

# Fatores que impactam a comunicação em empresas familiares: revisão

PONTEDURA, Vanessa Moreno  
FORMAGGIO, Filomena Maria

## Resumo

O presente artigo estuda os fatores que impactam a comunicação efetiva em empresas familiares com a capacidade econômica cadastrada como sendo de pequeno porte. Os objetivos desse trabalho incidem sobre a contextualização de empresa familiar, inclusive no Brasil, abordando especificamente as empresas de pequeno porte (EPP). Outro objetivo desse estudo é conceituar a comunicação empresarial, compreendendo seus tipos, características e sua importância. E por fim descrever os principais fatores que influenciam os ruídos na comunicação em empresas familiares de pequeno porte. Para tanto, a metodologia utilizada baseou-se em apuração bibliográfica do tipo exploratória-descritiva em fontes secundárias. As empresas familiares são modelos de negócio com grande representatividade para a economia do Brasil, e para administrá-las é importante que exista uma gestão profissional. Os interesses do negócio são prioridades, sendo assim, é preciso distingui-los das relações familiares, as quais podem acabar se confundindo com o propósito da organização e levá-la ao insucesso empresarial. Esse estudo constatou que a comunicação efetiva nessas empresas é impactada, principalmente, por conflitos familiares mal resolvidos, em decorrência dos laços afetivos. Tais fatores influenciam o clima organizacional, a motivação dos funcionários, impactam a saúde financeira da empresa, dentre outras consequências para o negócio. Sendo assim, para sobreviver no mercado competitivo é necessário aperfeiçoamento contínuo da gestão, aplicação das funções básicas da administração e busca constante ao aperfeiçoamento e melhoria contínua da comunicação empresarial.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Comunicação Empresarial; Pequenas Empresas.

## Abstract

This article studies the factors that impact effective communication in family businesses with economic capacity registered as being small. The objectives of this work focus on the contextualization of family businesses, including in Brazil, specifically addressing small businesses. Another objective of this study is to conceptualize business communication, understanding its types, characteristics and importance. And finally, describe the main factors that influence communication noise in small family businesses. To this end, the methodology used was based on exploratory-descriptive bibliographic research in secondary sources. Family businesses are business models with great representation for the Brazilian economy, and to manage them it is important to have professional management. The interests of the business are priorities, therefore, it is necessary to distinguish them from family relationships, which can end up being confused with the purpose of the organization and lead to business failure. This study found that effective communication in these companies is impacted mainly by unresolved family conflicts due to emotional ties. Such factors influence the organizational climate, employee motivation, impact on the company's financial health, among other consequences for the business. Therefore, to survive in the competitive market it is necessary to continually improve the company's management, apply the basic functions of administration and constantly seek to perfect and continually improve business communication.

**Keywords:** Family Businesses; Business Communication; Small business.

## Resumen

Este artículo estudia los factores que inciden en la comunicación efectiva en empresas familiares con capacidad económica registrada como pequeña. Los objetivos de este trabajo se centran en la contextualización de las empresas familiares, incluso en Brasil, abordando específicamente las pequeñas

empresas (EPP). Otro objetivo de este estudio es conceptualizar la comunicación empresarial, entendiendo sus tipos, características e importancia. Y por último, describir los principales factores que influyen en el ruido comunicativo en las pequeñas empresas familiares. Para ello, la metodología utilizada se basó en la investigación bibliográfica exploratoria-descriptiva en fuentes secundarias. Las empresas familiares son modelos de negocios con gran representatividad para la economía brasileña, y para gestionarlas es importante contar con una gestión profesional. Los intereses del negocio son prioritarios, por ello, es necesario distinguirlos de las relaciones familiares, que pueden acabar confundándose con el propósito de la organización y conducir al fracaso empresarial. Este estudio encontró que la comunicación efectiva en estas empresas se ve impactada principalmente por conflictos familiares no resueltos por vínculos afectivos. Dichos factores influyen en el clima organizacional, la motivación de los empleados, el impacto en la salud financiera de la empresa, entre otras consecuencias para el negocio. Por tanto, para sobrevivir en el competitivo mercado es necesario mejorar continuamente la gestión de la empresa, aplicar las funciones básicas de administración y buscar constantemente perfeccionar y mejorar continuamente la comunicación empresarial.

**Palabras clave:** Empresas Familiares; Comunicación Empresarial; Pequeños Negocios.

## INTRODUÇÃO

A representatividade das empresas familiares para a economia do Brasil, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2021), é bem significativa, visto que as empresas com esse tipo de estrutura empregam cerca de 75% dos trabalhadores e são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Tal percentual demonstra a importância desse modelo de empresa para o país, e para sobreviver no mercado competitivo, além de desenvolver planejamento estratégico, estas empresas necessitam adotar e fazer uso da comunicação empresarial, pois ela promove, desenvolve e mantém relações com todos os públicos de interesse da organização, sejam eles internos ou externos.

No entanto, ao pesquisar sobre o tema observa-se que, como característica nas empresas familiares, há forte tendência à resistência por parte dos membros da família em diversos aspectos para uma boa administração do empreendimento e adoção da comunicação efetiva, uma vez que os laços familiares acabam interferindo na gestão do negócio, deixando os interesses da empresa em segundo plano (Sebrae, 2022).

Nesse contexto, através da apuração bibliográfica do tipo exploratória-descritiva, este artigo se dispõe a analisar a importância da comunicação empresarial nas empresas familiares, com intuito de identificar quais são os principais fatores que impactam a comunicação em tais empresas.

Justifica-se a importância desse artigo, uma vez que poderá contribuir para o conhecimento do tema e que envolvem as empresas familiares, as quais cientes de sua importância para a economia do país e dos benefícios de uma comunicação efetiva, poderão contribuir à melhoria do desempenho dos trabalhadores, uma vez que amenizando os ruídos na comunicação, os funcionários poderão ter mais autonomia e motivação para desempenhar suas funções. Além disso, este artigo pretende contribuir, com a discussão sobre o tema, para possíveis empreendedores futuros e suas próprias empresas familiares.

Com esse propósito no tópico 1, o artigo trata sobre o contexto de empresa familiar, inclusive no Brasil, abordando suas características e ainda contextualiza a empresa de pequeno porte – EPP. O tópico 2, conceitua a comunicação empresarial, descrevendo seus tipos, características e sua importância para os negócios. A seguir, o tópico 3 discorre sobre os fatores que impactam a comunicação efetiva nas empresas familiares. E, o último tópico, com as considerações finais atesta que a comunicação empresarial é considerada uma ferramenta estratégica que, ao ser competitiva e inovadora, pode conquistar visibilidade no mercado, maiores retornos financeiros, bom relacionamento com seus públicos-alvo e, ainda, construir uma imagem única, distinta e sólida.

## REVISÃO DE LITERATURA

### 1. Empresa Familiar

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2021) e Belmonte e Freitas (2013), não há na literatura um consenso sobre a definição de empresa familiar. Essa afirmação é confirmada por Campos (2012), em sua dissertação de mestrado quando assegura que existem diversos conceitos de empresa familiar.

Para Oliveira (2010, p.18), “a empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”, ou seja, quando os descendentes do fundador da organização assumem a direção e são responsáveis pelas tomadas de decisões da empresa.

Vale ressaltar Lakatos (1997), que afirma que quando o fundador de uma empresa não possui herdeiros ou os membros de uma família apenas investem o capital em uma empresa, ela não é considerada uma empresa familiar. Em outras palavras, para ser enquadrada como uma empresa familiar, o fator determinante é que ela subsista há mais de duas gerações, possuindo vínculo familiar como proprietário.

A empresa familiar surge com um empreendedor que possui um certo grau de conhecimento técnico e visão do negócio, decide investir e fundar uma empresa. Geralmente, esse empreendedor inicia seu negócio contando com mão de obra própria e/ou possui poucos empregados, ele recebe ainda apoio e assistência de seus familiares (Oliveira, 2010).

#### 1.1 Empresa familiar no Brasil

A Agência EY e a Universidade de St. Gallen (2023), da Suíça realizaram um levantamento em 2023 denominado: Índice Global das Empresas Familiares<sup>1</sup>. O índice é composto por 500 empresas familiares mundiais e estas companhias, juntas, somam uma receita de quase US\$ 8,02 bilhões e empregam mais de 24,5 milhões de pessoas.

De acordo com o Sebrae (2021), há registro de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e do próprio Sebrae, os quais afirmam que 90% das empresas no Brasil seguem o modelo familiar. Estas são responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e dispõem de cerca de 75% da força de trabalho do país. Nota-se que as empresas familiares movem

---

<sup>1</sup> Cf. em: <https://familybusinessindex.com/>.

consideravelmente a economia do país, fato este que ressalta a importância dessas organizações para o desenvolvimento econômico do Brasil.

O Índice Global das Empresas Familiares (2023), mostra que empresas familiares brasileiras estão entre as maiores do mundo e, na Tabela 1, é possível visualizar todas as empresas familiares brasileiras que fazem parte do índice disponibilizado em 2023:

**Tabela 1: Índice Global de Empresas Familiares**

Classificação	Empresa	Fundação	Receitas (US\$)	Funcionários
17	JBS SA	1953	65,00	250.000
98	Banco Bradesco SA	1953	19,00	87.274
110	Marfrig Global Foods SA	1986	15,80	34.001
124	Metalúrgica Gerdau SA	1901	14,50	36.000
208	Companhia Siderúrgica Nacional	1941	8,90	24.660
215	Votorantim Participações SA	1918	8,70	35.536
280	Magazine Luiza SA	1957	6,50	51.000
369	Energisa SA	1905	5,00	15.648
377	Cosan Ltda.	1936	4,80	10.581
414	WEG SA	1961	4,40	36.987
434	Porto Seguro SA	1945	4,20	14.000

**Fonte:** Adaptado de: Agência Ey e Universidade de St. Gallen (2023).

Embora a Tabela 1 aponte empresas familiares brasileiras, vale ressaltar que elas estão em outro patamar, são empresas consolidadas no mercado, que desde a sua fundação investem em inovações e melhorias contínuas tanto nos processos, como em suas comunicações com todos os públicos de interesse.

Ao explanar sobre sua história, por exemplo, o Banco Bradesco S/A [s.d.] descreve que sua fundação foi na cidade de Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos e, como os bancos da época, atentavam somente para os grandes proprietários de terras, a estratégia inicial do Bradesco era a de atrair o pequeno comerciante, o funcionário público e pessoas de posses modestas. No decorrer de sua existência foram sendo inseridas melhorias em todos os processos, inclusive em tecnologia e canais de atendimento. Todas essas ações permitiram que o Bradesco se tornasse uma grande empresa e encerrasse o século sendo líder entre os Bancos privados do Brasil e essa liderança se expande até a atualidade, como pode ser observado na Tabela 1, na qual a empresa ocupa a 2ª posição.

No entanto, essa não é a realidade de todas as empresas familiares, principalmente em relação às empresas de pequeno porte, as quais são objeto de estudo desse artigo e sua contextualização discorrerá no próximo tópico.

### 1.1.1 Contextualizando a empresa de pequeno porte - EPP

De acordo com o artigo 3º da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, é considerada uma empresa de pequeno porte - EPP aquela cuja receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais); estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, o limite da receita bruta anual será proporcional ao número de meses em que a empresa de pequeno porte houver exercido atividade, inclusive as frações de meses.

Sobre a apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios o artigo 12 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, estabelece: “Fica instituído o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Simples Nacional” (Brasil, 2006).

Em conformidade com a Agência Sebrae de Notícias – ASN (2022), no dia 5 de outubro é comemorado o Dia Nacional da Micro e Pequena Empresa (MPE) e o setor é responsável por 99% dos empreendimentos nacionais, ou seja, 18,5 milhões de pequenos negócios. O Gráfico 1 exhibe os totais por porte das empresas, esses empreendimentos também foram responsáveis por 72% dos empregos criados no país no primeiro semestre do ano de 2022 e 30% do Produto Interno Bruto (PIB).

Gráfico 1: Total de pequenos negócios no Brasil



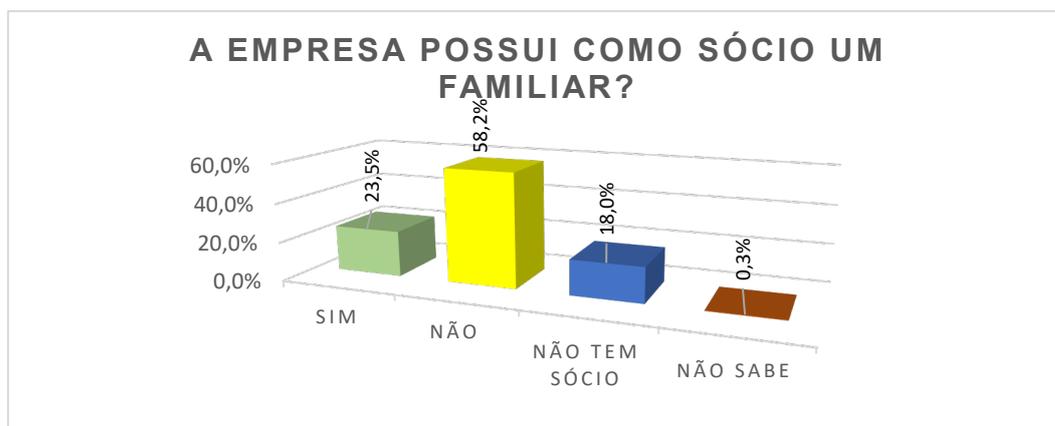
Fonte: Adaptado de ASN (2022).

O Gráfico 1 retrata que a maior representatividade é formada por Microempreendedores Individuais (MEI), os quais contam com 11,5 milhões de empreendedores com faturamento de até

R\$ 81 mil por ano; as microempresas (ME) somam 6 milhões e possuem faturamento de até R\$ 360 mil. Já as empresas de pequeno porte (EPP) – objeto de estudo desse artigo – o Brasil conta com 1 milhão de empresas com esse porte e elas podem faturar de R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões de reais por ano (ASN, 2022).

A ASN (2020) assegura que a maior parte dos pequenos negócios no país é constituída por empresas familiares e o Gráfico 2 traz os resultados de uma pesquisa realizada pelo Sebrae em abril de 2017, com mais de 6.600 pequenos negócios familiares:

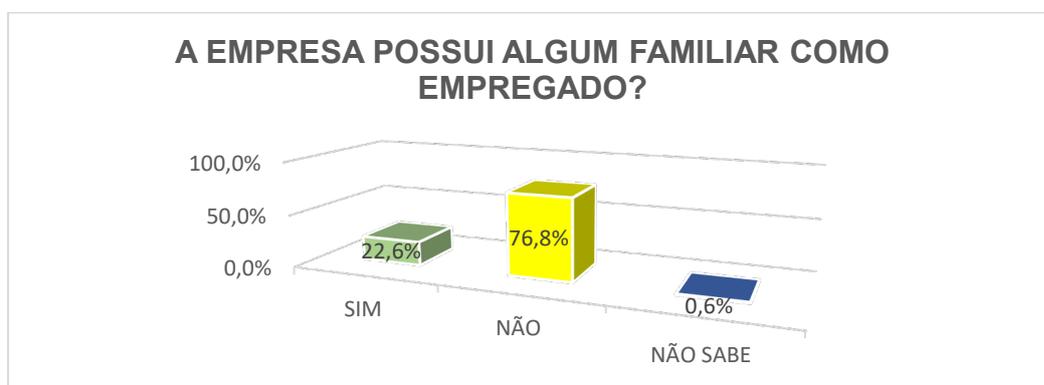
**Gráfico 2: A empresa possui como sócio um familiar?**



Fonte: Adaptado de Sebrae (2017).

Essa pesquisa mostrou que entre os entrevistados, 23,5% tinham como sócio um parente. Um outro questionamento dessa pesquisa foi sobre a empresa possuir parentes no quadro de funcionários, os dados constam no Gráfico 3:

**Gráfico 3: A empresa possui algum familiar como empregado?**



Fonte: Adaptado de Sebrae (2017).

O Gráfico 3 indica que pouco mais de 22% das empresas entrevistadas possuem algum empregado que é parente de algum dos sócios da empresa. Com base nesses dados a ASN (2020),

alerta que há advertência de especialistas em gestão sobre alguns fatores comunicacionais, além de sucessão, gestão de recursos, relações interpessoais, que podem influenciar negativamente a administração do negócio.

Tal informação é corroborada por Oliveira (2010) e Sebrae (2021), pois ambos afirmam que no Brasil, a média de vida dessas empresas é de 9 anos; apenas 30% passam para a segunda geração e somente 5% chegam na terceira geração. Diante desse contexto, esse impasse será tratado no tópico a seguir.

### **1.1.2 Características das empresas familiares brasileiras e os processos sucessórios**

As empresas familiares brasileiras, possuem algumas características que do ponto de vista de Oliveira (2010, p. 20), são: forte valorização da confiança mútua, independentemente do vínculo familiar; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; exigência de dedicação; postura de austeridade, seja na forma de vestir, na administração dos gastos; expectativa de alta fidelidade; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional e, jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Lakatos (1997), alega que quando menores e com laços familiares mais fortes, as vantagens e oportunidades da empresa familiar são menores. As relações familiares acabam se confundindo com os interesses da empresa o que pode levá-las ao insucesso empresarial ou, pior, seu encerramento.

Uma das falhas que pode levar ao encerramento da empresa é o processo de sucessão em empresas familiares, além disso afeta o negócio e interfere ainda no relacionamento familiar. Tal informação é corroborada pelo Sebrae [s.d], o qual afirma que 75% das empresas familiares no processo de sucessão acabam fechando as portas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2020, p. 13)

Poucas organizações familiares passam da segunda geração, e uma parcela ainda menor consegue sobreviver à terceira geração ou às subsequentes. Alguns dos motivos dessa dificuldade na transição geracional estão usualmente ligados ao não alinhamento dos sócios em questões essenciais de negócios e sua estratégia, disputa de poder, necessidades imediatas de liquidez e de reinvestimento no negócio, ausência de líderes qualificados, ausência de regras e acordos formais, entre outros.

Para Oliveira (2010), as principais causas para o encerramento das atividades das empresas familiares são: concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; e, litígio de sucessão.

Os litígios de sucessão, potencializam os conflitos nas empresas familiares, mas há outros os quais o Sebrae (2022) coloca em destaque. São eles: os pais acreditam que todos os filhos devem trabalhar na empresa, mas às vezes estes não têm interesse e/ou aptidão; um dos filhos se sente desvalorizado em relação aos demais irmãos; membros da família que não trabalham na empresa querem opinar nos negócios; os filhos constituem suas próprias famílias, e os novos membros começam a opinar ou trabalhar na empresa; divergências de opiniões entre as diferentes gerações da família, sobre como administrar o negócio; parentes são escolhidos para trabalhar na empresa não pela competência, mas por causa do grau de parentesco; há divergência na escolha do sucessor do fundador da empresa; falta de comprometimento com o trabalho; e, falta de definição clara da hierarquia, gerando disputas de poder.

Todas as adversidades apontadas, podem levar uma empresa ao insucesso. Já dizia Lakatos (1997) que, alguns princípios devem ser levados em conta para que a empresa familiar possa sobreviver:

- Devem fazer parte e permanecer na empresa, familiares dedicados e esforçados, e nas palavras da autora não abrigar pessoas incompetentes, apesar de serem parentes;
- A direção da empresa necessita de profissionalismo, a dica da autora é mesclar os gerentes familiares com pessoas que não são da família, mas são capacitadas;
- Não devem aceitar pressão da família; e
- Seguir um rígido código de ética.

Sobre o rígido código de ética, ele serve para garantir o alinhamento na empresa e possibilita uma comunicação clara entre os membros da família. Os sócios entram em um acordo e podem ainda aderir a um protocolo ou constituição familiar<sup>2</sup>. Tal atitude propicia melhoria nos relacionamentos o que é fundamental para a sobrevivência da organização (IBGC, 2019).

Há dois tipos de processo sucessório em empresas familiares, segundo Oliveira (2010), são eles:

---

<sup>2</sup> Protocolo ou constituição familiar é um documento celebrado entre os sócios e herdeiros de famílias empresárias a fim de transcrever expectativas, valores, princípios, regras e condutas da família em um instrumento formal. Nele, são definidos papéis e responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções válidos para todos os que integram a família empresária (IBGC, 2019, p. 33).

1. Sucessão familiar, quando a administração passa para um membro da família, ou seja, herdeiro natural
2. Sucessão profissional, quando é realizada a contratação de um profissional especializado para administrar a empresa ou ainda quando a empresa já está profissionalizada e é necessário a troca de um ou mais executivos.

Oliveira (2010), afirma que em ambas as sucessões há vantagens e desvantagens. Da sucessão familiar, estão retratadas no Quadro 1:

**Quadro 1: Vantagens e Desvantagens da Sucessão Familiar**

<b>Vantagens Sucessão Familiar</b>	<b>Desvantagens Sucessão Familiar</b>
Continuidade no comando familiar na empresa	Disputa de poder entre membros da família
Processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações	Dificuldade em demitir o executivo sucessor
Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização de resultados atuais e futuros da empresa	Dificuldade em desempenhar diferentes papéis
Possibilidade de treinamento mais extenso e intenso	Não se aplica
Conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor	Não se aplica
Sistema de remuneração otimizado	Não se aplica
Maior poder de comando sobre o executivo sucessor	Não se aplica
Maior espírito de família	Não se aplica

**Fonte:** Adaptado de Oliveira (2010).

O Quadro 1 indica muitos pontos favoráveis às empresas familiares como, por exemplo, o comando único da organização, uma estrutura administrativa menor, a equipe tende a ser mais determinada e dedicada, entre outros fatores. Embora as vantagens salientadas sejam em maior quantidade se comparadas com as desvantagens, é preciso atenção especial, pois devido aos laços familiares os interesses individuais podem ser contrários em favor do bem do negócio (ASN, 2020).

Em conformidade com Oliveira (2010), a maioria das empresas familiares tende a preferir a sucessão familiar, no entanto, é preciso avaliar os prós e contras de ambas as sucessões e optar pelo processo mais adequado para cada tipo de organização.

Com relação a sucessão profissional, as vantagens e desvantagens, segundo Oliveira (2010), podem ser observadas no Quadro 2:

**Quadro 2: Vantagens e Desvantagens da Sucessão Profissional**

Vantagens Sucessão Profissional	Desvantagens Sucessão Profissional
Maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado	Receber e incorporar estilos de filosofias de administração diferenciadas
Receber mais rápida e efetiva as experiências e conhecimentos de um executivo profissional	Maior possibilidade de perder o executivo
Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes	Não se aplica
Maior flexibilidade para alterações de executivos	Não se aplica

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

Assim como no Quadro 1, o Quadro 2 coloca em evidência a superioridade de vantagens em relação às desvantagens. A contratação de gestores profissionais especializados, além de contribuir para uma boa administração do negócio poderá proporcionar maior estabilidade e crescimento da empresa e melhorar a harmonia da família (ASN, 2020). No entanto, como já descrito anteriormente, quem irá decidir qual o melhor processo sucessório é o executivo, este deve efetuar uma análise ampla e real sobre a melhor opção para sua companhia (Oliveira, 2010).

Estabelecido o tipo de sucessão, é preciso muita conversa e alinhamento entre os integrantes da empresa, ou seja, com uma comunicação efetiva e clara bem como os papéis e atribuições de cada membro bem definidos, poderão ser evitadas possíveis disputas de competência, prevenidos conflitos organizacionais, os quais poderão incorrer em prejuízos tanto para os negócios como para a harmonia familiar (ASN, 2020).

À vista disso, em conformidade com Oliveira (2010), para alavancar a administração e obter melhores resultados nas empresas familiares, necessário se faz colocar em prática as quatro funções básicas da administração: planejamento, organização, direção e controle. Ou seja, para o bom funcionamento do empreendimento algumas atividades merecem atenção especial, tais como: investir na construção de planos de sucessão, aprimorar as práticas de gestão, adotar canais de comunicação, entre outras.

Sobre a comunicação, Chinem (2010) afirma que no mundo corporativo ela é essencial; as empresas necessitam de informações dos consumidores e do mercado para se ajustarem, possibilitando alcançar a excelência e a eficácia. Vale destacar Chiavenatto (2009, p. 61) quando lembra que “as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes”. Nesse contexto, no próximo tópico, será abordada a comunicação empresarial, assunto principal da temática deste artigo.

## **2. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

### **2.1 Conceituando a Comunicação Empresarial**

Segundo Bueno (2009), há muitos termos utilizados como sendo sinônimos de Comunicação Empresarial, no entanto, são formas bem genéricas e sua real definição e compreensão é muito mais ampla, uma vez que para Bueno (2009, p. 3) a Comunicação Empresarial envolve um “(...) conjunto integrado de ações, estratégias, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para desenvolver a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Tavares (2010), lembra que a comunicação empresarial é a comunicação da organização com os seus *stakeholders*<sup>3</sup> e, quando se refere ao termo comunicação, seria em todas suas formas, sejam elas oral, escrita, gestual e eletrônica. E sobre organização, a definição deste autor, seria todo tipo de empresa.

Essa afirmação ganha força quando Chinem (2010, p. 31), ressalta que “a comunicação empresarial é o conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro de uma empresa dirigida aos públicos internos (funcionários) e externos (clientes, fornecedores e consumidores)”. Em outras palavras, a comunicação empresarial promove, desenvolve e mantém relações com todos os públicos de interesse, sejam eles internos (gerentes, empregados de todos os departamentos, enfim, os que fazem parte do quadro de funcionários da organização) ou externos (fornecedores, clientes, entre outros) e, para isso é necessário um *mix* de atividades e técnicas para que a informação seja disseminada.

Para melhor compreensão, a seguir serão apresentados os tipos e as características das áreas de comunicação que integram a comunicação empresarial.

### **2.2 Tipos e Características da Comunicação Empresarial**

Bueno (2009), afirma que a terminologia mais utilizada como sendo sinônimo de comunicação empresarial, é Comunicação Organizacional, por tratar de forma mais abrangente as áreas relacionadas à Comunicação Empresarial. Porém, ao mencionar o termo “Comunicação Empresarial” este pode remeter ao entendimento da comunicação utilizada nas empresas dos setores públicos e privados, deixando de fora outros tipos de organizações como, por exemplo,

---

<sup>3</sup> Termo criado para designar todas pessoas ou empresas que de alguma maneira são influenciadas pelas ações de uma organização (CHINEM, 2010, p. 101).

ONGs, autarquias. As expressões, comunicação empresarial e comunicação organizacional, “são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral” (Kunsch, 2003, p. 149).

Na Comunicação Empresarial existe a comunicação interna – voltada aos funcionários; e a comunicação externa – responsável pela imagem, credibilidade, pelos produtos e serviços oferecidos e consumidos.

A comunicação interna é a comunicação entre a empresa e seu público interno, ou seja, a comunicação entre os departamentos, entre as pessoas que compõem os departamentos, a comunicação entre os líderes, a comunicação entre líderes e liderados, e ainda a comunicação com os diretores/executivos da empresa sendo, nesse sentido, a base de qualquer processo administrativo (Tavares, 2010)

Tem-se observado muitas mudanças de comportamento por parte das empresas, por exemplo, quando se trata de comunicação interna se comparada há décadas passadas, os funcionários hoje, recebem títulos de “cliente interno” ou “público interno”; as ouvidorias internas colhem informações do seu público interno para melhorias e desenvolvimento; os *house organs* (jornais e revistas corporativas) são editados de forma que desperte o interesse do público interno e atenda suas necessidades (Bueno, 2009; Tavares, 2010).

A primeira vertente da comunicação externa (responsável pela imagem, credibilidade, pelos produtos e serviços oferecidos e consumidos) trata sobre como uma empresa poderia desenvolver no público a imagem de boa reputação; ela precisaria construir sua administração através de sua história, dos seus valores, enfim, pela sua voz e imagem institucional ou, melhor conceituando, uma comunicação institucional. Em outras palavras, a comunicação institucional é a forma de elevar a reputação da empresa de maneira tal que ela fique “registrada” na memória do público. Tanto é que, anos mais tarde, a comunicação institucional foi identificada como um dos componentes-chave para a comunicação integrada – que será abordada adiante (Marcondes Neto, 2010).

Nesse sentido, Tavares (2010, p. 64), a define como:

[...] é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos.

A comunicação corporativa, segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - ABERJE (2017), pode ser confundida com outros termos:

- Mídia espontânea: composta pela imprensa (jornais, revistas, rádio etc.), e por todos os tipos de compartilhamentos, comentários e avaliações (nas redes sociais), pela mídia paga e a mídia proprietária (sites, blogs, apps etc.)
- Assessoria de imprensa: com nova denominação “relações com a mídia” (RM), compreende a comunicação com influenciadores, com investidores, com clientes e com a comunicação interna.

A comunicação corporativa está diretamente relacionada a toda a comunicação institucional da marca, dentro e fora da empresa, envolvendo os *stakeholders*. E o que caracteriza a comunicação corporativa é seu objetivo único de melhorar a visibilidade e a reputação da marca para seus públicos-alvo (ABERJE, 2017).

De acordo com Bueno (2009), a comunicação também está ligada a essência do negócio, assim, é preciso dar atenção à chamada comunicação mercadológica e/ou *marketing* cuja função é a divulgação e lançamento da marca, ou seja, um *mix* de ações desenvolvidas em conjunto a fim de atingir um objetivo: aumentar as vendas e receitas.

A estratégia de *marketing* em conformidade com Chinem (2010), permite satisfazer as necessidades de consumo dos clientes e ainda cria novas necessidades, proporcionando maiores lucros para a empresa a qual poderá expandir-se no mercado competitivo.

A comunicação integrada é pensada por Kunsch (2003, p. 150) da seguinte forma:

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.

A comunicação integrada envolve um planejamento em conjunto, em que as tomadas de decisões devem ser compartilhadas com todos, pois a imagem da organização deve ser única, independente do público com que ela se relaciona. A comunicação integrada promove a sinergia no ambiente corporativo, ou seja, uma colaboração coletiva onde todos trabalham com um objetivo em comum e com maior potencial.

Em conformidade com Tavares (2010), a comunicação integrada consiste no esforço de trabalhar de forma planejada e integrada todas as áreas de comunicação da empresa, ou seja, a comunicação interna deve estar em sintonia com a comunicação institucional que precisa estar em harmonia com o *marketing* e essa, por sua vez, com a comunicação interna. Enfim, todos os *stakeholders* da organização devem participar do processo de comunicação.

Portanto, a Comunicação Empresarial não deve visar apenas a lucratividade, uma vez que as organizações possuem outras atribuições que envolvem todo e qualquer tipo de relacionamento com seu público de interesse.

A seguir, será abordada a importância da comunicação empresarial e os benefícios que podem proporcionar à organização.

### 2.3 Importância da Comunicação Empresarial

A comunicação empresarial, a partir dos anos 1990, passou a ser considerada estratégica, ou seja, voltada exclusivamente ao mundo empresarial. Desta forma, para alcançar melhores resultados finais, os profissionais responsáveis pela comunicação necessitavam possuir uma visão holística do empreendimento, fator este que permite que a organização se torne competitiva, pois apresentando inovações conquista-se visibilidade no mercado e, conseqüentemente, maior lucratividade (Bueno, 2009; Chinem, 2010; Tavares, 2010).

Vale lembrar que, em conformidade com Bueno (2009, p. 6):

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido.

Trabalhando a comunicação empresarial de forma planejada, de acordo com Tavares (2010), os resultados tendem a apresentar fatores positivos como: motivação e integração dos funcionários; promoção de um bom clima organizacional, agilidade nas tomadas de decisões, proatividade e o desenvolvimento de uma boa imagem empresarial. Além disso, uma comunicação interna bem planejada proporciona um ambiente saudável, aumenta a qualidade dos produtos e serviços, reforça a segurança e garante ganhos de produtividade, tais benefícios demonstram a importância da comunicação interna (Chinem, 2010).

É impossível falar sobre comunicação interna sem falar de *endomarketing*<sup>4</sup>. Este utiliza a comunicação como ferramenta, ou seja, um complementa o outro. No entanto, pode haver a comunicação interna sem o programa de *endomarketing*, o que vai diferenciar é a qualidade da comunicação. O *endomarketing* torna possível uma comunicação interna eficiente e planejada, isso gera motivação nos funcionários, fator esse que é fundamental para os resultados finais, e o objetivo

---

<sup>4</sup> Conceito criado por Saul Faingaus Bekin e significa “*Endomarketing* são ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental” (BEKIN, 2004, p. XVII *apud* TAVARES, 2010, p. 18).

da ferramenta é realmente esse: desenvolver ações motivadoras e comunicacionais atraindo novos talentos com perfis de qualidade compatíveis com os objetivos da empresa (Tavares, 2010).

Como descrito no início desse tópico, as áreas de comunicação empresarial estão diretamente relacionadas com a cultura organizacional, ou seja, há influência em todo o ambiente corporativo. Sendo assim, a comunicação empresarial integrada torna-se indispensável no ambiente corporativo, uma vez que a sobrevivência no mercado competitivo sugere aperfeiçoamento contínuo e qualificação da sua comunicação (Bueno, 2009).

Rego (1986, p. 14), já dizia que “os bons administradores são aqueles que conseguem produzir significações, tanto quanto dinheiro”, e completa: “as significações são o amálgama da comunicação”. Com base nessa afirmação, faz-se menção à empresa familiar Magazine Luiza S.A, a qual obteve destaque no Índice Global de Empresas Familiares 2023, descrito no tópico 1.1. no site oficial da empresa ao descrever sua história, que finaliza com: “Inovação e **comunicação transparente** sempre nortearam os princípios da Companhia” (Magazine Luiza, [s.d.] – **grifo nosso**).

### **3. FATORES QUE IMPACTAM E COMPROMETEM A COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Assim como qualquer outro negócio, a gestão da empresa familiar baseia-se em planejamento, organização, execução e controle dos resultados. O Sebrae (2022), afirma que “a maioria dos problemas na empresa familiar envolve disputas por dinheiro ou poder e está diretamente ligada à relação entre os membros da família” e apresenta algumas características de tais empresas, como: centralização na tomada de decisões as quais, na maioria das vezes, são baseadas na emoção; os problemas do negócio influenciam no convívio familiar; possuem dificuldade na resolução de conflitos entre os próprios membros da família, ou seja, os desafios para as empresas familiares parecem maiores, pois há um agravante: os laços familiares.

Chinem (2010, p. 20), cita um estudo americano, no qual foi observado que “90% dos problemas das empresas são responsáveis pela ausência da comunicação e que à medida que o tempo vai passando, a predisposição desse índice é de se elevar ainda mais”, isto é, os problemas relacionados com a comunicação são a base dos grandes conflitos nas organizações, e quanto mais são ignorados, a tendência é a de que cresçam cada vez mais.

No caso das empresas familiares, para o Sebrae (2022), os conflitos no núcleo familiar, criam um clima organizacional ruim, nada favorável ao ambiente corporativo o que acaba afetando a qualidade de vida dos empregados. Essa disputa por poder, coloca as necessidades do negócio

em segundo plano, agrava os conflitos nos encontros familiares e influencia o estado motivacional dos empregados por conta do clima organizacional desfavorável (Chiavenato, 2009).

Como descrito anteriormente, a Comunicação Empresarial é uma somatória de todas as atividades de comunicação de uma empresa, e para se obter resultados satisfatórios na comunicação como planejamento estratégico, é preciso que as comunicações interna e externa estejam alinhadas, contribuindo para uma comunicação efetiva na organização (Chinem, 2010). No entanto, ao que se observa as empresas aplicam mais seus esforços na comunicação externa, pois acreditam que ela é responsável pelo sucesso da organização, mas este autor (2010, p. 44) alerta que “o perigo de investir mais na comunicação externa é deixar o colaborador em segundo plano e minar o sentimento de parceria com a empresa”.

Vale ressaltar que quando há comprovação de que um funcionário não é valorizado todos perdem: a empresa por passar uma imagem ruim ao seu público interno e, este, por sua vez, descontente e desmotivado não desempenhará sua função com excelência (Tavares, 2010). Logo, os produtos ou serviços desenvolvidos por ele não serão de boa qualidade, já que o funcionário poderá “descontar” sua frustração na equipe, o que tenderá a gerar desarmonia no clima organizacional ou, pior, descontar no cliente e aqui referenciamos novamente Chinem (2010, p. 64) quando aponta que “um cliente insatisfeito leva outros seis a pensarem da mesma maneira que ele a respeito da companhia” ou, ainda, a organização poderá perder um profissional talentoso com a saída dele da empresa.

Nesse contexto, o Sebrae (*s.d.*) destaca que nas empresas familiares, em certa medida, os profissionais que não fazem parte da família não se sentem reconhecidos, pois como os cargos de chefia geralmente são ocupados por familiares, não há expectativa de crescimento e sentem que não são ouvidos; isso causa desestímulo dos funcionários que, muitas vezes deixam a organização. Esses profissionais poderiam contribuir para o crescimento do negócio, já que possuem visão imparcial da empresa.

O Sebrae (2022) elenca, também, causas dos conflitos nas empresas familiares e afirma que uma parte significativa desses conflitos é gerada por ruídos e/ou ausência de comunicação na organização. Desta forma, para amenizar os problemas, a empresa familiar necessita deixar claro seus princípios e estes devem ser compreendidos por todos. É preciso igualmente clareza sobre o propósito do empreendimento, adotar boas políticas de compartilhamento de dados e transparência, planejamento do programa de sucessão, valorização de talentos externos, buscar resultado ganha-ganha entre as opiniões de gerações diferentes, os encontros familiares devem proporcionar bem-estar e, o mais importante: investir em melhoria contínua da comunicação empresarial como um todo.

Todas as práticas descritas no parágrafo anterior, fazem parte do sistema de governança corporativa, que de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2019), refere-se ao sistema que orienta, supervisiona e motiva empresas e outras organizações. Ainda em conformidade com IBGC (2019), a governança corporativa, compreende as interações entre sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, bem como outras partes interessadas.

Nas empresas familiares, a governança corporativa abrange uma gama de práticas, tanto formais quanto informais, que moldam o desempenho da empresa, e é benéfico ter uma compreensão clara dessas práticas e de como a governança corporativa pode contribuir para o crescimento tanto da empresa quanto da família (IBGC, 2019). As grandes empresas familiares, contemplam essa realidade, no entanto, quando a temática envolve as empresas familiares de **pequeno** porte, há um longo caminho a ser percorrido.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares movem consideravelmente a economia do país, se bem administradas e com uma comunicação efetiva, poderão obter maiores retornos financeiros, visto que a comunicação empresarial engloba todos os públicos de interesse da organização. No entanto, alguns fatores como, por exemplo, a sucessão nas empresas familiares, podem causar disputa de poder entre os gestores afetando os públicos-alvo da organização.

Os objetivos deste artigo foram contextualizar a empresa familiar abordando em específico, empresas de pequeno porte – EPP; foi possível conhecer suas características e como funcionam os processos sucessórios. Outro objetivo desse trabalho foi conceituar a comunicação empresarial, compreender seus tipos, suas características e ainda reconhecer sua importância no ambiente corporativo. Por fim, esse estudo foi capaz de elencar os principais fatores que influenciam os ruídos na comunicação em empresas familiares.

Ao pesquisar sobre o tema, observou-se que como característica nas empresas familiares, há forte tendência à resistência por parte dos membros da família em diversos aspectos para uma boa administração do empreendimento e adoção da comunicação efetiva, uma vez que os laços familiares acabam interferindo na gestão do negócio, deixando os interesses da empresa em segundo plano.

Mediante apuração bibliográfica do tipo exploratória-descritiva em fontes secundárias, que se dispôs a analisar a importância da comunicação empresarial nas empresas familiares de pequeno porte, constatou-se que a comunicação efetiva nessas empresas é impactada principalmente por

conflitos familiares mal resolvidos em decorrência dos laços afetivos, isto influencia no clima organizacional e traz inúmeras consequências para o negócio.

Algumas delimitações influenciaram o desenvolvimento desse artigo, dentre elas: o tema é amplo e abrange uma vasta ramificação, porém há certa escassez de recursos atualizados, dentre outros fatos os quais não contribuíram para que todos os aspectos fossem contemplados.

Diante desse contexto, recomenda-se um estudo ampliado do tema que proporcione outras análises e de um ponto de vista específico que esse trabalho não conseguiu contemplar, ou, quem sabe, a utilização de outras metodologias para a investigação de tal temática.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA EY e a Universidade de St. Gallen. Índice global de empresas familiares da EY e Universidade de St. Gallen. Agência EY e Universidade de St. Gallen, 2023. Disponível em: <https://familybusinessindex.com/>. Acesso em 17 Mar. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil. Agência Sebrae de Notícias, GO, 04 out. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios>. Acesso em: 16 Mai. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Cinco dicas para administrar uma empresa familiar. Agência Sebrae de Notícias, GO, 08 jan. 2020. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/cinco-dicas-para-administrar-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 2 Jun. 2023.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Comunicação Empresarial. Comunicação Corporativa, afinal o que isso significa? *ABERJE*, São Paulo, mai. 2017. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/?coluna=comunicacao-corporativa-afinal-o-que-isso-significa>. Acesso em: 20 Mar. 2023.

BANCO BRADESCO S/A. Nossa história. Bradesco, São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/o-bradesco/historia/nossa-historia/>. Acesso em: 2 Jun. 2023.

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. EMPRESAS FAMILIARES E A PROFSSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO: estudo de casos em empresas paulistas. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. *Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC): ênfase na elaboração de TDD de pós-graduação Lato Sensu*. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo

Bioenergia em revista: diálogos, ano/vol. 14, n. 1, jan./jun. 2024. P. 130-151

*Fatores que impactam a comunicação em empresas familiares: revisão*

PONTEDEIRA, Vanessa Moreno; FORMAGGIO, Filomena Maria

Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 dez. 2006, republicado em 31 jan. 2009, republicado em 31 jan. 2012 e republicado em 6 mar 2012. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 16 Mai. 2023.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMPOS, Daniela Pedrosa. *ESTILO DE GESTÃO E PROFSSIONALIZAÇÃO: um estudo de caso em uma empresa familiar*. 2012. Dissertação de mestrado. FNH. Disponível em:

<https://mestrado.unihorizontes.br/wp-content/uploads/2012/08/DANIELA-PEDROSO-CAMPOS.pdf>. Acesso em: 14 Mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINEM, Rivaldo. *Introdução à comunicação empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2010.

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Governança em empresas familiares: evidências brasileiras. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. São Paulo, SP, IBGC, 2019. (Série IBGC Pesquisa).

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa. Sucessão em Empresas Familiares. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2020.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 5. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

MAGAZINE Luiza. Nossa história. Magazine Luiza, SP, [s.d]. Disponível em:

<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-historia?maMhsoEQNCOOr/Wxrb98OXA==>. Acesso em: 23 Mar. 2023.

MARCONDES NETO, Manoel. O que é comunicação institucional? *Observatório da Comunicação Institucional*, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:

<https://observatoriodacomunicacao.org.br/comunicacao-institucional/>. Acesso em: 20 Mar. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

SEBRAE. Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes. Sebrae, 29 nov. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/como->

Bioenergia em revista: diálogos, ano/vol. 14, n. 1, jan./jun. 2024. P. 130-151

*Fatores que impactam a comunicação em empresas familiares: revisão*

PONTEDEIRA, Vanessa Moreno; FORMAGGIO, Filomena Maria

resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD.  
Acesso em: 04 Abr. 2023.

SEBRAE. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. Sebrae, MS, 27 set. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios>,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 14 Mar. 2023.

SEBRAE. Guia completo sobre a gestão de empresas familiares. Sebrae, PE, [s.d.]. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 14 Mar. 2023.

SEBRAE. Pesquisa Empresas familiares. Sebrae, abr. 2017. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/%24File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/%24File/7599.pdf). Acesso em: 17 Mai. 2023.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTEDURA, Vanessa Moreno. É graduada em Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Piracicaba Dep. “Roque Trevisan” – Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”.

FORMAGGIO, Filomena Maria. Possui graduação em Letras pela Universidade Metodista de Piracicaba (1985), graduação em Pedagogia pela Faculdade de Ciências e Letras Plínio Augusto do Amaral (1990), graduação incompleta em Comunicação Social Publicidade e Propaganda pela Universidade Metodista de Piracicaba (1980), mestrado em Educação - Filosofia da Educação- pela Universidade Metodista de Piracicaba (1999) e doutorado em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (2004). Atualmente é professora, categoria Plena na FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PIRACICABA do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Métodos e Técnicas de Ensino, atuando principalmente nos seguintes temas: comunicação, leitura, educação, formação de professores, ensino e aprendizagem, história de leitura e metodologia científica. Coordena atualmente a revista "Bioenergia em Revista: Diálogos" da FATEC Piracicaba, do Centro Paula Souza-SP, Projeto de Extensão em Comunicação Empresarial Integrada da FATEC Piracicaba e Simpósio de Pesquisa do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial.