunicação mais eficaz e de interesse focalizado.

Segue ilustração do *link* Sala de Imprensa do *site* da Randon:

Ilustração 8. Estrutura atual do *link* Sala de Imprensa



Fonte: autora.

I. Apresentação – Através do canal de apresentação, profissionais de imprensa e da comunicação podem ter acesso a *releases* de todas as empresas Randon, além de banco de imagens, perfis e informações importantes. O canal não é exclusivo para a imprensa, na medida em que qualquer usuário tem a possibilidade de acessar as informações disponíveis. De acordo com Rasanelli a estratégia está justamente no canal de Cadastro, onde os profissionais deixam claro seu real interesse pelas informações e assim, passam a receber com exclusividade materiais sobre a empresa.²³³

II. Releases - O canal oferece *releases*, com informações atualizadas sobre os destaques da empresa, como novos produtos, premiações, perfis, projetos em desenvolvimento, calendário de eventos e informações úteis. Os *releases* são produzidos pela área de Relações Públicas, que estabelece os critérios de divulgação, sempre primando pela boa imagem organizacional.

a. Empresas Randon – Oferece informações para a imprensa e interessados sobre

²³³ ROSSANELLI, Rossane, op. cit.

acontecimentos relevantes e lançamento de produtos. A estratégia de manter um canal direcionado à imprensa é muito importante, pois torna o relacionamento mais eficaz, porém, o que se percebeu ao longo do trabalho é que o canal não foi atualizado com frequência. Além disso, as informações disponíveis permaneciam, por vezes, mais de seis meses no ar, tornando-a ultrapassadas e desatualizadas.

b. Eventos – Da mesma forma que o canal anterior, a atualização não se apresentou eficaz, contendo informações que perderam importância. O objetivo do canal é informar sobre os eventos que envolvem a empresa, como o caso do lançamento de um CD do coro infanto-juvenil do programa Florescer com a Orquestra Sinfônica da Universidade de Caxias do Sul (UCS), que ocorreu no mês de agosto de 2006, mas que foi apresentada só em janeiro de 2007. A notícia é, sem dúvida, importante. Contudo, com o passar do tempo poderia ter sido revista, de forma a conter informações mais atuais sobre o assunto, no caso de não haver outro dado mais atual.

c. Premiações – O canal está disposto desde o período da reestruturação do *site*. Não obstante, até janeiro de 2007 não continha qualquer informação. Rossanelli, quando questionada sobre o motivo de tal fato, repassa a responsabilidade para a assessoria de imprensa.²³⁴ O fato é que a Randon possui em seu histórico inúmeras premiações recebidas, muitas delas internacionais, sendo de grande importância para a imagem organizacional o repasse dessas informações. Se um canal não é utilizado, ele não deve sequer aparecer no *site*, evitando assim que o usuário se depare com a falta de informação.

III. Cadastro - Oferece um espaço reservado para o cadastro de jornalistas que desejem receber informações periódicas sobre a empresa, como forma de manter um relacionamento mais eficaz e direcionado. Segundo Rossanelli vários cadastros já foram feitos e a empresa procura utilizar-se deste banco de dados para o envio de material de divulgação.²³⁵

Esta estratégia aplicada ao canal Sala de Imprensa tem facilitado a comunicação com a imprensa e serve como meio de visibilidade perante a opinião pública. O que chama a atenção é que as notícias disponibilizadas e acompanhadas durante o período da pesquisa, costumam permanecer no *site* por muito tempo, algumas se referem ao ano anterior, o que acaba por desvalorizá-la, já que a informação não é mais atual. Quando questionada sobre a falta de atualização das informações, Rossane explica que a Randon possui uma pessoa exclusiva para

²³⁴ Ibid.

²³⁵ Ibid.

atender as demandas de assessoria de imprensa e que o controle não fica a seu cargo.²³⁶

Deve-se considerar que, uma estratégia como essa que, oferece à imprensa um canal exclusivo, deve ser aproveitada da melhor forma, para isso é fundamental que as informações disponibilizadas sejam realmente relevantes, com notícias atualizadas e suficientes para suprir as necessidades dos jornalistas.

IV. Banco de imagens - Disponibiliza um banco de imagens, com fotos da empresa em alta resolução, auxiliando a imprensa na realização de matérias mais atrativas. O que se percebeu ao longo do trabalho é que as imagens nunca foram trocadas, são fotos aéreas da empresa e de um dos produtos lançados no ano de 2006, a carroceria Randon Brasilis. Interessante seria divulgar fotos dos diretores, dos prêmios conquistados e muitas outras que pudessem servir de apoio para a matéria da qual está se tratando.

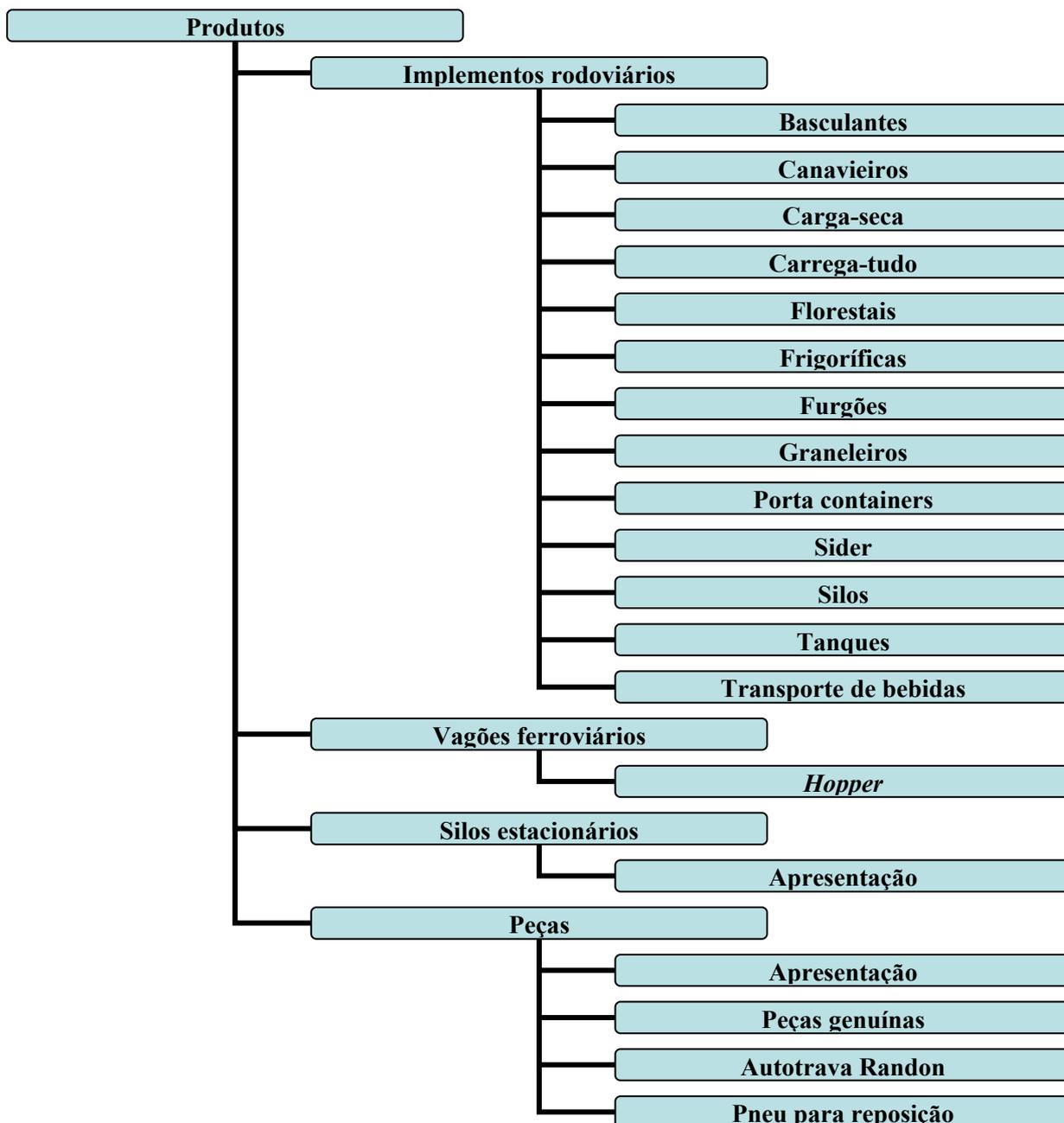
3. 5. 5. Produtos

Frente à crescente concorrência global, o relacionamento, baseado na manutenção de clientes, tem sido uma alternativa para diversos segmentos. Especificamente para a área de Relações Públicas, o relacionamento mostra-se adequado ao setor de serviços, já que há possibilidade maior de interação direta com os clientes. Também por esse motivo, e ainda mais pela inerente troca de informações com os clientes, várias empresas têm usado estratégias de relacionamento oportunizadas pela área de Relações Públicas.

Para a Randon, a proposta de uma atuação mais pró-ativa da área de Relações Públicas, voltada ao *link* de Produtos, poderia estar focada em uma estratégia de relacionamento e fidelização de clientes.

É possível visualizar a seguir o *link* Produtos do *site* da Randon:

²³⁶ Ibid.

Ilustração 9. Estrutura atual do *link* Produtos

I. Implementos Rodoviários – Apresenta toda a linha de produtos da Randon através de suas características e diferencial competitivo.

a. Basculantes – Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha, como o bitrem basculante monolateral plano, rodotrem basculante graneleiro plano, semi-reboque basculante areia e brita plano, semi-reboque basculante areia e brita rebaixado e semi-reboque basculante graneleira rebaixado.

b. Canavieiros – Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como o reboque cana inteira, reboque cana picada, reboque para cana picada, semi-reboque cana inteira e semi-reboque cana picada.

c. Carga-seca – Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como o bitrem carga-seca e o semi-reboque carga-seca.

d. Carrega-tudo - Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como o semi-reboque carrega-tudo pescoço desmontável, semi-reboque carrega-tudo plano três eixos, semi-reboque carrega-tudo plano para colheitadeira e semi-reboque carrega-tudo rebaixado quatro eixos.

e. Florestais – Apresentação do produto, especificações técnicas e fotos.

f. Frigoríficas – Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como a carroceria frigorífica plástica, semi-reboque frigorífica duralumínio e semi-reboque frigorífica plástica.

g. Furgões - Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como a carroceria furgão e o semi-reboque furgão.

h. Graneleiros – Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como o bitrem graneleiro e o semi-reboque graneleiro.

i. Porta containers – Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como o bitrem base container 20 pés, semi-reboque base container 20 pés e o semi-reboque base container 40 pés.

j. Sider - Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como a carroceria sider, semi-reboque sider e semi-reboque sider rebaixado.

l. Silos - Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como o semi-reboque silo.

m. Tanques - Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como o bitrem tanque de aço carbono, bitrem tanque de aço inox, semi-reboque tanque de aço carbono e semi-reboque tanque de aço inox.

n. Transporte de bebidas - Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha como o bitrem sider para pallets de bebidas, carroceria de bebidas plana, carroceria de bebidas rebaixada e semi-reboque sider para *pallets* de bebidas.

II. Vagões ferroviários – Especificações técnicas, fotos e apresentação de produtos da linha, como o *Hopper*.

a. Hopper – Apresentação do produto e especificações técnicas.

III. Silos estacionários – Traz informações gerais sobre o uso dos silos.

a. Apresentação – Apresenta o produto informando sobre as características e benefícios, especificações técnicas e fotos.

IV. Peças – Apresenta informações gerais sobre o valor da utilização de peças genuínas, apresenta o sistema autotrava Randon e informa o usuário sobre o Doublestar, pneu de reposição indicado pela empresa.

a. Apresentação – Traz informações gerais aos clientes sobre a linha de peças e serviços.

b. Peças genuínas – Informações sobre a importância da utilização de peças genuínas nos produtos da empresa, que passam constantemente por rígidos controles de qualidade, oferecendo maior segurança e durabilidade.

c. Autotrava Randon – Informa o usuário sobre a disponibilidade de um sistema seguro de engate para caminhões e semi-reboques, que garante proteção contra o uso indevido do cavalo-mecânico ou do semi-reboque, combatendo assim o roubo de cargas e veículos.

d. Pneu para reposição – Traz informações sobre o pneu Doublestar, um produto com alta resistência, desenvolvido especialmente para atender as condições das estradas brasileiras.

Transformar um comprador eventual em freqüente, de modo a criar um relacionamento de longo prazo, é a base do sucesso para as empresas, além de ser um grande desafio. Uma firma pode obter lealdade apenas através de um marca forte ou por diferenciais que atraiam os clientes. É preciso dar ao cliente a atenção que ele merece, afinal, ele é a razão da existência de toda e qualquer empresa. Para tanto, é imprescindível conhecer o consumidor, ter um banco de dados atualizado, saber quem é o cliente, do que ele gosta, quanto ele compra; a fim de capturar o máximo de informações sobre ele, e consequentemente, conquistá-lo, agradá-lo e satisfazê-lo, através de um marketing que vá ao encontro às suas necessidades.

A internet constitui um novo modo de se comunicar com os clientes, apesar de algumas companhias estarem construindo *sites* com o único objetivo de informar e não estabelecer uma via comunicacional de mão dupla. A maioria dos *sites* da *web* é criada para fornecer catálogos eletrônicos, sendo, essencialmente, a versão de um ponto de vendas na internet, uma espécie de anúncio de televisão *on-line*.

A rede oferece um meio totalmente novo de estabelecer relacionamentos com os clientes. Responder às suas dúvidas, resolver seus problemas e vender a eles produtos adicionais são tarefas que podem agora ser computadorizadas. Os desejos podem ser realizados através de um botão, de um *click*. A *web* oferece meios adicionais de criar o importantíssimo vínculo de confiança e lealdade entre o comprador e o vendedor.

A mágica de um *site* bem produzido é que ele pode oferecer as informações que o cliente quer, quando desejar, e com quantos detalhes solicitar. Mas a verdadeira maravilha vem da elevada sensação de satisfação do cliente. Dar a ele a capacidade de obter resposta a um problema, com detalhes suficientes e em um tempo mínimo, é um presente muito bem vindo. Sendo assim, deve-se criar um *site* que possa enfrentar esse desafio, aplicando estratégias de Relações Públicas focadas no relacionamento e na fidelização.

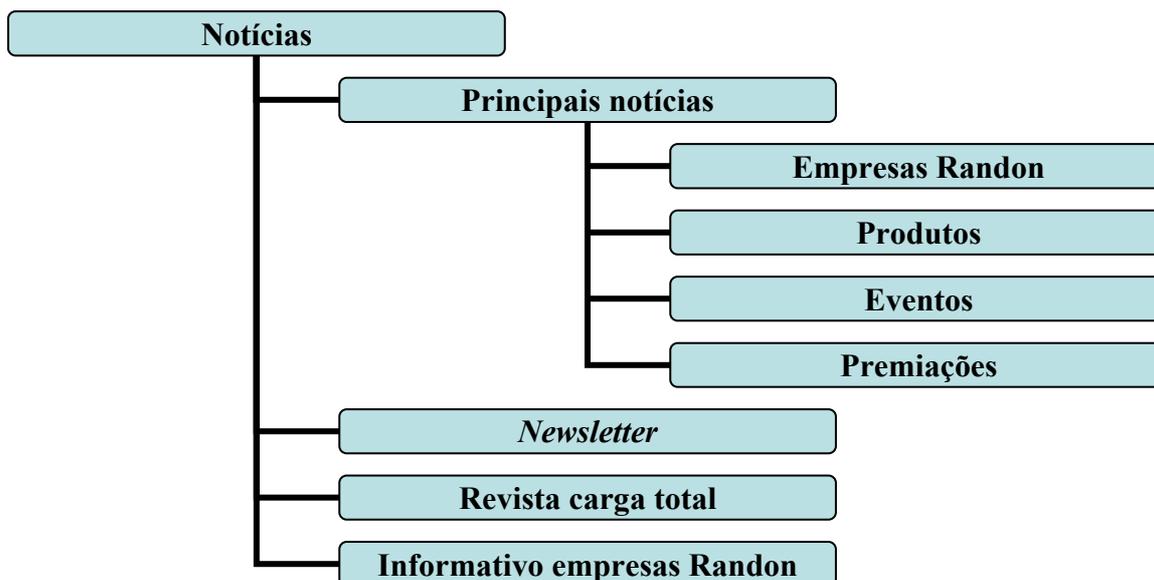
A área de Relações Públicas da Randon tem a possibilidade de, através do *link* de Produtos do *site* da empresa, estabelecer relacionamentos mais próximos com os clientes. A empresa conta hoje com um banco de dados que pode ser considerado um excelente recurso para o estabelecimento de um relacionamento mais próximo e personalizado, porém, não está sendo utilizado atualmente com este propósito. Focar uma estratégia de Relações Públicas envolvendo uma proposta de fidelização poderia garantir a empresa maiores oportunidades, tanto comerciais como institucionais.

3. 5. 6. Notícias

O *link* de Notícias do *site* da Randon também é uma das áreas de atuação do profissional de Relações Públicas que, em conjunto com a área de Assessoria de Imprensa, e a assistente de Relações Públicas, Renata Moraes, desenvolvem e apresentam material informativo à respeito da organização. A apresentação das principais notícias é disponibilizada sempre considerando-se o mês em curso, o que não garante constante atualização das informações.

Para que um *link* de Notícias seja eficiente é preciso antes de tudo que a área de comunicação reconheça a importância que a informação deve ter, identificando seu tempo de duração. A perda de qualidade gerada pelo uso demasiado da informação também é um fator de risco, pois pode acabar enfraquecendo-a.

O *link* Notícias do *site* da Randon é apresentado a seguir:

Ilustração 10. Estrutura atual do *link* Notícias

Fonte: autora.

I. Principais notícias – Percebe-se que, apesar de ser um dos *links* mais atualizados, traz duplicidade de informações. O canal principais notícias traz informações sobre a empresa, produtos, eventos e premiações, também apresentadas em outros *links*, como o Sala de Imprensa e o Produtos. Isso faz com que a informação perca a importância e se torne repetitiva. A intenção em se criar um *link* direcionado é a de atribuir a ele o maior valor possível, fazendo com que cumpra seus propósitos e tornando-o um atrativo a mais para o *site*.

a. Empresas Randon – Disponibiliza notícias que envolvem o grupo e vão desde o lançamento de novas técnicas operacionais até a participação da companhia como apoiadora e patrocinadora de projetos como o de revitalização do Jardim Botânico da cidade de Curitiba.

b. Produtos – A finalidade do canal é oferecer informações sobre o lançamento de produtos com dados técnicos e imagens detalhadas, porém, à medida em que o usuário tenta efetivar o acesso, percebe que a página encontra-se vazia. Na internet, a possibilidade de transmitir informações é um recurso que deve ser realmente aproveitado, por isso a necessidade de avaliar dados que merecem ser destacados, visando garantir uma comunicação eficaz. No *web site* da Randon um dos fatores críticos é falta de aproveitamento de espaços, que deveria ser revista no sentido de garantir maior eficácia comunicacional

c. Premiações – Informa a relação completa de premiações conquistadas pela empresa.

d. Eventos - Oferece informações sobre os eventos promovidos pela organização, visando torná-las públicas.

II. Newsletters - O canal *newsletters* é um meio de cadastro pelo qual os interessados deixam seu contato para o recebimento de informativos da empresa. É um excelente recurso para a formação de um banco de dados, evitando assim o envio de malas-diretas para pessoas que não têm interesse no recebimento. O controle destes cadastros é feito pela área de Relações Públicas.

III. Revista Carga Total - A área de Relações Públicas é a provedora da *Revista Carga Total*, que está hoje em sua oitava edição e é direcionada para fornecedores e distribuidores.

IV. Informativo Empresas Randon - O Informativo Empresas Randon, além de disponibilizado na internet, tem uma versão impressa, que é enviada a clientes e comunidade em geral. Também este material é de responsabilidade da área de Relações Públicas.

A estratégia adotada por Rossanelli, Relações Públicas da Randon, foi a de utilizar o *site* como mais um canal à disposição da informação organizacional. De acordo com ela, a partir do *web site* tornou-se possível abranger um público muito importante para a empresa, os visitantes *on-line*.²³⁷ As versões impressas da Revista e do Informativo têm distribuição local e são enviadas por correio para os clientes da empresa. A versão virtual da revista oportunizou a área de Relações Públicas a implementação de uma estratégia de divulgação e distribuição da informação através de uma outra mídia, a internet.

Uma observação pertinente é o fato de o *link* Sala de Imprensa possuir um canal chamado *Releases*, que apresenta as mesmas informações disponíveis no *link* de Notícias. O ideal seria que a utilização dos espaços do *site* fosse mais bem aproveitada, garantindo assim a eficácia da comunicação organizacional.

²³⁷ ROSSANELLI, Rossane, op. cit.

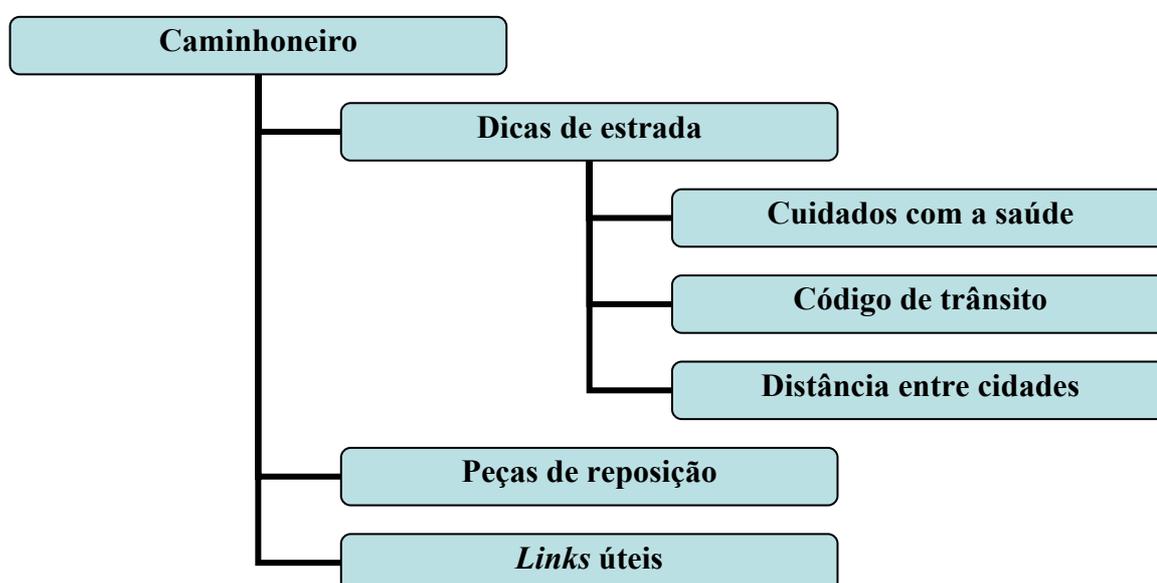
3. 5. 7. Canal Caminhoneiro

Atualmente a internet vem ganhando uma abrangência cada vez maior, prova disso é que até mesmo os motoristas de caminhão, que passam a maior parte do tempo nas estradas, têm utilizado a rede para encontrar informações sobre mapas, distâncias entre cidades e melhores rotas. Foi para este público que a Randon investiu na proposta de um *link* direcionado. Dentre as estratégias de Relações Públicas voltadas para o *site* institucional destaca-se o canal Caminhoneiro, pois se caracteriza como um meio eficaz de interatividade. Por se tratar de uma empresa fabricante de carretas e chassis, a Randon encontra nos motoristas de caminhões uma boa parcela de seu público-alvo.

Disponibilizado através do *site*, o canal de relacionamento foi criado inicialmente para os próprios motoristas da empresa e mostrou-se uma excelente ferramenta de acesso, não apenas de seu público-alvo, mas também de outros caminhoneiros e suas famílias.

A seguir ilustração referente ao *link* Caminhoneiro do *site* da Randon:

Ilustração 11. Estrutura atual do *link* Caminhoneiro



Fonte: autora.

I. Dicas de estrada – São informações que podem ser encontradas no *site* com dados referentes a mapas e melhores rotas.

a. Cuidados com a saúde – Traz informações sobre cuidados com a saúde, salientando a importância de se atentar para viagens longas, onde se passam várias horas

sentado e dirigindo, além de enfatizar os malefícios da má alimentação nas estradas e a falta de descanso.

b. Código de trânsito – Foi inserido para demonstrar a preocupação da empresa com a legalidade, além de informar sobre infrações, multas e pontuação causadas por infrações no trânsito.

c. Distância entre cidades – Oferece ao navegante o acesso a mapas de diferentes regiões do Brasil, podendo-se consultar a quilometragem de uma para outra.

II. Peças de reposição - Apresenta também um espaço direcionado para informações sobre a importância na utilização de peças genuínas nos caminhões Randon, conscientizando e aponta os perigos de sua não utilização.

III. Links úteis – Informa e auxilia os motoristas nas dúvidas que envolvem transportes rodoviários.

De acordo com Danilo de Souza, analista de *sites* da Randon, os relatórios de gerenciamento e controle têm demonstrado que o canal é um dos mais acessados: “não tínhamos tantas expectativas, na verdade era para ser mais um canal com informações úteis para os motoristas de caminhão”.²³⁸ No entanto, de acordo com as informações repassadas pelo analista, por estarem longe de casa e, por vezes, sem acesso à internet, entram em contato com a família para que elas acessem o *site* da Randon a fim de visualizar as informações e repassá-las posteriormente.

Muito além de atender o público alvo, percebeu-se que, através do canal, muitas outras pessoas estavam sendo inseridas no processo comunicacional. Através deste canal a Randon teve a possibilidade de fazer parte da rotina de outros motoristas e de seus familiares, que podem acompanhar os trajetos e percursos efetuados. O acesso ao *site* é garantia de informações e dicas importantes, que acabam por facilitar as viagens.

Através de uma estratégia direcionada ao *site* da empresa, abriram-se novas possibilidades, abrangendo um segmento de público diferenciado (a família dos motoristas) e, a partir daí, vislumbrando a possibilidade de criar novas estratégias e planos para o futuro. Um deles é o de disponibilizar, em alguns postos de combustível das principais cidades brasileiras, terminais com acesso ao *site* da Randon. A idéia é arrojada, mas demonstra a visão do grupo de empresa inovadora e sempre atenta às necessidades do mercado.

²³⁸ SOUZA, Danilo, op. cit.

A área de Relações Públicas não tem qualquer tipo de participação no canal Caminhoneiro, mas optou-se por destacá-lo aqui como forma de sugerir uma possibilidade que parece muito promissora para a criação de um relacionamento de proximidade, através de ações específicas e direcionadas para este público.

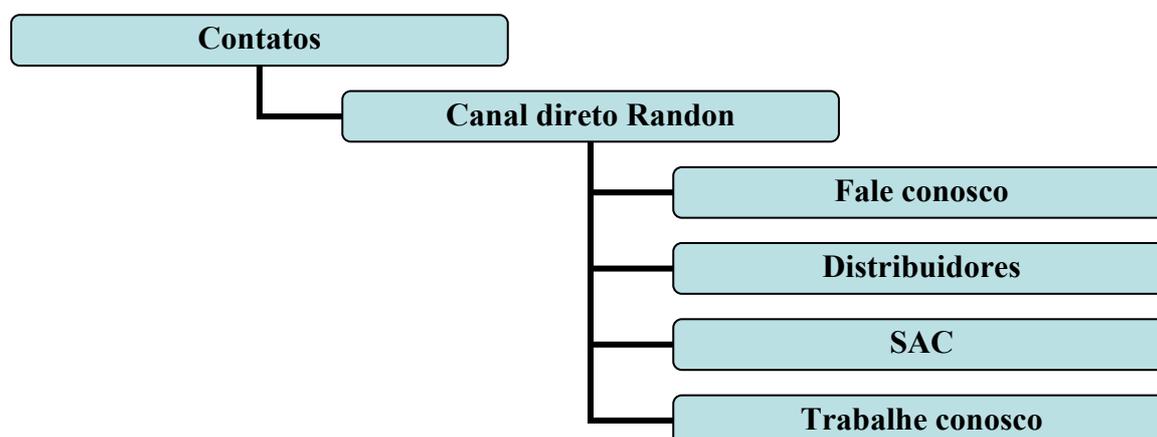
Mais do que agregar valor, o canal Caminhoneiro, possibilita o reconhecimento e o fortalecimento da Randon, através da visibilidade.

3. 5. 8. Contatos

O *link* de Contatos é sempre muito importante para qualquer organização, pois, através dele, a organização tem a possibilidade de efetuar uma comunicação mais direta com seus públicos. Na Randon a área de Relações Públicas não tem qualquer tipo de participação no canal, ele está sob a responsabilidade do departamento de Marketing. A intenção de retratá-lo aqui surge como uma sugestão para a empresa, na medida em que ações de Relações Públicas podem ser incluídas no processo.

O *link* Contatos do *site* da Randon pode ser visualizado a seguir:

Ilustração 12. Estrutura atual do *link* Contatos



Fonte: autora.

I. Canal direto Randon – O canal apresenta ao usuário a possibilidade de um contato com a empresa através do Fale Conosco, por meio do preenchimento de um *e-mail*; serviço de atendimento ao cliente, através do canal Distribuidores; serviço de atendimento ao consumidor, pelo SAC; além da possibilidade de contatos para interesses profissionais, através do canal Trabalhe Conosco.

a. Fale conosco - Inicialmente o canal apresenta a possibilidade de um contato direcionado, através do tópico fale conosco sendo possível enviar um *e-mail* à empresa para o esclarecimento de dúvidas, sugestões ou solicitações específicas.

b. Distribuidores - Informações sobre a localização de distribuidores nacionais e internacionais da Randon podem ser acessadas através de um mapa, onde depois da seleção do país, apresentam-se nome, endereço e dados para contato.

c. SAC - Serviço de atendimento ao consumidor - Interessante retratar que o SAC do *site* da Randon tem a mesma finalidade do Fale Conosco, o que não justifica a utilização dos dois canais. O atendimento das demandas do canal de contatos é realizado pelo marketing, cujo processo retrata-se a seguir. Todos os *e-mails* enviados à Randon, seja pelo Fale Conosco, SAC ou Trabalhe Conosco, têm como destino o servidor do provedor, ou seja, eles têm um direcionamento automático para a PM *Web*, empresa desenvolvedora do *site* da Randon. De lá eles são enviados para a caixa de mensagens do analista de *sites* da Randon, onde são avaliados, redirecionados para os departamentos responsáveis e só então respondidos. Preocupa o fato de o processo envolver tantas pessoas, pois, isso resulta em uma conseqüente demora de retorno para as mensagens. Danilo de Souza, analista de *sites* da Randon, relata que às vezes, os *e-mails* realmente demoram em serem respondidos, já que, por assumir todas as responsabilidades do departamento, não tem como ocupar todo seu tempo apenas com esse processo.²³⁹ Segundo suas informações a Randon recebe diariamente cerca de 300 a 400 *e-mails*, o que demonstra a gravidade da situação. Outro problema maior é que as mensagens direcionadas ao SAC da Randon, na sua maioria, são respondidas pelo próprio analista.

A preocupação em se ter uma pessoa destinada exclusivamente ao recebimento de *e-mails* poderia ser uma saída para empresa. Outra alternativa, que parece mais viável, seria solicitar ao desenvolvedor uma revisão dessa estrutura no *site* na empresa, de forma que os *e-mails* do Trabalhe Conosco fossem encaminhados diretamente ao departamento de Recursos Humanos, sem precisar passar pela PM *Web* e pelo analista, que, desta forma, otimizaria seu tempo.

d. Trabalhe Conosco – Através do preenchimento de um formulário o usuário tem a possibilidade de enviar para a Randon seu currículo. Os currículos recebidos são direcionados para o departamento de Recursos Humanos e, sempre que surge uma nova vaga, são avaliados

²³⁹ SOUZA, Danilo, op. cit.

de acordo com os atributos do cargo. Os currículos que atendem aos requisitos são selecionados e a empresa faz um contato para uma futura entrevista.

A função do analista de *sites* da Randon é a de controlar e gerenciar, de um modo geral, toda a sua estrutura, mas nem sempre esse trabalho é realizado. Apesar de contar com uma parceria da PM *Web*, Danilo de Souza diz que nem sempre dispõe de tempo para realizar um controle maior. Ele recebe mensalmente um relatório do desenvolvedor, que traz informações detalhadas e completas sobre todos os acessos ao *site*, como: identificação dos canais mais e menos acessados, horários de maior e menor acesso e controle de todos os *e-mails* enviados pela empresa (mala direta, informativos, comunicados, etc.), que incluem a hora exata em que o destinatário o abriu e se o direcionou para o *site* da Randon. É informado, inclusive, se o destinatário abriu mais de uma vez o *e-mail*.

O que se percebe é que os recursos que um relatório como esse pode oferecer são muito valiosos, mas desde que bem aproveitados. Em contatos com outros departamentos da empresa, como a área de Relações Públicas, por exemplo, foi possível identificar que essas informações nunca foram passadas adiante, poucas pessoas sabem da existência desse relatório, que muitas vezes acaba servindo apenas para ocupar espaço em gavetas e arquivos.

Para a função de Relações Públicas, um relatório como este é de fundamental importância. A possibilidade de identificar seu público, conhecer suas preferências e necessidades, pode ser um excelente recurso para a área no planejamento e implementação de novas estratégias e ações.

3. 6. Avaliações gerais

A análise que se pretende realizar a seguir tem como objetivo avaliar as ações e estratégias da área de Relações Públicas exclusivas para o *web site* da Randon e que foram apresentadas anteriormente.

No que compete à sua atuação profissional, destaca-se a constante preocupação com a imagem organizacional da empresa. Ao longo dos anos a Randon trabalhou a construção e a consolidação de uma marca forte no mercado, primeiro em sua cidade, depois em sua região e país; agora, com as possibilidades oferecidas pela tecnologia da informação, e aqui se destaca a internet, consegue dar continuidade ao processo, consolidando ainda mais sua marca no cenário mundial. A área de Relações Públicas tem trabalhado para a construção dessa identidade organizacional através da criação de estratégias direcionadas para o *site*, uma delas

sendo a solicitação de uma versão em inglês e outra em espanhol, para atender públicos específicos e potenciais para a empresa.

Com a inclusão de uma nova tecnologia na empresa, novas possibilidades de comunicação foram abertas, o *web site* da empresa foi visto pela área de Relações Públicas como uma nova ferramenta de apoio para a exposição do grupo. Neste sentido, o que houve foi uma continuidade da dinâmica, onde se pretendeu através do *link* Institucional Corporativo, apresentar a empresa, sua identidade e posição frente ao mercado e à sociedade como um todo.

A iniciativa de inserir no *link* Institucional canais como Responsabilidade Ambiental, Instituto Elizabetha Randon e Randon *Collection* foi considerada positiva, pois agrega a valor ao grupo. A ressalva está no fato de o programa Randon *Collection* aparecer tanto no *link* Institucional quanto no *link* de Responsabilidade Social, apresentando as informações em duplicidade, o que acaba por torná-la excessiva e desnecessária. O espaço de um canal em um *link* no *site* já deve ser considerado um bom recurso para a apresentação de um projeto, além de demonstrar um bom planejamento.

A divulgação das ações desenvolvidas torna a Randon reconhecida pelo público externo como empresa cidadã e responsável. Em se tratando do canal de Apoio à Cultura, percebe-se que a estratégia de dar visibilidade deve ser vista como fortalecedora, demonstrando a preocupação da empresa para com a interação social.

Os projetos apresentados no *link* Institucional do *site* da Randon visam tornar pública a postura da empresa, enquanto organização que pretende ser atuante, responsável e inserida na comunidade. Em contrapartida, através dessas ações, a Randon busca garantir à marca perenidade e sustentabilidade nos negócios, objetivo principal de toda e qualquer organização.

O *link* de Relações com Investidores, que atualmente não conta com o envolvimento do departamento de comunicação, pode ser visto pela área de Relações Públicas como uma nova possibilidade na criação de relacionamento segmentado. Para estabelecer um contato com esse público específico, permeado pela comunicação eletrônica virtual, a área de Relações Públicas deve atentar para a promoção de um relacionamento construído através da atribuição de valores, como seriedade, ética e honestidade, visando garantir à empresa uma boa reputação.

Em se tratando da inserção do *links* Responsabilidade Social e do canal Randon *Collection* no *site* da empresa, destaca-se que foi uma estratégia muito promissora, pois garantiu maior exposição às ações desenvolvidas e, ainda, tornou viável um projeto que partiu dos próprios colaboradores. A Responsabilidade Social é um dos pontos fortes da atuação da

área de Relações Públicas da Randon e, através do *site*, ganhou ainda mais força e destaque. Já o Randon *Collection* apresentou-se como um excelente recurso mercadológico, fortalecendo a marca do grupo de maneira inteligente, associada à moda. Observou-se que o *link* Responsabilidade Social poderia ter um melhor aproveitamento se, além das informações básicas sobre o programa, apresentasse dados referentes aos resultados alcançados com os projetos desenvolvidos; além disso, a disponibilidade de maior número de imagens poderia ser um recurso de atratividade para os canais.

O atual *site* da Randon está estruturado para atingir os diversos segmentos de público com os quais a organização mantém relacionamento. O fato de que o acesso a todo o *site* é totalmente liberado é, em dúvida, positivo para a empresa, já que demonstra sua preocupação em oferecer transparência através das informações. Por outro lado, é interessante ressaltar aqui uma preocupação a respeito de *links* como o Sala de Imprensa, canal estritamente direcionado a um público específico, a imprensa. Por permitir acesso a qualquer usuário, as informações, que deveriam ser exclusivas para os repórteres, para a criação de materiais próprios da área, como matéria para jornais, revistas e outros, acabam por perder um pouco de sua força, na medida em que são apresentadas a todos os públicos interessados. O ideal é que este *link* tivesse ao menos um de seus canais destinado exclusivamente para a imprensa, apresentando notícias atuais, inéditas e importantes sobre a empresa, como forma de garantir um relacionamento mais próximo e efetivo. O *link* poderia, ainda, possuir um canal novo, de clipagens, apresentando materiais divulgados pela imprensa relativos à empresa; ou então, a Randon, poderia ainda disponibilizar informações que já foram utilizadas pela imprensa no *link* de Notícias. Desta forma, não haveria o que ocorre atualmente, duplicidade de informações em diferentes canais.

O *link* Relações com Investidores também possui acesso liberado, mas, seria interessante que alguns dados fossem exclusivos para os investidores e acionistas da empresa, garantindo um relacionamento mais focado com esses públicos, fazendo assim com que a informação passe a ganhar mais valor.

A área de Relações Públicas da Randon não tem qualquer participação no *link* de Produtos, mas poderia utilizar-se dele para construir um programa de relacionamento com os clientes, mais focalizado. A possibilidade de uma interação propiciada pelo *site* da empresa deveria ser vista como um importante recurso para a área, podendo contribuir, inclusive para o fortalecimento da fidelização de clientes, tornando-os mais próximos da organização.

Quanto ao *link* de Notícias, também de responsabilidade da área de Relações Públicas, acredita-se que a possibilidade de utilização do relatório de gerenciamento do *web site* poderia

ser vista como uma ferramenta de apoio para a construção de estratégias de comunicação ainda mais direcionadas. As possibilidades apresentadas são inúmeras e vão desde um contato mais personalizado com informações de real interesse dos visitantes *on-line* até a realização de pesquisas, um recurso muito viável e utilizado pela área.

O *link* Caminhoneiro foi destacado como potencial para o profissional de Relações Públicas, na medida em que oferece a oportunidade de um contato mais próximo com públicos que não eram considerados pela empresa, mas que, sem dúvida, também são formadores de opinião. O planejamento de uma estratégia direcionada para este segmento pode contribuir para uma comunicação mais próxima e eficaz.

O *link* Contatos também foi citado como importante para a área de Relações Públicas. Para este profissional é sempre importante estar a par da imagem que o usuário *on-line* tem da empresa como um todo, verificando se os objetivos propostos estão sendo alcançados. Acompanhar, pelo menos alguns dos tantos *e-mails* que a empresa recebe seria muito importante para o profissional, pois isto serviria como ferramenta balizadora na avaliação dos processos que vem sendo desenvolvidos.

Um aspecto importante a ser considerado na Randon diz respeito aos relatórios de gerenciamento disponibilizados pelo desenvolvedor do *site*. Compreende informações extremamente significativas, mas que, contudo, não são aproveitadas. Através desses relatórios é possível identificar dados como número de visitantes que o *site* teve no mês, no dia ou até na última hora; *links* mais acessados e tempo médio de navegação. É possível, ainda, gerenciar o envio de *e-mails* promocionais que apresentam em seu conteúdo um *link* direcionando para o *web site* da empresa, como forma de identificar quantos usuários fizeram o acesso, quanto tempo permaneceram no *site*. Como se percebe, hoje em dia, a tecnologia oferece inúmeros recursos de gerenciamento potenciais para a área de Relações Públicas, cabendo ao profissional apoderar-se dos mesmos em prol de seus propósitos, vislumbrando nos dados disponíveis novas possibilidades para a criação de estratégias comunicacionais voltadas para a rede.

Um dado que chama a atenção diz respeito à interação dos setores e departamentos da organização envolvidos com a comunicação. Na Randon eles funcionam de forma isolada, o que, por vezes, acaba por comprometer o resultado do processo. Reuniões são realizadas com frequência para definições sobre as práticas e ações comunicacionais a serem utilizadas no *site*, porém, envolvem a participação apenas da área afim. A associação dos diversos profissionais ligados à comunicação da empresa pode garantir a troca de informações e a criação de novos planos e metas. Trabalhar a comunicação de forma integrada é um requisito

fundamental para qualquer organização e a Randon, por possuir uma estrutura interna organizada e solidificada, deveria atentar mais para esta questão.

Uma das características mais importantes a serem analisadas em um *web site*, conforme já mencionado, diz respeito à qualidade das informações. Normalmente, quando um usuário acessa a *home page* de uma organização ele está em busca de informações e a função da mesma é atender esta demanda, desta forma, para a área de Relações Públicas, enquanto gestora da comunicação organizacional via *web*, é sempre importante colocar-se na posição do cliente, questionando-se sobre a forma como o *site* está atendendo às demandas dos usuários; mais do que isso, perceber o *site* com um olhar que deve vir de fora da organização.

Como foi possível constatar, as possibilidades oferecidas por uma ferramenta comunicacional como a internet para a área de Relações Públicas são inúmeras, cabendo ao profissional demonstrar interesse na descoberta de ações e estratégias que podem edificar ainda mais seu trabalho na construção de uma comunicação organizacional com excelência.

Destaca-se que um ambiente consideravelmente novo como a internet, apesar de muito promissor, desperta algumas preocupações, como o fato de ter que transmitir uma mensagem a alguém que não se conhece, alguém que pode estar tendo um primeiro contato com a empresa de forma virtual, e a quem se pretende transmitir uma boa apresentação. Conquistar uma boa imagem é tarefa difícil, mantê-la é ainda mais trabalhoso, por isso a preocupação da área de Relações Públicas em transmiti-la de forma clara, objetiva e associada às propostas e objetivos da empresa.

A imagem positiva conquistada pela Randon tem um enorme valor, é seu principal patrimônio num ambiente altamente concorrencial. Resultou da construção de um conceito que se materializou e cristalizou na opinião pública.

O trabalho desenvolvido pela área de Relações Pública ao longo dos tempos na construção da imagem e da identidade da Randon agregou conceitos como qualidade e confiança, que podem ser mais bem compreendidos na medida em que se avalia sua participação no mercado. De acordo com Rossanelli, o desenvolvimento das propostas apresentadas pela área de Relações Públicas tem atingido os objetivos propostos para o *site*, uma vez que a empresa tem a possibilidade de estar mais próxima de seu público, sendo reconhecida pelo modo como desempenha suas atividades e se apresenta no mercado.²⁴⁰

Dentro desta conjuntura, a atuação de Relações Públicas se tornou essencial, visto que a gestão estratégica desses conceitos está sob sua responsabilidade, tendo como fim conhecer

²⁴⁰ ROSSANELLI, Rossane, op. cit.

a organização e compartilhar seus atributos. Investir em uma imagem institucional, na criação e manutenção de um conceito corporativo apresentado de forma virtual pode ser o diferencial competitivo de uma empresa e suscitar na opinião pública um alto grau de credibilidade.

Considerações conclusivas

Ao longo da presente pesquisa, buscou-se evidenciar que os aspectos ligados às inovações vêm se constituindo no principal fator de potencialização dos avanços competitivos nas principais economias do mundo. Nesse sentido, as reações às mudanças que decorrem desse processo no ambiente de competição também se constituem em fatores significantes para a construção de novas competências.

Como constatado, através de uma breve revisão histórica sobre os principais movimentos industriais no cenário brasileiro, percebe-se que os avanços tecnológicos sempre estiveram diretamente relacionados aos ciclos de maior expansão empresarial. Desde seu surgimento a Randon acompanhou de perto esses períodos e ao longo dos anos foi remodelando seus processos e estabelecendo novos modos de produção desenvolvidos a partir da emergência tecnológica.

A empresa enfrentou forte pressão com a lógica capitalista do mercado globalizado, passando por vários avanços e retrocessos ao longo de sua trajetória, atualmente apresenta-se como um grupo consolidado, sendo reconhecida internacionalmente em seu segmento. Sempre demonstrando preocupação com os investimentos relacionados à tecnologia, a Randon, não sem motivos, foi uma das primeiras, no estado do Rio Grande do Sul, a promover a implantação da internet no cenário organizacional.

A internet surgiu como uma nova mídia e apresentou-se como uma excelente ferramenta comunicacional para a empresa. A oportunidade de construir, através da rede, uma imagem consolidada no mercado se mostrou promissora para a Randon, que vem apostando no *site* organizacional como uma estratégia empresarial na agregação de valor à marca do grupo. Foi por isso que parte da responsabilidade com o desenvolvimento do *web site* da organização ficou a cargo do departamento de comunicação, entenda-se aqui, Assessoria de Imprensa, Marketing e Relações Públicas.

Com foco muito voltado para o fortalecimento da imagem e identidade organizacional, a função de Relações Públicas vêm agregando ainda mais valor à marca do grupo, não apenas a nível nacional, mas, também, apresentando a empresa internacionalmente. Através do objetivo de legitimar as ações organizacionais de interesse público, a profissional da área vem desenvolvendo um trabalho específico para o *site* da empresa, demonstrando que o

profissional de Relações Públicas deve estar preparado para atuar em novos ambientes informacionais, mais dinâmicos e interativos.

O relacionamento organizacional da Randon via *web*, planejado pela área de Relações Públicas em alguns canais, permite que a empresa tenha um meio a mais para a divulgação institucional e para a construção de reputação, além de ser uma ferramenta que complementa as ações planejadas nos demais veículos de comunicação. Identificou-se, a partir do estudo, que é possível incrementar a comunicação de outros meios pela rede, como no caso da Revista Carga Total e do Informativo Empresas Randon, que passaram a atingir um público maior, a comunidade virtual, que tem acesso às principais informações envolvendo acontecimentos e fatos novos relacionados à empresa. Esta ação, que promove uma espécie de *cross media* (mídia cruzada) entre os veículos, tem contribuído para o fortalecimento de relacionamentos não-presenciais, mas que podem ser costurados por meio da *web*, permitindo que a empresa alcance novos públicos. Além disso, merece destaque o canal Caminhoneiro pelo alto potencial de interatividade que promove, atingindo um segmento de público que, inicialmente, não havia sido considerado.

Apesar de não ser uma estratégia aplicada pela área de Relações Públicas no *web site* da empresa, destaca-se que as possibilidades de pesquisa na rede aumentam à medida que, por meio da internet, se caracterizam pela agilidade e pelo menor custo de implementação. Pela *web*, a formação de públicos é mais rápida: nichos e comunidades eletrônicas se formam em torno de interesses, afinidades, perfis e similaridades. O monitoramento também se mostra mais imediato, pois se tem a oportunidade de acompanhar esses comportamentos grupais a qualquer momento. O fato de a Randon poder contar com um relatório detalhado, com informações tão específicas como: mensurar quais os canais do *site* mais acessados, quais os conteúdos que mais interessam, avaliar o perfil do visitante, controle de recebimento de mala-direta, e percursos mais realizados dentro do *site*, entre outros dados, permite que os resultados da comunicação digital sejam mais facilmente avaliados.

Com a utilização cada vez mais freqüente de *web sites* pelas organizações, o profissional de Relações Públicas passa a contar com novas possibilidades de relacionamento com o público-alvo. Além disso, frente à internet, tem a oportunidade de agregar valor às suas atividades a partir do desenvolvimento de novas competências, promovidas a partir do incremento tecnológico. Muito se tem debatido sobre as novas capacitações necessárias aos profissionais da informação para atuarem no novo meio informacional. Entre os quesitos levantados na Randon para conformação do perfil profissional de Relações Públicas ideal destaca-se: a continuada busca pelo conhecimento e aqui se insere, também, o surgimento de

novas ferramentas tecnológicas; capacitações informais, relacionadas com as demandas do novo modelo econômico, à dinâmica da organização flexível, que necessita de um trabalhador multifuncional, capaz de operacionalizar, incorporar e efetivar mudanças; flexibilidade e adaptabilidade, capacidade de trabalhar em grupo e promover a comunicação integrada.

Nos últimos dias um fato novo se apresentou envolvendo a área de Relações Públicas da Randon e merece ser destacado aqui. A profissional, que atuava na empresa há mais de 16 anos, foi substituída recentemente. Optou-se por mencionar este dado tendo em vista que este trabalho foi construído e desenvolvido tendo por base sua atuação nos processos comunicacionais que envolvem o *site* da empresa. Uma nova era se inicia na Randon no departamento de Relações Públicas e instiga o interesse acompanhar essa fase: talvez uma proposta de estudo futura possa ser continuada, trazendo novos dados e informações sobre as novas políticas.

O objetivo geral da pesquisa permeou a análise e identificação das estratégias de Relações Públicas adotadas na Randon e procurou demonstrar sua contruição na eficácia do *site* organizacional da empresa. O estudo, que aparentemente mostrava-se simples, tornou-se, aos poucos, motivo de muita preocupação. Os primeiros contatos com a organização demonstraram barreiras iniciais relacionadas ao acesso às informações, onde os departamentos envolvidos sempre procuravam retratar os processos de forma positiva, preferindo ocultar todos os dados que, de alguma forma, pudessem comprometer a imagem da organização; além disso, houve desencontros informacionais entre os setores, o que tornou mais difícil a identificação do problema de pesquisa. A saída encontrada foi a de aprofundar conhecimentos a respeito do modelo da organização, compreendendo melhor sua cultura e ideologia. Desta forma e, através da observação direta e participativa, tornou-se possível encontrar brechas que, posteriormente, levaram ao alcance dos propósitos almejados.

A construção do primeiro capítulo, baseada na evolução tecnológica nas organizações e na sociedade, serviu de base para o reconhecimento e identificação do perfil organizacional da Randon, demonstrando que o crescimento e o sucesso empresarial têm como vetor de impulso a tecnicidade. Essa afirmação pode ser mais bem identificada no terceiro capítulo, onde se discorre sobre a trajetória do grupo, que presenciou momentos de forte crise empresarial e conseguiu se reerguer e assumir uma posição de liderança no mercado nacional, através da reestruturação tecnológica.

As incorporações técnicas adotadas ao longo dos anos garantiram à Randon um lugar de destaque e mais recentemente, com a emergência da internet, oportunizaram novas possibilidades comunicacionais. Foi o caso da implementação do *site* organizacional, que se

constituiu em uma forte ferramenta de relacionamento com o público. Apesar de ter um departamento de comunicação que atua de maneira significativa, a Randon apostou no *site* como um novo canal de relacionamento. A possibilidade de aproximar a empresa de seus clientes, fornecedores e comunidade em geral garantiu à empresa a possibilidade de se tornar global, sendo mundialmente reconhecida. Um novo canal midiático, como a internet, requer o envolvimento e a participação de diversos setores da empresa e a área de Relações Públicas, enquanto gestora da comunicação organizacional deve, também, estar inserida no processo.

A partir de uma análise sobre a atividade de Relações Públicas como estrategista da rede, realizada no segundo capítulo, foi possível identificar que novas competências vêm sendo requeridas. A inclusão de novas ferramentas midiáticas no cenário organizacional sugere o envolvimento de um profissional preparado para lidar com a comunicação eletrônica. Neste sentido, entende-se que a área de Relações Públicas, conhecedora do estabelecimento de relações, seja vista como intermediadora do processo e, mais do que isso, que através da aplicação de suas estratégias possa garantir um relacionamento mais eficaz na rede. O terceiro capítulo traz uma análise acerca da implementação das ações de Relações Públicas na Randon direcionadas para o *site* da empresa e demonstrou que muito têm contribuído para o fortalecimento da comunicação organizacional eletrônica.

Através do estudo dos elementos e atributos da área de Relações Públicas voltadas para o *web site* da empresa, verificou-se que o processo comunicacional mostra-se coerente e promissor, pois vai ao encontro das propostas da empresa.

A associação da fundamentação teórica com a prática da participação no campo de estudo mostrou a importância de um trabalho conjunto entre os diversos setores da organização. Na Randon constatou-se que as áreas envolvidas no processo de comunicação direcionado para o *web site* não atuam de forma integrada. Apesar de conseguirem um resultado surpreendente e apesar de atuarem de forma isolada, onde cada setor desenvolve seu trabalho sem a intervenção de outro, é importante ressaltar que a junção de esforços da área de Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Marketing poderia oportunizar à empresa o fortalecimento das ações e estratégias desenvolvidas.

No decorrer da pesquisa percebeu-se que a profissional de Relações Públicas da Randon voltou seus esforços para o *site* no sentido de dar visibilidade e agregar valor a marca; porém, pode ter deixado de ganhar ao não avaliar a aplicabilidade de importantes estratégias de comunicação, envolvendo a interatividade, que poderiam aprimorar ainda mais o seu trabalho e a busca do resultado final. Atualmente a empresa identifica processos de interatividade exclusivamente no *link* de contatos, quando, na verdade, conforme destacado

no capítulo 3, ela se faz presente em outros canais do *site*. Para a área de Relações Públicas a interatividade proporcionada pela rede configura-se uma excelente oportunidade de relacionamento, atendendo aos objetivos comunicacionais de alcance, *feedback* e sincronia. A atual estrutura do *site* da Randon já oferece diversos mecanismos que podem promover o estabelecimento de relações mais interativas, dentre as estratégias destacando-se a utilização da pesquisa, do *e-mail* e de relacionamentos direcionados para os *links*, como exemplo, Sala de Imprensa e Relação com Investidores, além de tantos outros.

Avaliando de forma objetiva, as funções de Relações Públicas, no que diz respeito à comunicação com os públicos através do *site*, pode-se ver que este instrumento tecnológico proporciona uma nova possibilidade de facilitação na comunicação direta entre pessoa independente da distância. É preponderante colocar de forma genérica estes termos, pois esta relação permeia entre acionistas/acionistas, organização/clientes, organização/imprensa, enfim, as mais distintas relações que envolvem uma empresa. A vantagem em relação a outros instrumentos de comunicação utilizados pelo profissional de Relações Públicas está na opção de se expandir ao uso do áudio, vídeo, animações, estruturas tridimensionais e todas as formas de interatividade. A área de Relações Públicas necessita explorar estas novas ferramentas, escolhendo a que melhor se adequar aos seus objetivos com o plano de comunicação.

O *site* organizacional apresenta uma nova proposta de interação para a área de Relações Públicas, de relacionamento, de interação. Inúmeros instrumentos tecnológicos já estão à disposição dos profissionais de Relações Públicas para o desenvolvimento de processos de relacionamento, mas caberá a estes avaliar a necessidade e a possível real eficácia na relação com os públicos da organização que representa. A tecnologia pode ser uma solução para muitos problemas de uma organização se houver o devido conhecimento para trabalhá-la, tendo como requisito avaliar a realidade da empresa e do seu processo de comunicação com cada um dos diferentes públicos.

Na atualidade, o profissional de Relações Públicas deve ser o grande gestor da *web*, apoderando-se das funções de monitoramento e controle da internet, escolhendo as melhores ferramentas para falar com os públicos de interesse, se tornando-se um formador de opinião e um influenciador, assim tendenciando comportamentos e formas, no caso de se relacionar no meio digital. A variedade de desafios enfrentada pelo profissional na sociedade da informação, confunde-se com os desafios enfrentados pelas organizações e sociedades. Todos necessitam e buscam informações atualizadas e precisas na menor fração de tempo, no entanto a globalização mundial, apesar de não ser apenas teórica, em alguns aspectos falha, pois uma grande parcela da população fica excluída do acesso às novas tecnologias e novas

formas de acesso à informação e produção do conhecimento. A valorização do profissional reside, nessa sociedade, à qualificação profissional: às competências técnicas que deverão associar-se à capacidade de decisão, adaptação e comunicação, além do poder de relacionar-se em equipe, com perfil de liderança, inovação e criatividade.

A variedade de desafios enfrentados pelo profissional de comunicação na sociedade da informação confunde-se com os desafios enfrentados pelas organizações e sociedades. Todos necessitam e buscam informações atualizadas e precisas na menor fração de tempo, no entanto é necessário lembrar que a globalização, apesar de não ser apenas formal, em alguns aspectos falha, pois uma grande parcela da população fica excluída do acesso às novas tecnologias e novas formas de acesso à informação e produção do conhecimento. A valorização do profissional reside, nessa sociedade, à qualificação profissional; às competências técnicas que deverão associar-se à capacidade de decisão, adaptação e comunicação, além do poder de relacionar-se em equipe, com perfil de liderança, inovação e criatividade. O profissional de Relações Públicas terá de entender e atuar juntamente com àqueles de Tecnologia da Informação, para estudar a ferramenta adequada para a necessidade da organização e de seus públicos. O entendimento do funcionamento da rede, juntamente com a freqüente atualização do profissional frente às novas tecnologias, deverá ser uma constante para que alcance a comunicação ideal para a organização.

A associação das práticas de Relações Públicas aos instrumentos disponibilizados pela internet contribui para o estreitamento das relações organizacionais, tornando o processo comunicacional eficaz, onde ações passam a ser revertidas sob a forma de lucratividade. Além de inserir a empresa em novos nichos de mercado, permite a ampliação dos instrumentos tradicionais de Relações Públicas.

A internet ainda é um meio de comunicação em desenvolvimento e, muito além dos recursos e benefícios que possa oferecer, apresenta limitações, que devem ser consideradas, a fim de que as estratégias de comunicação e relações públicas não enfrentem reveses na implantação de suas ações e processos. Além disso, é um recurso restrito a uma fatia privilegiada economicamente, à medida que, os custos iniciais para a implantação desta nova tecnologia podem ser dispendiosos, requerendo profissionais qualificados. Por fim, cabe destacar que o profissional de relações públicas deve estar atento ao surgimento de novas tecnologias, dispondo de seus instrumentos e adequando-os em favor dos objetivos comunicacionais da organização.

Que a internet e suas ferramentas trouxeram para os profissionais da área de Relações Públicas novas perspectivas de relacionamento com seus públicos não é novidade. O fato de

ter ao seu alcance um mecanismo de relacionamento altamente interativo é que merece destaque. A empresa pesquisada demonstrou que a utilização do *site* organizacional é um excelente recurso de exposição e divulgação de estratégias comunicacionais.

A comunicação e os profissionais de comunicação passam um período em que novas ordens estão sendo estabelecidas. As empresas que não se voltarem para conhecer a sua realidade e a realidade a sua volta, buscando caminhos alternativos de relação com seus diversos públicos, conseguindo transformar seus funcionários em verdadeiros parceiros, firmando compromissos com seu público consumidor e fortalecendo sua missão junto à sociedade, perderão espaço, com certeza, diante das que se ajustarem a essa situação. O composto das profissões de comunicação tem relação direta com essa nova realidade, e há a necessidade de interação entre os profissionais. Sem dúvida há espaço e carência para o trabalho desses profissionais.

A atividade de Relações Públicas entra nesse cenário na base de criação da estrutura comunicacional, criando estratégias viáveis e específicas para a realidade organizacional. A partir desse ponto há que se integrar às demais áreas da comunicação, buscando os conhecimentos específicos e gerenciando a chamada comunicação integrada. Para o fortalecimento das profissões de comunicação é necessário que todas as áreas integrem-se e trabalhem no processo de esclarecimento de sua possibilidade de contribuição. No tocante a Relações Públicas, a união profissional deve acontecer com a integração de idéias e estratégias que juntas podem fortalecer o processo comunicacional garantindo maiores benefícios às organizações.

Referências

- AMARAL, Cláudio. **A história da comunicação empresarial no Brasil**. São Paulo, 1999.
- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das relações públicas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- ASSIS, Marisa de. A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias. In: FERRETTI, Farena (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BARNES, Louis; HERSHON, Simon. Transferindo poder na empresa familiar. **Exame**, São Paulo, n. 114, p. 35-45, out. 1996.
- BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENETT, Gordon. **Intranets: como implantar com sucesso na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. A economia política da internet e da chamada convergência. In: BOLAÑO, César; HERSCIVICI, Alain; CASTAÑEDA, Marcos; VASCONCELOS, Daniel (Orgs.). **Economia política da internet**. Aracaju: UFS, 2001. Mimeografado.
- BOLAÑO, César Ricardo Siqueira; MATTOS, Fernando. Conhecimento e informação na atual reestruturação produtiva: para uma crítica das teorias da gestão do conhecimento. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, jun. 2004. Disponível em <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 5 jun. 2006.
- BRITTOS, Valério. A comunicação no capitalismo avançado. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, v. 19, n. 36, p. 33-46, 2000.
- BRITTOS, Valério; CARVALHO, Helenice. Comunicação e informação como fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, abr. 2006. Disponível em <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 15 jan. 2007.
- BRITTOS, Valério; Carvalho, Helenice. In: AMARAL, Roberto (Org.). **Sociedade e conhecimento: novas tecnologias, riscos e liderança**. Uniplac, 2006.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1: A sociedade em rede.
- CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo, 2002.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. ed. São Paulo: Papirus, 1994.

DAVIDOW, Willian; MALONE, Michael. **A corporação virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DEAN, Warren. **A industrialização de São Paulo**. São Paulo: Edusc, 1976.

DONNELLEY, Robert. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 9. ed. São Paulo: USP, 2001.

FERRARI, Pollyana. **Jornalismo digital**. São Paulo: Contexto, 2003.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Ed. UNESP, 1997.

FRAGOSO, Suely Dadalti. **De interações e interatividade**. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/tics/html/suely2001.html>>. Acesso em: 15 ago. de 2006.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 24. ed. São Paulo: Nacional, 1991.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREMANUD, Amaury; SAES, Flávio Azevedo Marques de; TONETO JÚNIOR, Rudinei. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

GRUNIG, James. **Excellence in public relation and communication management**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

HAGEL III, John; ARMSTRONG, Arthur. **Vantagem competitiva na internet: como criar uma nova cultura empresarial para atuar em comunidades virtuais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HALLIDAY, Tereza. A construção da imagem empresarial: quem fala, quem ouve? In: DINES, Aberto (Org.). **Espaços na mídia: história, cultura e esporte**. Brasília: Banco do Brasil, 2001.

HARDMAN, Francisco Foot; LEONARDI, Victor. **História da indústria e do trabalho no Brasil: das origens aos anos 20**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1991.

IANHEZ, João Alberto. RP como ferramenta de administração. **Revista Mercado Global**, São Paulo, n. 93, p. 11, jun. 1994.

IANNI, Octavio. **A sociedade global**. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

_____. **Teorias da globalização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

LEMOS, André. **Anjos interativos e retribalização do mundo: sobre interatividade e interfaces digitais**. Disponível em: www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/lemos/interac.html. Acesso em 20 jul. 2006.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena; ALBAGLI, Salita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-157.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LUXEMBURGO, Rosa. **A acumulação do capital: contribuição ao estudo econômico do imperialismo; anticrítica**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MAICAS, Manuel Pares. **La nueva filantropia y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio**. Barcelona: PPU, 1994.

MANDEL, Arnaldo; SIMON, Imre; DELYRA, Jorge. Informação: computação e comunicação. **Revista USP**, São Paulo, n. 35, p. 11-45, nov. 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo tardio: contribuição à evisão crítica da formação e do desenvolvimento da economia brasileira**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.

MORAIS, João Luiz de. **Randon meio século de trabalho: da prática à teoria, lições de história, economia e administração, com acertos e erros na cultura empresarial brasileira**. Porto Alegre: EST, 1999.

NOGUEIRA, Alberto. **Globalização, regionalizações e tributação: a nova matriz mundial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

PEISER, Richard; WOOTEN, Leland. Life: cycle changes in small family business. **Business Horizons**, Dallas, v. 26, n. 3, p. 15-25, May/Jun. 1983.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PERUZZO, Cíclia Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

PINHO, José Benedito. **Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos e interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação em Marketing**. 5. ed. São Paulo: Papyrus, 2001.

_____. **Propaganda institucional: uso e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus, 1990.

POCHMANN, Marcio. **A década dos mitos: o novo modelo econômico e a crise do trabalho no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2001.

_____. As possibilidades do trabalho e a nova economia no Brasil. *In*: RUBEN, Guilhermino, WAINER, Jacques e DWYER, Tom (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO JUNIOR, Caio. **História econômica do Brasil**. 43. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.

PRIMO, Alex Fernando Teixeira; CASSOL, Márcio Borges Forte. Explorando o conceito de interatividade: definições e taxonomias. **Informática na educação: teoria e prática**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 65-80, out. 1999.

RAFAELI, Sheizaf. Interactivity: from new media to communication. *In*: HAWKINS, Robert; WIEMANN, John; PINGREE, Suzanne (Orgs.). **Sage annual review of communication research: advancing communication science**. Newbury Park: Sage, 1988.

RANDON S.A. **Relatório Anual dos Administradores**. Caxias do Sul: 2002. p. 7.

RANDON, Alexandre. **Entrevista concedida pelo vice-presidente da Randon Participações S.A., Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 12 fev. 2006.

RANDON, David; Alexandre, Randon. **Entrevista concedida pelo vice-presidente do conselho administrativo e diretor vice-presidente da Randon Participações S.A., Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 21 jun. 2006.

RANDON, Raul. **Entrevista concedida pelo presidente da Randon Participações S.A., Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 12 fev. 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

RECH, Celso. **Entrevista concedida pelo gerente de marketing da Randon Participações S.A., Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 10 set. 2005.

REGO. Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial - comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ROSSANELLI, Rossane. **Entrevista concedida pela relações públicas da Randon Participações S.A., Caxias do Sul.** Caxias do Sul, 10 set. 2005.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital:** internet, informação e comunicação. São Paulo: Senac, 2003. p. 37.

SCHEIN, Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SROUR, Robert. Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas:** função política. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOUZA, Danilo. **Entrevista concedida pelo analista de sites da Randon Participações S.A., Caxias do Sul.** Caxias do Sul, 10 ago. 2005.

SZETO, Butterick. **Interatividade na web:** transforme seu *site* em uma experiência inesquecível. São Paulo: Berkeley Brasil. 1997.

TANEMBAUM, Andrew. **Redes de Computadores.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAUILE, José Ricardo. **Para (re)construir o Brasil contemporâneo:** trabalho, tecnologia e acumulação. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

TAVARES, Mauro. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TRIVINHO, Eugênio. **O mal-estar da teoria:** a condição da crítica na sociedade tecnológica atual. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na Internet:** um guia prático de marketing e comércio eletrônicos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERSIANI, Flávio Rebelo.; SUZIGAN, Wilson. O processo brasileiro de industrialização: visão geral. **Série textos didáticos**, Brasília, n. 10, p. 1-32, jun. 1990.

UTTERBACK, James. **Mastering the dynamics of innovation:** How companies can seize opportunities in the face of technological change. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

WEY, Hebe. **O Processo de Relações Públicas.** São Paulo: Summus, 1983.

WHITE, Candance, RAMAN, Niranjana. The world wide web as a public relations medium: the use of research, planning and evaluation in *web site* development. **Public Relations Review**, v. 25, n. 4, p. 405-419, Winter, 1999.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.