

O USO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Elias Antonio Almeida da FONSECA¹; Camila Pinaffo PIRES²

RESUMO

O presente trabalho discute sobre a importância do uso da Comunicação Empresarial no planejamento estratégico da empresa para combater crises. Nessa perspectiva, foram revisados aspectos relacionados aos conceitos de comunicação integrada, orçamento e planejamento financeiro. O processo de pesquisa utilizado no presente trabalho baseou-se na modalidade qualitativa, integrando referencial teórico com pesquisa de campo, cujo processo valeu-se de uma coleta de dados bibliográficos com levantamento sobre o fluxo de caixa de uma empresa do setor alimentício situada na região do Extremo Sul da Bahia.

Palavras-chaves: Comunicação Empresarial. Planejamento Financeiro. Controle Financeiro.

ABSTRACT

This paper discusses the importance of the use of Corporate Communications for financial control in times of crisis. From this perspective, aspects related to the concepts of integrated communication, budgeting and financial planning were reviewed. The research process used in this study was based on qualitative mode, integrating theoretical framework with field research, a process that drew on a collection of bibliographic data with survey on the cash flow of a company in the food industry located in the region the extreme south of Bahia.

Keywords: Business Communication. Financial Planning. Financial Control.

1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira é uma das principais áreas funcionais da administração, encontrada no cotidiano das organizações, está relacionada com a tomada de decisões e atuações que determinam o tipo de relação com os meios financeiros necessários à atividade da organização. Segundo Sanvicente e Santos (1983), o ato de planejar de forma mais ampla, significa ter uma previsão das ações planejadas a serem executadas. Nesse sentido, a gestão

¹ Mestre em Educação Matemática, Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora/MG, atualmente é professor da Faculdade de Ciências Sociais e Aplicada (FACISA), elis.fonseca@bol.com.br.

² Bacharel em Administração/Faculdade de Ciências Sociais e Aplicada (FACISA), Itamaraju/BA, camila_pinaffo@hotmail.com.

financeira é responsável pela utilização e controle de recursos financeiros de forma a garantir não apenas a estabilidade das operações (saúde financeira da organização), mas também, garantir melhor rentabilidade. Desse modo, o planejamento financeiro de uma organização define o modo pelo qual os objetivos podem ser alcançados. Manter o controle financeiro é de suma importância para qualquer empresa.

Vale ressaltar aqui que o problema a ser analisado está relacionado com a maneira pela qual o gestor pode usar a comunicação empresarial para administrar seus recursos financeiros, ou seja, como utilizar a comunicação empresarial como elemento eficaz nas decisões que envolvem o planejamento financeiro para sobrevivência das empresas.

A comunicação empresarial é um desafio a ser vencido em muitas organizações. A utilização da comunicação como estratégia na gestão financeira das organizações pode ser a diferença entre o sucesso e o declínio empresarial nos mais diversos ramos de atividades. Portanto, é importante analisar aspectos relacionados à comunicação empresarial que permitem o melhor controle financeiro dentro das organizações.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução são abordados os conceitos relativos à comunicação integrada. Logo após, discute-se sobre orçamento e planejamento financeiro. Em seguida apresentam-se reflexões sobre uso da comunicação empresarial como estratégias para alcançar o melhor controle financeiro nas organizações, procedimentos metodológicos, resultados e finalmente algumas considerações finais e as referências.

2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

No Brasil, a comunicação empresarial teve marco inicial na década de 1970 com a publicação de jornais internos para empregados, iniciativas realizadas com poucas multinacionais. Nessa linha de tempo, outras empresas aderiram à comunicação empresarial como ferramenta de informação para o público interno e externo, principalmente, através de jornais e revistas. Nessa perspectiva, o uso da comunicação empresarial no Brasil pelas organizações consolidou-se de fato nas décadas de 1980 e 1990, cujo desenvolvimento desencadeou a realização de cursos, seminários, congressos e publicações de revistas, teses e livros, dentre outros (TOLEDO, 2009).

O processo de globalização provocou mudanças na forma de comunicação das organizações. O que antes era apenas utilizado em pequena escala nas organizações, hoje é uma necessidade para sobrevivência de mercado.

Vale ressaltar que a comunicação empresarial deve ser utilizada de forma planejada, apoiada em um plano de ação. Muitas empresas a utiliza como improviso, em momentos, cuja necessidade torna indispensável a sua utilização.

Portanto, entende-se o ato de planejar na comunicação como um dos papéis mais importantes dentro de uma organização; ele deve prever o conjunto das ações da empresa perante o mercado, ou seja, os objetivos de comunicação são definidos a partir dos objetivos de marketing, além de nortear todo o processo administrativo da empresa em relação à comunicação (PANNEBECKER. 2007).

A comunicação pode ser entendida como uma arte que permite ao artista adaptá-la ao melhor uso de suas necessidades, isto é, pode ser moldada, lapidada, etc., nesse sentido, as ferramentas de comunicação podem ser entendidas como instrumentos de apoio ao setor de Comunicação Empresarial de uma organização.

(...) captar informações do ambiente e distribuí-las tornou-se um diferencial competitivo. E é cada vez mais crescente a preocupação com a disseminação das informações necessárias ao bom funcionamento da organização, pois através da comunicação é possível promover mudanças nas múltiplas relações de uma instituição com os seus diversos públicos (BITTAR, 2011, p.10).

Conforme Faria (2006), a Comunicação Integrada no âmbito empresarial é baseada na análise e planejamento de diversas ações conjuntas que visam o crescimento organizacional. Um dos pilares da Comunicação Integrada é a utilização de um plano estratégico para cumprimento de metas e alcance dos objetivos. Por exemplo, o plano estratégico pode trabalhar a imagem do cliente por intermédio da Comunicação Integrada. Para tanto, é necessário que seja feito um diagnóstico da organização, cujo planejamento apresenta as características peculiares a cada empresa.

E cada vez é mais claro como os processos de comunicação contribuem a desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, por tanto mais comprometidas, para dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação, e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem e desenvolvem para configurar com maior sentido nossa sociedade (MEDRANO, 2007, p.31).

Nas últimas décadas o mercado tem sido rigoroso na exigência de uma atuação conjunta de informação empresarial. “Surge à necessidade de articulação da comunicação interna, mercadológica e institucional”. A diversidade de produtos e as diversas formas de comunicação mudou a maneira de pensar e agir das organizações. Na atualidade, a participação conjunta e efetiva das ações, diante da comunicação aberta e integrada que foge do “egocentrismo empresarial³”, pode ser mais eficaz em momentos de crises, cujos objetivos são pautados na eficiência de custos, maximização de ações e potencialização de resultados.

³ http://www.grupolet.com/artigos_200705.asp

O trabalho integrado é fundamental para a unicidade da comunicação planejada, seguindo, sempre, a mesma linha de raciocínio, criando um elo de ligação com o consumidor final. Na comunicação integrada de marketing todos os elementos de comunicação devem estar fortemente entrelaçados para o gerenciamento bem sucedido do valor da marca (PANNEBECKER, 2007).

De acordo Públío (2008), os elementos da comunicação (Publicidade e propaganda, comunicação promocional, relações públicas, comunicação interpessoal, comunicação visual corporativa), quando articulados num planejamento estratégico, possibilitam a unicidade da comunicação e conseqüentemente, a convergência das informações na tomada de decisões.

Portanto, os planejamentos estratégicos, devem ocorrer nas organizações dentro de um coletivo pensante, ou seja, em conjunto. Cujos objetivos e metas devem visar à sobrevivência e a saúde financeira das empresas.

3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E A COMUNICAÇÃO EM MOMENTOS DE CRISE NA EMPRESA

Sabe-se que abertura de novos negócios, baseados na criatividade e no desenvolvimento do cidadão brasileiro é fundamental para o desenvolvimento do país. No entanto, apenas vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de um empreendimento. Para assumir a responsabilidade da gestão de um novo negócio, é preciso que o novo empresário conheça os aspectos e as fases que envolvem a abertura de um negócio, as características e dimensões do mercado no qual pretende atuar, a legislação pertinente, os padrões de qualidade, entre outros. Estes fatores, aliados à afinidade com a atividade a ser desenvolvida e a competência gerencial, são importantes para o sucesso do negócio. O novo empresário deve ser empreendedor e ter como característica básica o espírito criativo e pesquisador, buscando sempre novos negócios, oportunidades e preocupar-se constantemente com a melhoria da organização. Um passo importante para alcançar o sucesso empresarial está na elaboração do planejamento financeiro.

Em particular, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual as metas podem ser alcançadas. Manter o controle financeiro é também de suma importância para qualquer empresa. O orçamento e o planejamento financeiro se fazem necessários em qualquer tipo de organização empresarial, independente de seu ramo de atuação, em geral, micro e pequenas empresas apresentam um quadro crítico, muitas, por desconhecerem técnicas administrativas que auxiliam no combate às crises e o fortalecimento da saúde financeira da empresa.

Existem diversas ferramentas que podem contribuir para o processo de gerenciamento de uma empresa, aqui restringida a duas ferramentas de grande importância

para o controle financeiro das organizações, o fluxo de caixa e o orçamento. Entende-se como fluxo de caixa, o registro e o controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo (CAMPOS FILHO, 1997).

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análises e avaliação de uma empresa, pode-se afirmar que este é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro.

A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

O orçamento é um resumo dos planos da empresa, e estabelece metas específicas das atividades de vendas, produção, distribuição, financeira, etc. e, que geralmente, é representado por um orçamento de caixa, uma demonstração de resultado orçada ou um balanço patrimonial.

A sobrevivência e o crescimento da empresa são consequências de um planejamento financeiro que envolve um eficiente orçamento, controle das receitas e despesas, e que seja suficiente para a projeção de um fluxo de caixa, e conseqüentemente um melhor controle dos recursos financeiros. Tais elementos podem garantir a visibilidade e a permanência da empresa no mercado.

Toda e qualquer empresa tem riscos de passar por crises, isso não depende necessariamente, do tamanho da empresa, ou do volume de vendas, ou do tipo de segmento.

Diferentes fatores podem provocar crise financeira nas organizações, “pode ser por desastres industriais ou ambientais, falha em equipamentos ou construções, podem ter origem criminosa, econômica, relações humanas, de falha humana, que envolver riscos à saúde ou à vida”, dentre outros.

Diversas situações levam a conflitos e uma série de atitudes pode ser tomada pelas organizações em decorrência das crises: silêncio, negação, contra-ataque, confissão, transferência de responsabilidade, discrição. Quando se opta pelo silêncio o risco de que se fale a respeito da organização é muito grande e que essa postura leve ao entendimento de que se assuma a culpa. A negação pode gerar desconfiança, quando é feita de modo imediato, antes que responsabilidades possam ser aferidas. O contra-ataque pode levar à criação de novos oponentes, bem como a transferência de responsabilidade, a menos que se tenham provas. A confissão (quando é fato) pode ser bem recebida, ser vista como demonstração de boa vontade, mas também requer minucioso planejamento para o pós-crise. A discrição, por seu tempo, quando se opta por ser reativo em relação à comunicação e proativo quanto às atitudes de contenção e atendimento, pode oferecer possibilidades de melhor gestão da crise (FARIA, 2006).

Portanto, é importante que uma empresa tenha um setor responsável por gerenciar possíveis crises e esteja aberta ao diálogo. A Comunicação gerencial é um elemento indispensável para trabalhar juntamente com as ferramentas que permitem o controle financeiro das organizações (o fluxo de caixa, orçamento financeiro, etc.). Vale ressaltar que “uma boa comunicação pode reverter uma crise e salvar a empresa” (FARIA, 2006).

A crise provoca prejuízos significativos a uma empresa, afetando diretamente o seu relacionamento com os públicos estratégicos e sua reputação. Pode, inclusive, desestruturar operações, reduzir as vendas, abalar os resultados financeiros, desmotivar os funcionários, obrigar o pagamento de indenizações e representar uma ameaça à sobrevivência da organização (BITTAR, 2011, p.14).

Bittar (2011) argumenta que a utilização de estratégias de comunicação empresarial auxilia no combate a crise organizacional. Algumas atitudes simples podem ajudar no resgate da imagem de uma empresa, como por exemplo, “pedir desculpas, tomar ações corretivas e agradecer”. No entanto, é preciso identificar os pontos fracos e combatê-los, ainda que as informações não sejam agradáveis ao público alvo. A clientela externa precisa mais informações do que palavras bonitas que os conforte, assim, tais informações devem ser precisas e verdadeiras.

No gerenciamento de crises, talvez o cuidado mais importante seja a manutenção de canais de comunicação. O diálogo deve ser aberto e constante para que garanta a compreensão dos pontos de vista da empresa. Para isso é preciso mudar a postura de profissionais, conscientizar o universo empresarial dos resultados que podem advir da construção de uma interface permanente com o cliente. E não existe nada mais previsível do que o descontentamento de um consumidor (BITTAR, 2011, p.37).

Vale ressaltar que o planejamento estratégico deve ser feito com base nas demandas do mercado. Este deve ser parte integrante da administração, como meio que permite a obtenção de melhores resultados, cuja finalidade principal deve visar às necessidades do cliente. Nessa perspectiva, a comunicação empresarial, é uma estratégia que deve fazer parte do planejamento para melhor eficácia no controle financeiro.

Conforme Ruschel (2005) a ausência de um adequado gerenciamento de custos, causa a falência de muitas empresas, sem que seus proprietários possam sequer identificar as causas. Por outro lado, o esse autor argumenta que um eficiente controle de custos pode proporcionar benefícios concretos a uma empresa como conhecimentos da rentabilidade e definição da política de preços. Em sua maioria, os modelos de planejamento financeiro exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses a respeito do futuro.

Os modelos podem ser muito diferentes em termos de complexidade dependendo da empresa, mais muitos identificam o orçamento de receitas e despesas.

Outra particularidade que pode ser considerada em micro e pequenas empresas, relacionada ao controle financeiro, está ligado ao porte, ou seja, ao baixo nível de complexidade de suas operações, fato esse que pode ser bem aproveitado. Pois, muitas vezes os sócios executam desde tarefas operacionais até as tarefas gerenciais. Isso possibilita que ele tenha um conhecimento maior de suas atividades como um todo, fato que pode contribuir para o gerenciamento da empresa, já que tem conhecimento e controle de todos os setores.

Nessa perspectiva, o gestor deve aproveitar o grau de conhecimento e controle que tem dos diferentes setores no uso estratégico da comunicação como elemento que auxilia na permanência da saúde financeira da empresa, e um possível crescimento no mercado.

A próxima seção faz menção ao uso estratégico da comunicação nas organizações como elemento indispensável para o bom desempenho das atividades desenvolvidas na empresa e para o seu crescimento, diante da diversificada política mercadológica apresentada nos dias atuais.

4 O USO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

O uso estratégico da comunicação empresarial nas organizações é um tema que gera diversas reflexões. Por outro lado, a comunicação não é apenas um meio de alcançar objetivos e metas no contexto empresarial, é também um mecanismo que permite uma relação mais ampla entre a empresa e seus colaboradores (outras empresas, clientes, fornecedores, etc.).

Conforme Lima (2009), uma política de comunicação estratégica deve ser mediante um planejamento. Desse modo, sua elaboração compreende aspectos relacionados à criatividade, ações de marketing, eventos, campanhas, entre outros.

E uma das melhores maneiras de identificar as demandas de Comunicação estratégica da empresa e focar suas ações. Seu propósito maior não é dizer o que a empresa deve fazer, mas como tornar viável o que está fazendo e por que. Ao assessor de imprensa cabe insistir sempre em saber o que a mídia pensa da empresa ou do setor em que atua. Perguntar aos jornalistas que temas mais aguçam o seu interesse e conhecer suas críticas e inquietações é muito útil. O problema é que muitas vezes o jornalista é considerado um chato, um crítico pertinaz, e a qualidade da Comunicação se esvaem como um fósforo queimado. É quando a desconfiança se instala (PESSOA, 2005).

A comunicação deve servir também para assegurar a credibilidade e a visibilidade da empresa. Portanto, deve a empresa ter um setor responsável pela área de comunicação, que pode ser formado por uma equipe ou mesmo por um responsável único. Ressalta-se ainda, a importância de ser um trabalho conjunto com outros setores da empresa, pois o setor de comunicação deve conhecer bem as necessidades de cada setor para que possa elaborar estratégias de comunicação relacionadas às dificuldades atuais da empresa.

As comunicações podem ser classificadas, segundo o número de pessoas que intervêm nas mesmas, como comunicação interpessoal, grupal e massiva. Sem dúvida, não é tão pouco o número de pessoas o que as caracteriza e as distingue; desta maneira, a comunicação interpessoal e a comunicação grupal, que são as mais frequentes na vida cotidiana e, sobretudo nas organizações sociais, não requerem geralmente de uma mediação artificial e se orientam de acordo a normas vigentes que definem expectativas recíprocas de comportamento e que tem que ser entendidas e reconhecidas, pelo menos por dois sujeitos (MEDRANO, 2007, p.67).

Outro aspecto que merece destaque na comunicação empresarial está relacionado com a diferença entre o tipo de comunicação exercida pela empresa e seu público interno, e o tipo de comunicação exercida entre a empresa e o público externo. Ambas devem ser destinadas às suas respectivas finalidades, que devem compreendidas em diferentes contextos, com estratégias próprias para cada situação.

No âmbito da comunicação interna, deve ser considerado que esta deve possuir uma relação familiar, cuja responsabilidade está na elevação da marca, ou seja, do nome da empresa.

O grupo interno de uma empresa deve ser fiel e zelar pela ética, pois, se uma empresa cresce cada membro interno também tem possibilidades de crescimento. Sendo assim, na comunicação interna, o foco principal está nas pessoas e as formas que estas exercem interações entre si e com o público externo pelo qual se relaciona (clientes, outras empresas, fornecedores, etc).

A integração de elementos da comunicação interna na atividade de trabalho cotidiana, unida a uma aposta firme desde os mais altos níveis da direção, são premissas básicas que se complementam com um suporte tecnológico adequado e proporcional a nossos objetivos, junto a uma preparação do entorno social onde se irá desenvolver (MEDRANO, 2007, p.53).

Por outro lado, a comunicação externa está relacionada diretamente com a visibilidade da empresa com outros públicos, esta visibilidade pode gerar sucesso ou fracasso, a depender da maneira que está sendo planejada e exercida a comunicação entre a empresa e seu público alvo. Aquelas que se empenham em zelar pela comunicação estratégica, não egocêntrica, tem maiores possibilidades de combater o fracasso e encontrar o caminho do sucesso.

De modo geral, a comunicação é ferramenta importante para ser utilizada em qualquer área de atuação. Reconhecer seus elementos e seus modos de funcionamentos pode ser proveitoso ao gestor no sentido de poder incorporar esse conhecimento às estratégias de utilização dos instrumentos de comunicação de sua empresa, fornecendo melhor feedback nas relações. Assim, o reconhecimento da sistematização de tais elementos pode também funcionar de modo a fazer com que o gestor possa criar instrumentos próprios de

aprimoramento das atividades desenvolvidas na empresa, nesse sentido, inclusive, de uma melhor organização e planejamento.

5 METODOLOGIA

A elaboração desse artigo, além da fundamentação bibliográfica realizada através da busca em livros específicos de Administração Financeira e artigos científicos disponíveis na Web e sites, baseou-se também numa pesquisa de campo realizada para elaboração de um trabalho de conclusão de curso em Administração de Empresas da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA). Para tanto, foi realizado um estudo de caso numa empresa do setor alimentícios da região do Extremo Sul da Bahia. Para coleta de dados, foram analisados documentos pertencentes à empresa, tais como, livro caixa, notas fiscais de entrada e saída, relatórios de recebimento de vendas, extrato bancário e comprovante de pagamentos em geral, visando verificar indícios de ausência da comunicação empresarial como elemento auxiliar no planejamento financeiro e em momentos crises nas organizações e possíveis consequências da não utilização de estratégias de comunicação nas organizações. A coleta de dados, também possibilitou uma análise mais detalhada sobre a relação entre planejamento financeiro e comunicação empresarial, que gerou as reflexões para o presente artigo.

Após a coleta, os dados foram lançados em planilhas disponibilizadas através do site do SEBRAE do programa Excel, para melhor organização e visualização dos mesmos. Nestas planilhas foram lançados os valores coletados dos relatórios de acordo com os ingressos e desembolsos das seguintes contas: clientes, fornecedores, impostos, manutenção de equipamentos, folha de pagamento, custos fixos, despesas gerais e contabilidade.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto à empresa estudada, identificou - se vulnerabilidades na gestão do planejamento financeiro, do fluxo de caixa e da comunicação empresarial como parte do plano estratégico para auxílio no combate a crises. Desse modo, faz-se necessário reorganizar o planejamento financeiro dessa empresa, que integre metas de melhoras com a implantação do fluxo de caixa, que permita um ciclo de caixa com menor tempo para recebimento, maior tempo para pagamentos e maior rotatividades do estoque.

Além disso, necessita-se urgentemente de um setor responsável pela comunicação empresarial estratégica da empresa. Entende - se que a comunicação é uma ferramenta que permite melhorar as relações com o público externo e ao mesmo tempo fortalecer a equipe

que representa a marca dessa empresa, tornando possível, uma melhor visibilidade e o crescimento do volume de vendas.

4 CONCLUSÃO

Este artigo apresenta reflexões sobre a importância de utilizar a comunicação empresarial no planejamento estratégico para a gestão das empresas baseado em trabalho monográfico desenvolvido no âmbito do curso de Administração da Faculdade de Ciências sociais e Aplicada (FACISA), no ano de 2013.

O planejamento e a comunicação empresarial visam, principalmente, o fortalecimento e crescimento organizacional, por isso, é importante conhecer e utilizar estratégias mercadológicas que possibilitam e favorecem a conquista de novos clientes, com também zelar pela permanência dos atuais. Por outro lado, percebe-se, que a globalização não apenas provocou mudanças nas organizações, como também alterou expressivamente o comportamento da sociedade em relação aos aspectos de qualidade empresarial, fazendo com que as organizações usem a comunicação empresarial dentro e fora da empresa, pois o cliente atual é mais exigente e busca mais por informações.

Outro fator, a concorrência é outro fator importante que pode ser considerado aqui, pois esta se apresenta a cada dia com diferentes aspectos e modalidades, exigindo das demais organizações do mesmo segmento, melhoras em todos os sentidos que ameaçam a crise financeira. Esta situação requer o melhor uso das estratégias relacionadas à comunicação empresarial.

Vale ainda ressaltar aqui, que a crise financeira gera conflitos de diferentes aspectos. No entanto, podem ser contornados, quando a comunicação é utilizada num plano estratégico, com objetivos claros, visando à melhora das relações internas e externas da empresa possibilitando uma análise mais ampla do público externo e de outros contextos. Nesse sentido, a empresa deve ser flexível em relação a possíveis correções e/ou adaptações pela qual seja necessário valer-se para sua própria permanência no mercado.

De modo geral, espera-se que as reflexões feitas aqui, possam contribuir para o melhor uso da comunicação empresarial nas organizações, independente de sua dimensão mercadológica.

REFERÊNCIAS

BITTAR, D. T. **A importância da assessoria de comunicação nos momentos de crise.** In: XI Conferência Brasileira de Folkcomunicação, 2011, Juiz de Fora. IX Encontro Regional de Comunicação, 2011.

CAMPOS FILHO, Ademar, Demonstração dos Fluxos de Caixa: **Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa.** São Paulo: Atlas. 2ª Edição.

FARIAS, L. A. de. **O que a Comunicação pode (ou não) fazer na hora da crise?.** Idade Mídia, v. 1, p. 17-18, 2006.

LIMA, L. **Administração mercadológica (2009).** Disponível em: <http://ava.ead.ftc.br/conteudo/circuito1/Circuito_Novo/Periodo_01>. Acesso em: 8 jun. 2015.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena . **Comunicação Organizacional Integrada.** Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

PANNEBECKER, A. **O Processo de planejamento de Comunicação: uma análise da prática em agências de publicidade e propaganda..** 2007. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

PESSOA, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica.** Acesso em 15/12/2013. Disponível em: www.bocc.ubi.pt.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como Planejar e Executar uma campanha de propaganda.** São Paulo: Atlas, 2008.

RUSCHEL, Cláudio Fernando. **Custos estes desconhecidos. Artigo.** Disponível em: <http://www.cassecontabil.com.br/art.php>. Acesso em: 16/12/2013.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

TOLEDO, Rafaelle Carine Santos. **A Comunicação Empresarial Como estratégia competitiva nas organizações,(2009).** Acesso em 15/12/2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-comunicacao-empresarial-como-estrategia-competitiva-nas-organizacoes/27480/>