

MARINA MOSOL

**KRAFT FOODS BRASIL: UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA  
EMPRESA**

CURITIBA  
2004

MARINA MOSOL

**KRAFT FOODS BRASIL: UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA  
EMPRESA**

Monografia de Relações Públicas  
apresentada ao Curso de Comunicação  
Social, Setor de Ciências Humanas, Letras  
e Artes da Universidade Federal do Paraná.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Glaucia da Silva  
Brito

CURITIBA  
2004

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Gu, minha maior motivação.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Glaucia da Silva Brito, mestra e amiga, que representa o lado mais querido e importante da minha jornada acadêmica.

À Laura Belfiore, por ser tão gentil sempre e me dar esse grande apoio.

Ao time de RH Vendas, meus parceiros, cada um teve sua participação na construção desse trabalho.

A meus pais e irmã queridos, por tudo.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**

**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**REITOR**

Prof. Dr. Carlos Augusto Moreira Junior

**VICE – REITOR**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Tarcisa da Silva Bega

**DIRETORIA DO SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**

Prof. José Borges Neto

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosa Maria Dalla Costa

**COORDENADOR DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Prof. Rubens Sprada Mazza

**PROF. ORIENTADOR**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Glaucia da Silva Brito

## SUMÁRIO

RESUMO .....	07
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	08
LISTA DE QUADROS .....	09
LISTA DE FIGURAS .....	10
1 INTRODUÇÃO .....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	14
2.1 A COMUNICAÇÃO .....	14
2.2 PROCESSOS COMUNICACIONAIS .....	15
2.2.1 REDES DE COMUNICAÇÃO FORMAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES .....	16
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	18
2.3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO RELAÇÕES PÚBLICAS ..	22
2.3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL X CULTURA ORGANIZACIONAL .....	24
2.3.3 DIFERENTES CULTURAS ORGANIZACIONAIS E A GLOBALIZAÇÃO .....	26
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	27
3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	31
3.1 PRODUTOS .....	32
3.2 REDES DE COMUNICAÇÃO FORMAL NO ESCRITÓRIO CENTRAL DA KRAFT FOODS BRASIL .....	40
3.2.1 INTRANET .....	41
3.2.2 COMUNICADOS INTERNOS ATRAVÉS DE E-MAIL .....	42
3.2.3 NOTÍCIAS SEMANAIS – KRAFT ONE BRASIL .....	43

3.2.4 REVISTA PANORAMA .....	45
3.2.5 JORNAL MURAL .....	47
3.3 USO DAS FERRAMENTAS .....	48
4 VISÃO E VALORES .....	48
4.1 ESTRATÉGIAS .....	49
4.2 VISÃO .....	51
4.3 VALORES .....	51
4.4 MISSÃO .....	53
4.5 PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS .....	54
4.6 COMUNICANDO OS FUNCIONÁRIOS .....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	57
6 REFERÊNCIAS .....	60

## RESUMO

Como trabalho de conclusão de curso, meu objetivo é identificar e analisar como uma empresa trata de sua comunicação. A organização escolhida foi a Kraft Foods Brasil, multinacional do ramo alimentício que figura entre as maiores do mundo na sua área.

Para efetuar a análise, estão descritas no trabalho as principais ferramentas de comunicação que são utilizadas no Escritório Central do Brasil. Além das ferramentas, será descrito também um processo muito importante que aconteceu recentemente na empresa: a mudança de sua visão e seus valores. Durante a leitura é possível descobrir como a Kraft Foods Brasil conduziu essa transição e como divulgou para todos os funcionários do Brasil.

Concluindo o trabalho, as considerações acerca de tudo o que foi apresentado: a Kraft trabalha com qualidade sua comunicação interna no Escritório Central, porém o processo de visão e valores poderia ter sido conduzido de uma maneira diferente, envolvendo mais a área de comunicação.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

UFPR – Universidade Federal do Paraná

RCF – Redes de Comunicação Formal

RRPP- Relações Públicas

KFB – Kraft Foods Brasil

CEO – Chief Executive Officer

RH – Recursos Humanos

MOD – Managing Organization Development

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de organização Etzioni .....19

Quadro 2 – Tipos de organização Katz e Kahn .....20

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo clássico de Shannon e Weaver .....	16
Figura 02 – Maguary .....	32
Figura 03 – Gelatina Royal .....	33
Figura 04 – Club Social .....	34
Figura 05 – Fermento em pó Royal .....	34
Figura 06 – Sonho de Valsa .....	35
Figura 07 – Tang .....	36
Figura 08 – Bis .....	36
Figura 09 – Diamante Negro .....	37
Figura 10 – Laka .....	37
Figura 11 – Clight .....	38
Figura 12 – Trakinas .....	39
Figura 13 – Oreo .....	39
Figura 14 – Intranet .....	41
Figura 15 – Comunicados por e-mail .....	42
Figura 16 – Notícias Kraft One Brasil .....	44
Figura 17 – Revista Panorama .....	45
Figura 18 – Jornal Mural .....	47

## 1 INTRODUÇÃO

Antes de por em prática a comunicação é preciso entender o tamanho de sua importância. Um elemento que esteve acompanhando o homem ao longo da sua história e que também evoluiu.

Esse trabalho visa apresentar a análise dos elementos de comunicação dentro de uma organização. Dentro da fundamentação teórica, a primeira parte do trabalho, é apresentado um estudo sobre a comunicação empresarial. O enfoque desse estudo será a comunicação interna, um elemento que vêm fazendo a grande diferença no funcionamento da organização em busca de suas metas e objetivos.

Para analisarmos como esses elementos funcionam no dia a dia empresarial, após a fundamentação teórica, o trabalho apresenta uma análise da Kraft Foods Brasil, empresa multinacional do ramo alimentício. O objetivo dessa análise, e também do trabalho é identificar o uso de práticas de comunicação no cotidiano de uma grande empresa. Quais ferramentas são utilizadas com eficácia? Como são os canais de comunicação com o público interno?

Para enriquecer a análise, haverá uma descrição do projeto de mudança de sua visão e seus valores que a KFB está implementando. Juntamente com a descrição, será apontado onde o Relações Públicas pode atuar e de que forma. Dessa maneira, será possível indicar qual a atuação ideal x real do profissional perante um processo tão importante como a mudança de visão e valores da companhia.

O primeiro capítulo, Fundamentação Teórica, está subdividido em processos comunicacionais, comunicação organizacional e comunicação interna. Dessa maneira, é possível ter uma ampla visão de como é formada a comunicação e qual sua importância para o comunicólogo e/ou para o profissional de RRPP.

O terceiro capítulo apresenta a empresa, explicando sua área de atuação e seus principais produtos. Juntamente, apresenta-se também as principais ferramentas de comunicação formal da KFB e como seu uso acontece dentro do Escritório Central. A escolha de delimitar a análise ao Escritório Central da empresa não foi por acaso. É neste ambiente que se concentra toda a parte administrativa da Kraft Foods, bem como a diretoria e presidência.

A mudança da visão e valores da companhia compõe todo o quarto capítulo. Descrição de quais são os novos valores e como a empresa organizou sua apresentação e divulgou para todos os funcionários da companhia.

Quinto capítulo: considerações finais a respeito dos aspectos que foram apresentados: comunicação interna na empresa e mudança da Visão e dos Valores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A COMUNICAÇÃO

A comunicação é intrínseca ao homem. Segundo Giovani (in GIOVANINI, 1987, p. 25) a história dos meios de comunicação começa com as representações pictóricas do Paleolítico. O homem paleolítico já era um usuário da linguagem. E esta traz consigo toda a tradução da vida cotidiana e, conseqüentemente, das relações humanas. As redes de comunicação têm seu início histórico na Mesopotâmia, quando o homem começa suas atividades agrícolas, o que o obriga ao trabalho coletivo e à permanência prolongada num mesmo lugar. Outro marco importante na história da comunicação é o início do uso da escrita. Segundo Giovanini (1987, p. 28) essa passagem promove uma mudança radical no tipo de mensagem transmitida, pois essa fica á disposição de qualquer um que a deseje ler. Além disso, pode ser analisada quantas vezes necessário e, portanto, adquire durabilidade, profundidade e clareza. O uso da palavra escrita também marca o início da comunicação formal.

Os estudos sobre a comunicação começaram no século XIX. Segundo Armand e Michèle (in MATELLART, 1995 p.13) foi o pensamento da sociedade como organismo, como conjunto de órgãos desincumbindo de funções determinadas, que inspira as primeiras concepções de uma “ciência da comunicação”. Novamente o trabalho está envolvido com a comunicação. Ainda segundo Mattelart, podemos encontrar em Adam Smith (1723-1790) a primeira formulação científica ao concluir que a comunicação

contribui para a organização do trabalho coletivo no interior da fábrica e na estruturação dos espaços econômicos.

Teorias podem ser entendidas como as leis que procuram explicar a realidade ou idéias explicativas da ação humana. As teorias da comunicação começaram nos Estados Unidos por influência da Segunda Guerra Mundial. Para poder conhecer e utilizar de forma vantajosa a comunicação, os militares investiram em estudos acerca da comunicação e de sua influência nos públicos. Porém, as pesquisas, impulsionadas pelo funcionalismo e pelo marxismo da Escola de Frankfurt, tiveram início a partir dos anos 20, quando são analisados os processos de comunicação em massa. Após o início dessa análise os estudos começaram a identificar os processos comunicacionais, ou seja, como acontecia a troca de informações entre o homem.

## **2.2 PROCESSOS COMUNICACIONAIS**

Sempre que o homem troca uma informação ele está fazendo isso através de algum processo comunicacional. Eles consistem na maneira que uma mensagem é transmitida. De acordo com os processos comunicacionais sabemos quais elementos estarão envolvidos na troca de informações.

O processo comunicacional na sua forma mais primitiva consiste em: troca de informações entre um transmissor e um receptor, somada ao entendimento da mensagem pelas partes envolvidas. Todos processos de comunicação respeitam esses quatro elementos: fonte – mensagem – receptor – interpretação. O modelo clássico de Shannon

e Weaver, citado em sua obra *A Teoria Matemática da Informação* (1949), mostra que a transmissão da informação não é garantia de entendimento da mensagem. O receptor precisa “decodificar” a mensagem para que essa seja completa. Isso nos leva a concluir que as mensagens nem sempre são interpretadas da forma que se almejava.

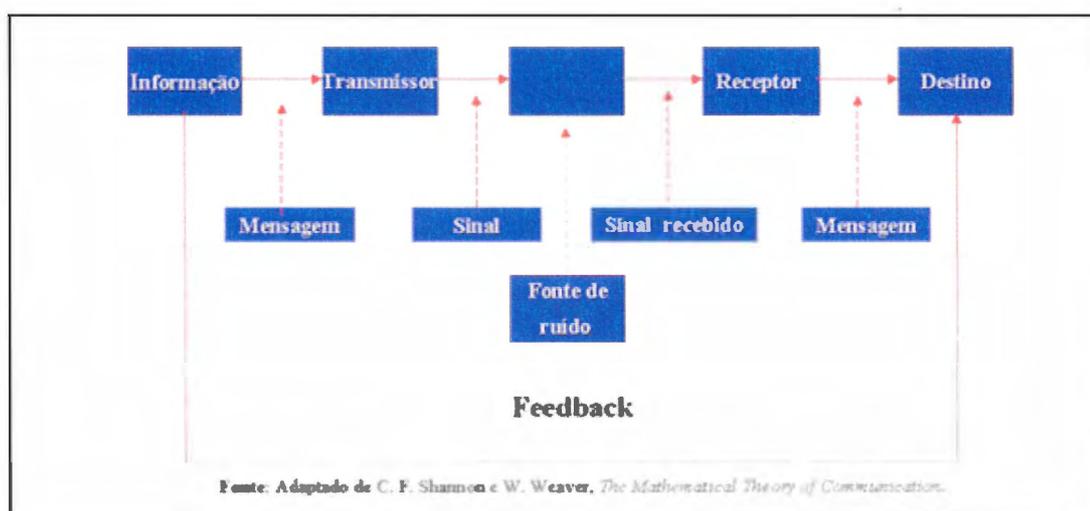


Figura 01 – Modelo Clássico de Shannon e Weaver

### 2.2.1 Redes de comunicação formal dentro das organizações

O modelo burocrático de Weber, formulado durante os estudos do sociólogo alemão (1864 – 1920), pensava no ordenamento das relações sociais de maneira a otimizar o alcance de metas. Dentre suas premissas estava a necessidade de um comportamento impessoal, imparcial e submisso a regras de acordo com a hierarquia de

autoridade. A imparcialidade, porém, não acontece de forma alguma, pois a comunicação está intimamente ligada às relações sociais do ser humano. Essas relações vão além das teorias e regras e não se adequam a qualquer tipo de controle.

Apesar de ser impossível “prendermos” a comunicação às redes formais, essas são fundamentais para a organização. As Redes de Comunicação Formal consistem em documentos e ferramentas utilizadas para fazer funcionar os canais de comunicação existentes na organização. Elas organizam e oficializam a comunicação e, ao menos no que é possível, ajudam a empresa a coordenar seus canais de comunicação. As RCF devem existir em todos os sentidos, não apenas verticalmente, entre posições da hierarquia, mas também horizontalmente. O padrão das RCF será decidido pelo fluxo do trabalho, que também determina quais os canais utilizados para o trânsito de informações e materiais.

A comunicação informal também é proveitosa para as organizações. Além de ser um canal de comunicação que não pode ser dispensado, é um fator de motivação, pois como já foi citado, é intrínseca ao homem e faz parte do seu conjunto de necessidades básicas. O modelo ideal de política de comunicação que deve ser implementado pelo profissional de comunicação é que as duas redes de comunicação complementem-se e formem uma sólida estrutura comunicacional. O primeiro passo para alcançar esse ideal é otimizar as RCF de modo que suas falhas não atinjam a comunicação informal. Uma vez bem informados e confiantes nas RCF, funcionários encontrarão dificuldade para dar início a boatos, pois sua falácia ou veracidade será facilmente comprovada através de uma RCF eficiente.

O uso conjugado das redes de comunicação formal e informal estará sempre contribuindo para que a organização alcance suas metas e objetivos, sejam essas de qualquer espécie, comerciais ou não. São as redes que formam a comunicação organizacional, todas informações que transitam dentro das organizações fazem parte da sua complexa comunicação.

### **2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Os processos comunicacionais do ser humano são sempre realizados em organizações. Essa é a maneira de nossa sociedade se organizar e também de alimentar suas necessidades de convívio coletivo.

“As organizações são aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter resultados determinados.” (MIMEO)

Segundo Maximiano (1992):

"uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações”.

A comunicação está sempre inserida nesse meio. Não importa qual o tipo da organização, seja ela familiar, empresarial, institucional, etc. a comunicação sempre fará parte de sua estrutura, pois permite sua realimentação e sobrevivência.

“A comunicação organizacional tem como base um sistema aberto no qual deve ser considerado não somente a comunicação de fora pra dentro (input) e a de dentro para fora (output), mas também a comunicação dentro da organização (throughput). Essas três estruturas comunicacionais devem sempre estar alinhadas e em sintonia.” (MIMEO)

Dentro da organização, a importância da comunicação vai variar de acordo com o tipo da organização. Existem vários critérios que podem ser levados em conta para classificar uma organização como número de funcionários, lucratividade, etc. A seguir veremos dois quadros de autores que apresentaram formas de classificação. O primeiro quadro mostra a classificação de Etzioni (1960), que se baseia no tipo de controle exercido pela organização sobre seus participantes.

<b>Tipos de organização</b>	<b>Controle predominante</b>	<b>Ingresso/permanência dos participantes</b>	<b>Envolvimento dos participantes</b>	<b>Exemplos</b>
Coercitivas	Coercitivo	Coesão, força, medo, ameaça e imposição.	Alienatório, face ao terror.	Prisões Instituições penais
Utilitárias	Remunerativo	Interesse Vantagem percebida	Calculativo, face ao interesse quanto às vantagens	Empresas em geral
Normativas	Ideologia Consenso ético	Convicção, fé, ideologia, crença fervor	Moral e motivacional	Igrejas Universidades Hospitais

Quadro 1 – Tipos de Organização Etzioni

O próximo quadro nos permitirá visualizar os critérios de classificação utilizados por Katz e Kahn (1978). Segundo esses autores, as organizações estão enquadradas em quatro classes, de acordo com fatores de primeira e segunda ordem. Os fatores de

primeira ordem estão sob o ponto de vista do tipo de trabalho que é realizado em relação à transformação que este implica na estrutura social que a organização está inserida. Os fatores de segunda ordem, que permitem uma descrição mais precisa das organizações, tem atrelado as relações internas e suas transações com o meio ambiente.

<b>Tipo de organização</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Primeira ordem</b>	
Organizações produtivas ou econômicas	Indústrias fabris, instalações de transporte, empresa de comunicação.
Organizações de manutenção	Escolas e igrejas.
Organizações de adaptação	Laboratórios de pesquisa, universidades.
Organizações gerenciais-políticas	Orgão do governo nacional, estadual e municipal. Sindicatos trabalhistas, grupos de pressão.
<b>Segunda Ordem</b>	
Natureza do processamento organizacional.	Definição entre objetos e pessoas com o produto final do funcionamento organizacional
Natureza dos processos de manutenção	Distinção entre recompensas expressivas (intrínsecas) e instrumentais (extrínsecas) como meios de atrair e manter membros da organização
Natureza da estrutura burocrática	Distinção em termos da permeabilidade das fronteiras organizacionais (facilidade de entrar ou sair) e em termos de elaboração estrutural (grau de especialização de papel e número de escalões)
Tipo de equilíbrio	Distinção entre a tendência a um estado firme e tendência à maximização do rendimento organizacional como a dinâmica organizacional predominante

Quadro 2 – Tipo de organização Katz e Kahn

Ainda segundo Katz e Kahn (1978, p. 428), quanto mais perto se chega do centro organizacional de controle e tomada de decisões, mais pronunciada é a ênfase na troca de informações. Quanto mais a organização está envolvida com pessoas, com diferentes idéias, maior e mais importante é a circulação de informações em seu interior. Aumenta também, é claro, o potencial de distorção dessas informações.

Vamos remeter ao processo comunicacional: emissor - fonte - receptor e entendimento da mensagem. Quando falamos de pessoas, a chance de conseguir 100% de entendimento em 100% das mensagens é nula. Muitos fatores interferem nesse processo, dentre eles valores pessoais, interesses, etc. Segundo Hall in (HALL, 1984, p. 137) um elemento chave na compreensão das comunicações nas organizações é o processo perceptivo, que pode levar a discrepâncias no modo de duas pessoas entenderem uma mensagem ou uma pessoa. Segundo Hall (1984, p. 137),

“As necessidades, valores e interesses pessoais dos indivíduos entram no processo perceptivo. A maioria das comunicações ocorre na interação com os outros, e o modo como uma pessoa percebe o” outro “no processo de interação afeta de maneira vital o modo como perceberá a comunicação, já que as outras pessoas induzem mais emoção do que os objetos físicos”.

Além do processo de percepção, outros fatores são listados por Hall como participantes do sistema de comunicação. Entre eles temos: estereotipização, a generalização de uma situação baseando-se em poucos indicadores, etc. Esses fatores são classificados por Hall como fatores individuais (p.137).

Outra contribuição de Hall (1984, p. 145) foi enunciar três aspectos que podemos considerar problemas das comunicações: a omissão (eliminação de aspectos da

mensagem), a distorção (alteração dos sentidos da mensagem) e a sobrecarga. Hall afirma que a sobrecarga de comunicações leva à omissão e contribui para a distorção.

O Relações Públicas deve sempre estar atento a esses possíveis ruídos na comunicação, pois são eles que podem vir a originar uma crise que deverá ser combatida pelo próprio profissional.

### **2.3.1 Comunicação organizacional e o papel do Relações Públicas**

Frente a todos esses estudos e pesquisas da comunicação é claro que sua importância, e também a importância de entendê-la passou a ser levada em conta. Aí entra em cena o profissional de comunicação. Mais especificamente o Relações Públicas, o responsável por trabalhar exclusivamente com a comunicação de uma organização.

Além disso, existe um aspecto que transformou o papel dos comunicadores: a crescente inovação tecnológica em torno da comunicação. Atualmente não existe mais limite de velocidade para que uma informação transite livremente pelo mundo inteiro. Aparatos como a Internet revolucionaram a maneira de se tratar as informações.

O primeiro impacto que isso causou nas ações do Relações Públicas foi a questão da transparência. Agora é impossível enxergar uma empresa como um ambiente fechado, que expõe a seus públicos apenas o produto final de sua produção. A empresa, para sobreviver no mercado, precisa assumir uma postura de transparência e isso exigiu várias mudanças no seu modo de atuação. Para esse processo o profissional de Relações Públicas foi de suma importância, pois era o profissional mais capacitado para operar

essas mudanças. Foi preciso incorporar conceitos e ações que envolviam questões como responsabilidade social e respeito aos trabalhadores. Isso sem falar na obrigatoriedade, que atualmente qualquer empresa tem, de possuir um canal de comunicação eficiente com todos seus públicos e de estar sempre comprometida com a verdade.

“Um papel essencial das relações públicas é administrar as relações de conflito entre a organização e seus públicos, por meio de uma comunicação simétrica de duas mãos, que busca o equilíbrio e a compreensão. Não se admite, nos tempos de hoje, que elas atuem apenas em prol dos interesses da organização. É preciso ouvir o outro lado, abrindo canais de comunicação com todos segmentos”. (KUNSCH, 1997, p.140)

Kunsch ainda propõe outra ação para o profissional moderno de Relações Públicas: atuar respeitando o conceito de comunicação integrada. Segundo a autora, a comunicação integrada:

... inclui, sinergicamente: a comunicação administrativa (redes formal e informal; fluxos descendente, ascendente e horizontal); a comunicação institucional (relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade corporativa e visual, marketing social e marketing cultural); e a comunicação mercadológica (promoção comercial, promoção de vendas, merchandising, venda pessoal, demonstração de produtos, exposições e feiras comerciais, treinamento de vendedores, assessoria aos clientes, assistência técnica no pós-venda). (1997, p.145).

Enfim, o profissional deve estar ciente de seu papel dentro da empresa e saber respeitar os paradigmas que acabaram por ser impostos em função das tecnologias modernas. Se ele estiver atuando desta maneira, com visão global acerca da empresa, a comunicação estará favorecendo esta não só a se firmar no mercado, mas também a otimizar todos seus recursos, sejam eles humanos ou materiais.

### 2.3.2 Comunicação organizacional X Cultura organizacional

Não diferente de organizações familiares ou das informais, as organizações empresariais também possuem sua cultura. Esse é um fator que não deve de forma alguma ser ignorado pelo Relações Públicas, pois a cultura organizacional influencia em muitos fatores dentro da organização e um deles, obviamente, é a comunicação.

Em um artigo publicado na Internet, Heitor Quintella cita uma definição de cultura organizacional, de autor não mencionado:

um padrão de pressupostos básicos (percepções e sentimentos), sistema de crenças (visão, valores, estratégias, metas) bem como de artefatos (produtos e processos) compartilhados, aprendidos e/ou desenvolvidos pelo grupo ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e agir em relação àqueles problemas”.

Analisando a definição acima, podemos concluir o quão importante é a cultura organizacional e o tamanho de sua influência dentro dos sistemas organizacionais. Uma de suas características é a informalidade, pois ela é originada e mantida pelos funcionários da empresa baseada em experiências práticas. Dessa forma, a cultura organizacional adquire um embasamento muito sólido, pois sua existência e importância são renovadas diariamente durante a realização das funções de cada funcionário.

A comunicação organizacional tem características um pouco diferentes, em especial as redes formais de comunicação. Estas são desenvolvidas por um profissional

que, baseado em seus estudos e experiência, desenvolve um sistema que julga ser o mais apropriado para a organização. Isso coloca a comunicação organizacional em uma posição de “prova”, pois se submete à avaliação dos membros da empresa e, conseqüentemente, à cultura organizacional. O profissional responsável por elaborar sistemas de comunicação deve ser um grande conhecedor da cultura organizacional. A comunicação da empresa deve estar em sintonia com sua cultura, pois do contrário, não será incorporada pelos funcionários e não atingirá seu propósito.

Essa é a grande diferença entre cultura e comunicação organizacional. A primeira forma-se naturalmente, de acordo com ações e atitudes que funcionaram e já estão consolidadas como práticas positivas. A segunda é desenvolvida a partir de uma análise profissional que determina os canais mais eficientes para que as informações transitem na organização da melhor maneira até atingir seu destino. O RRPP precisa mixar as duas formas de comunicação com o objetivo de fazer as informações fluírem de forma harmoniosa tanto com a cultura quanto como a comunicação organizacional.

Um desafio para a elaboração da cultura organizacional é a globalização. Antigamente, cada planta de uma companhia tinha sua própria cultura, o que não representava problema, uma vez que dificilmente pessoas de países diferentes teriam acesso a detalhes sobre a cultura organizacional de outra sede ou filial de sua companhia. Atualmente, o desafio da cultura organizacional não encontra barreiras pois, com a globalização, uma empresa multinacional, por exemplo, assume a mesma postura em diferentes países.

### 2.3.3 Diferentes culturas organizacionais e a globalização

Uma análise um pouco mais profunda a respeito da cultura organizacional se faz pertinente dentro desse estudo. O motivo é a grande influência que esse fator possui no trabalho do RRPP. Atualmente, mesmo pequenas empresas já possuem sua cultura organizacional e a análise e o entendimento dessa cultura são fundamentais para que os sistemas de comunicação sejam desenvolvidos de forma adequada àquela organização.

A presença da globalização é outro fator que influencia a cultura organizacional. O RRPP deve trabalhar para que a organização conheça sua cultura e, ao mesmo tempo, aprenda a flexibilizá-la. Empresas multinacionais, por exemplo, estão freqüentemente promovendo uma espécie de “intercâmbio” entre seus colaboradores de diferentes países. As vantagens que a organização adquire ao permitir que seu colaborador torne-se um expatriado em outro país vão além da troca de *Know-how* entre os funcionários. Ao integrar-se em outro país, um colaborador compartilha parte da cultura organizacional de sua unidade. Além de trazer novidades, suas impressões e opiniões podem ser de grande valia no sentido de tornar alguns processos, que já estariam “consolidados”, mais eficientes através de sugestões de mudanças ou adaptações.

É impossível não considerar outros fatores, como o aumento crescente de importações e exportações, o uso da Internet, as fusões e aquisições, parcerias, enfim, todos os fatores que foram responsáveis pela implementação da globalização. Tudo isso afeta a cultura organizacional, o que garante a ela uma característica peculiar: mesmo sendo sempre formada a partir de um ambiente micro, que é o espaço físico da

organização, ela está sendo influenciada pelo mundo externo. O ideal é que o profissional de Relações Públicas consiga manter a cultura extremamente “personalizada” mas, ao mesmo tempo, pronta para receber influências e para interagir com o mundo exterior.

O trabalho se completa quando o profissional consegue aliar a cultura organizacional com sua comunicação interna, aplicando elementos da primeira na criação da segunda.

## **2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA**

Outra aptidão do Relações Públicas é aplicar uma política de comunicação interna. Para que serve a política de comunicação interna? Primeiro, devemos partir do pressuposto que a comunicação interna sempre existirá dentro de qualquer organização. Ela se consolida a todo o momento que os funcionários estão conversando, inclusive em conversas de corredor ou no café. A política de comunicação interna serve para combater rumores, estimular o funcionário a participar ativamente da empresa e, conseqüentemente, criar um clima de confiança.

Os procedimentos técnicos para instauração da política de comunicação interna iniciam-se com um diagnóstico. A maneira de chegar a um diagnóstico preciso é elaborando um questionário claro e progressivo, com informações do geral para o particular. Além do questionário é recomendada a realização de entrevistas com os funcionários, com objetivo de explorar um pouco mais o assunto. A primeira análise que o profissional faz refere-se às expectativas dos funcionários em relação à empresa e ao seu

futuro dentro desta. É levado em consideração também se existe coerência entre a política geral da empresa e a política de comunicação. Finalmente, outro fator importante a ser levado em consideração é a postura da direção frente à comunicação interna. A análise deve responder a perguntas como: qual o papel da direção na transparência da informação? A direção tem um papel importante na divulgação das informações? A direção apóia a política de comunicação?

Após esse diagnóstico, identificados os pontos fortes e fracos dentro da organização, é o momento de definição dos objetivos da comunicação interna. Durante essa etapa é importante ter em mente que a política de comunicação, para obter sucesso, deve obedecer a três premissas: transparência, simplicidade, e ser realista. A política também só terá sucesso se for amplamente apoiada pela direção.

Tomando como guia os objetivos da política de comunicação o responsável irá escolher que ferramentas usar para colocá-la em prática. A seguir alguns exemplos de ferramentas que o profissional da comunicação dispõe e alguns pontos positivos e negativos de cada uma.

### **Reunião**

Pontos positivos: a informação é transmitida de forma imediata. É possível checar se realmente houve o entendimento da mensagem.

Pontos negativos: o excesso leva ao desinteresse.

**Folheto**

Pontos positivos: expõe informações sobre a empresa e suas ações. Alcança toda a equipe.

Pontos negativos: é dispendioso.

**Manual da empresa**

Pontos positivos: apresenta a empresa como um todo e seus procedimentos. Excelente para a integração.

Pontos negativos: a sistematização exige bastante tempo.

**Carta ao pessoal**

Pontos positivos: é um documento assinado pelo administrador ou diretor. Foca aspectos importantes da empresa. É personalizada e dirigida. Eficiente no combate a rumores.

Pontos negativos: se não for objetiva pode ser mal interpretada.

**Caixa de sugestões**

Pontos positivos: Encoraja a iniciativa do funcionário e o espírito de participação.

Pontos negativos: É impessoal. Não facilita a relação do comunicador com os funcionários.

**Jornal da empresa**

Pontos positivos: Publicação regular, é o canal de comunicação mais tradicional.

Pontos negativos: Envolve recursos humanos especializados, além de tempo com diagramação, impressão e distribuição.

**Jornal Mural**

Pontos positivos: torna-se um local de referência onde sempre há informações. Gera menor custo que o jornal distribuído.

Pontos negativos: é impossível transmitir informações longas ou detalhadas.

**Intranet**

Pontos positivos: permite a circulação rápida da informação. Facilita os processos burocráticos.

Pontos negativos: a empresa necessita de um bom grau de informatização.

**E-mail**

Pontos positivos: velocidade imediata e baixo custo.

Pontos negativos: não funcionam em empresas onde nem todos os funcionários têm acesso ao e-mail.

### 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em 1903, James L. Kraft abriu um atacado de queijos em Chicago. Pouco tempo depois, sua companhia já estava fazendo seus próprios produtos derivados de queijo e, em 1914, inaugurava um escritório de vendas em Londres. As principais fusões aconteceram a partir de 1985, quando a Philip Morris Companies, Inc. adquiriu a General Foods Corp e também a Kraft, Inc., já em 1988.

Internacionalmente, a Kraft Foods construiu sua forte escala através de aquisições. Entre 1989 e 1995, a receita de Kraft Foods International deu um salto de US\$ 3,7 bilhões para US\$ 11,2 bilhões, após as incorporações da Jacobs Suchard, Freia Marabou, Terry's e uma série de negócios na Europa Central e Oriental.

A Kraft Foods começou a construir sua operação na América Latina em 1954, quando estabeleceu a Alimentos Kraft Foods da Venezuela. A primeira fábrica da Companhia foi estabelecida fora de Caracas em 1960. Com a aquisição da Nabisco, em dezembro de 2000, a Kraft Foods se tornou a segunda maior empresa de alimentos do mundo e a primeira em lucratividade. No Brasil, em 1993, a Kraft Foods adquiriu a Q-Refresko S.A., companhia líder em bebidas em pó em todo o país. Três anos depois, assumiu o controle total da Indústria de Chocolates Lacta S.A., também líder em confeitos de chocolate. Hoje, a Kraft Foods é o fabricante nº 1 de chocolates no Brasil, segundo dados colhidos na Intranet da companhia.

A Kraft Foods Brasil é um dos maiores mercados da Kraft Foods Internacional, uma das divisões do Altria Group, Inc. A Kraft Foods conta com aproximadamente 110 mil

empregados e mais de 200 fábricas. Seus produtos são vendidos em mais de 140 países. Atualmente, a operação brasileira conta com 11 fábricas, e emprega mais de dez mil pessoas. Desde 1993, foram aplicados US\$ 700 milhões em ativos fixos. O faturamento do Brasil em 2002 foi de R\$ 2,3 bilhões. Em 2003, foram lançados 70 produtos.

### 3.1 PRODUTOS

#### 3.1.1 Maguary

A marca de sucos concentrados é líder no Brasil. A Maguary foi fundada em 1953, no município de Pedras do Fogo, na Paraíba, com o objetivo de comercializar as frutas da região. Em 1992, a Maguary foi adquirida pela Produtos Fleischmann Royal Ltda., que em 2.000 foi incorporada pela Kraft.



Figura 02 – Maguary

### 3.1.2 Sobremesas Royal

As sobremesas passaram a ser produzidas em 1946. Hoje a linha completa possui uma enorme variedade de produtos, entre pudins, gelatinas e sobremesas especiais (flans e produtos típicos sazonais). O ponto forte da marca Royal é ser a mais lembrada pelos consumidores quando se trata de sobremesas, segundo o web site da Kraft.



Figura 03 – Gelatina Royal

### 3.1.3 Club Social

Foi pioneiro no mercado como primeiro biscoito comercializado em single pack, embalagem que contém uma porção individual. A novidade no mercado transformou a marca em líder no segmento, sendo também a marca preferida nessa categoria de biscoitos, segundo o web site da Kraft Foods.



Figura 04 – Club Social

### 3.1.4 Pó Royal

Marca fundamental para a empresa, pois tornou-se um ícone da categoria. O Pó Royal é um fermento utilizado para confecção de bolos, pães e tortas. Sua aceitação pelo consumidor é muito grande, obtendo índice de 94% dos consumidores associando espontaneamente o nome da marca a fermento em pó, segundo web site da Kraft Foods Brasil.



Figura 05 – Fermento em pó Royal

### 3.1.5 Sonho de Valsa

Bombom recheado com creme de castanha de caju e amendoim, envolvido por uma camada de wafer, coberto por uma camada de chocolate amargo e uma camada de chocolate ao leite. O Sonho de Valsa é o primeiro bombom do Brasil. A Lacta iniciou sua fabricação em 1938. Atualmente, sua marca ainda é associada a tradicionalismo e confiança. Atualmente, é uma das marcas mais importantes da Kraft, por ser o bombom mais vendido no mercado brasileiro.



Figura 06 – Sonho de Valsa

### 3.1.6 Tang

O produto chegou ao Brasil em 1973, como a primeira bebida em pó 100% adoçada. Também vislumbra entre as marcas mais importantes da companhia, pois é

líder no segmento de mercado, e também a marca mais lembrada de bebida em pó, segundo web site da Kraft Foods Brasil.



Figura 07 – Tang

### 3.1.7 Bis

Outra marca muito ligada à tradição. Está no mercado desde 1942. O Bis é um wafer recheado com chocolate, e a empresa apresenta em três diferentes sabores: chocolate, chocolate branco e laranja. O Bis possui 100% de reconhecimento entre os consumidores, segundo web site da Kraft Foods Brasil



Figura 08 - Bis

### 3.1.8 DIAMANTE NEGRO

É também uma das marcas mais tradicionais no mercado. É composto de chocolate ao leite com crocantes. Possui muitos consumidores fiéis, o que lhe garante a 4º posição em um mercado onde competem mais de 50 marcas. Sua embalagem transparece elegância e mistério.



Figura 09 – Diamante Negro

### 3.1.9 LAKA

Laka é a primeira marca de chocolate branco lançada no país. Atualmente é não somente a marca de chocolate branco mais vendida, mas também atinge o segundo lugar no ranking de produtos mais vendidos na categoria tabletes de chocolate, segundo informações da página na Internet da Kraft Foods Brasil.



Figura 10 – Laka

### 3.1.10 CLIGHT

Clight é um concentrado de suco em pó diet. O produto é associado ao cenário da vida moderna. Seu público-alvo são pessoas que levam uma vida agitada, mas procuram um equilíbrio e qualidade de vida.

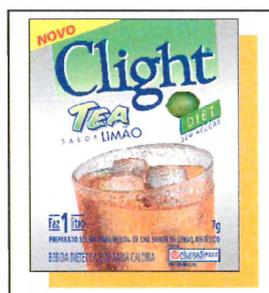


Figura 11 - Clight

### 3.1.11 TRAKINAS

Lançada em 1988, foi a primeira marca de biscoitos voltada exclusivamente para crianças. Seu atrativo são carinhas em relevo e furinhos no biscoito. O produto conseguiu uma forte identificação com o público infantil e é líder de mercado segundo o web site da Kraft Foods Brasil.



Figura 12 - Traxinas

### 3.1.12 OREO

Oreo é vendido em mais de 100 países. Apesar de o Brasil não ser um de seus grandes mercados, Oreo é atualmente o biscoito mais vendido no mundo.



Figura 13 – Oreo

### 3.2 REDES DE COMUNICAÇÃO FORMAL NO ESCRITÓRIO CENTRAL DA KRAFT FOODS BRASIL

O Escritório Central da Kraft Foods Brasil, situado em Curitiba, comporta toda a parte administrativa referente às diretorias visualizadas no organograma disponível (figura 00). Fora o Escritório Central, a Kraft possui mais seis filiais de vendas situadas em: Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Campinas e Recife. As fábricas estão distribuídas da seguinte maneira:

Aracati – Sucos concentrados

Araguari – Sucos Concentrados

Piracicaba – Biscoitos

Pedreira – Sobremesas em Pó

Jundiaí – Fermento em Pó e Sobremesas em Pó

Curitiba – Chocolates, Bebidas em Pó e Queijo

Para completar sua estrutura Brasil a Kraft ainda conta com Centros de Distribuição em: Curitiba, Barueri, Anhanguera, Recife, Jundiaí e Santa Cruz do Rio Pardo.

As ferramentas que a Kraft utiliza como canais de comunicação formal dentro do Escritório Central são as seguintes: comunicados através de e-mail, notícias semanais que são veiculadas através de e-mail, revista Panorama e jornal mural. Como o uso da tecnologia nos canais de comunicação do Escritório Central já é realidade, a área de comunicação trabalha de acordo com a postura sugerida na fundamentação teórica: com transparência, sempre respeitando o fato de que as informações agora são transmitidas

praticamente em tempo real. Isso torna o trabalho do Relações Públicas mais apurado, pois a chance do surgimento de boatos é grande e há necessidade de que uma informação oficial acompanhe esse ritmo imposto pelo uso da tecnologia.

Abaixo está a descrição das ferramentas utilizadas para manter essa política comunicacional.

### 3.2.1 Intranet

A Intranet oferece aos funcionários as principais informações que precisam a respeito da companhia. Informações como políticas, organogramas, manual de identidade visual, etc. estão todos disponíveis.

Além dessas informações a Intranet também disponibiliza o SCF, Sistema de Controle Financeiro que permite ao funcionário controlar o orçamento da sua área e providenciar o pagamento de serviços contratados pela mesma.

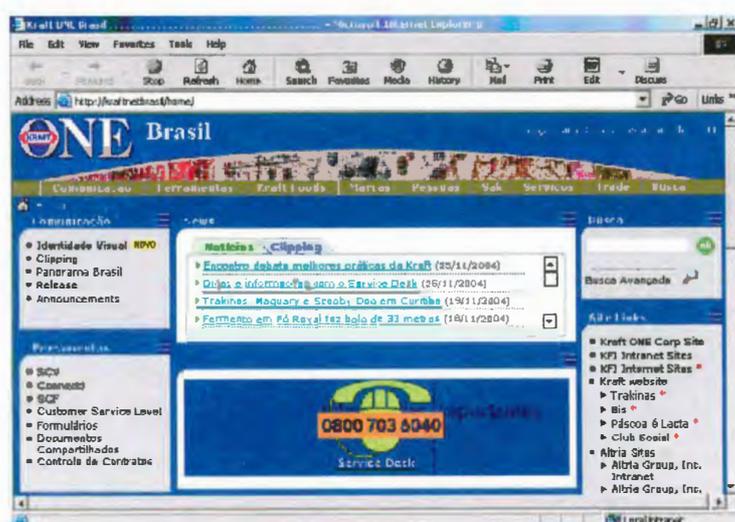


Figura 14 - Intranet

### 3.2.1. Comunicados internos através de e-mail

Os comunicados através de e-mail são uma comunicação oficial utilizada sempre que é necessário dar um aviso ou informar a população a respeito de algo que está ocorrendo. Todos os comunicados passam antes pela aprovação da área de comunicação, que dentro da Kraft é denominada Assuntos Corporativos.

Exemplo de comunicado:



Figura 15 – Comunicados por e-mail

O uso dessa ferramenta é de eficácia garantida, porém sofre limitações. A ferramenta é tranqüilamente aplicável à população administrativa, pois todos contam com acesso a e-mails. Como estamos trabalhando dentro do escopo do Escritório Central, o uso dos Comunicados Internos através de e-mail alcança todos requisitos para tornar-se uma ferramenta formal de comunicação interna. Seu conteúdo tem caráter oficial, o custo é praticamente nulo e a velocidade no recebimento é imediata. Quanto ao envolvimento dos recursos humanos é necessário uma participação da área de informática que criou uma lista de distribuição que é atualizada pela área de Recursos Humanos de acordo com as contratações ou demissões. Os comunicados, com exceção das políticas internas da companhia, que são responsabilidade da área de Controles Internos, são todos enviados através da área de Assuntos Corporativos que, além de ser a única a ter autorização de enviar e-mails através da lista, avalia a clareza e objetividade do texto.

### **3.2.2 Notícias semanais – Kraft One Brasil**

Semanalmente, a área de Assuntos Corporativos mantém os funcionários informados a respeito das marcas da Kraft Foods. O objetivo é que todos saibam como estão sendo tratadas as marcas da empresa, e através das notícias é possível saber quais foram as principais ações de marketing envolvendo as marcas Kraft como patrocínios ou novas campanhas e comerciais. Além desse tipo de informação, as ações da empresa também são divulgadas através do Kraft One Brasil.

Essas informações são disponibilizadas na íntegra na Intranet, e o e-mail enviado aos funcionários são apenas chamadas que trazem o título das matérias, bem como links para essas.

Exemplo de chamada:



Figura 16 – Notícias Kraft One Brasil

Quando recebe o e-mail, o funcionário acessa a página da Intranet e confere as últimas notícias. Os recursos envolvidos no envio das Notícias Kraft One Brasil são similares ao do envio de Comunicados Internos, baixos custos, baixo tempo envolvido na produção e alta eficácia.

A decisão de incorporar esse tipo de ferramenta como parte da política comunicacional é considerada totalmente adequada quando fazemos uma análise da cultura organizacional da empresa. A Kraft tem uma característica muito dinâmica, faz parte da rotina dos funcionários o trabalho em ritmo acelerado. Obviamente, o uso da comunicação deve acompanhar essa tendência. Os comunicados e notícias através da Internet são ferramentas eficazes, de baixo custo e rápidas, portanto adequadas com a cultura organizacional.

Mesmo assim, o uso de canais tradicionais de comunicação ainda não é dispensável. Mesmo trabalhando completamente imersos em inovações tecnológicas, os funcionários não deixam de apreciar uma revista mensal, que sempre apresenta matérias mais completas a respeito de tópicos diversos.

### 3.2.3. Revista Panorama



Figura 17 – Revista Panorama

A Revista Panorama é a revista interna da Kraft Foods Brasil. Sua publicação é mensal e seu público é composto por todos os empregados da Kraft Foods Brasil e alguns clientes da empresa, atingindo assim uma tiragem de 11.000 exemplares. A área de Assuntos Corporativos é responsável pela revista, e o conselho editorial é formado pelas áreas de: Recursos Humanos, Operações, Supply Chain, Trade Marketing, Marketing, SAK, Financeiro, Informática, Segurança e Meio Ambiente e Qualidade Corporativa. O projeto gráfico e a diagramação são realizados por uma empresa de design terceirizada.

O objetivo da revista é trazer as novidades e futuras ações da empresa, assim como acontecimentos, um pouco da história da empresa e dos projetos em andamento ou concluídos. A estrutura da revista respeita algumas seções.

**Editorial:** traz sempre uma mensagem do presidente comentando o último mês.

**Kraft pelo mundo:** apresenta produtos que são destaque na América Latina. O objetivo é aproximar as marcas mais vendidas nessa região para o público da América do Sul.

**Geral:** notas e campanhas a programar.

**Capa:** Reportagem de capa.

Após essas sessões a revista dá enfoque a atividades que estão acontecendo nas áreas. Normalmente há uma sessão que aborda questões de responsabilidade corporativa ou meio ambiente.

Outro propósito tem o jornal mural. Ele serve para notícias rápidas e aproveita os momentos de intervalo no trabalho para transmitir informações.

### 3.2.4 Jornal Mural



Figura 18 – Jornal Mural

O jornal mural no Escritório Central da Kraft Foods Brasil fica posicionado em dois locais: no refeitório e no coffee shop. O objetivo do jornal mural é propiciar leituras rápidas e criar também um espaço de comunicação entre os funcionários, pois constantemente eles estão publicando informações que possam interessar a outros funcionários como por exemplo, venda de carros.

O posicionamento é estratégico, pois ao aguardar alguém no refeitório, ou ao tomar um café, o funcionário acaba por ler notícias rápidas. O jornal mural é eficaz nesse

sentido, porém informações importantes e com necessidade de recebimento de todos devem evitar de serem publicadas no jornal mural, pois este instrumento não apresenta garantia de recebimento da mensagem.

### **3.3 USO DAS FERRAMENTAS**

A escolha das ferramentas é adequada à cultura organizacional e também atinge os objetivos de uma política de comunicação. De acordo com o tema da informação a ser passada também se faz uso de teaser e folder, que são distribuídos entre todos os funcionários pelo pessoal responsável pelo fluxo da correspondência interna. Esse método também é cabível dentro da estrutura do Escritório Central e sua eficácia se dá pelo fato de que as pessoas desviam sua atenção de sua rotina ao encontrar um folder sobre sua mesa. Sendo de formato e design atrativos, sempre é possível transmitir informações rápidas com sucesso.

## **4. VISÃO E VALORES**

Nos últimos meses, a Kraft vem passando por um processo de mudança de sua visão e seus valores. O CEO da Kraft Foods, Roger Deromedi, desenvolveu juntamente com sua equipe sênior uma estrutura global de “One Company”. Essa estrutura é parte de um plano de Crescimento Sustentável também desenvolvido pela equipe. Para que essa estrutura se torne realidade foi necessário repensar a visão e os valores da Kraft. Juntamente, foram elaboradas algumas estratégias que servem de premissas para o

plano. Para Hammes, citando Brundtland, desenvolvimento sustentável é aquele que "satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades" (Brundtland, 1998). Ou seja, é o desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades, garantindo mais saúde, conforto e conhecimento, mas sem exaurir os recursos naturais do planeta.

É em busca desse ideal que a equipe da Kraft percebeu a necessidade de iniciar um processo de mudança que modificasse não somente a postura e atitudes, mas também a cultura da empresa.

#### 4.1 ESTRATÉGIAS

Para atingir o crescimento sustentável, foram desenvolvidas seis estratégias que compõem a estrutura para que as metas sejam atingidas.

1. **Agregar valor às nossas marcas:** oferta de melhores benefícios como qualidade, embalagem, etc.
2. **Transformar o Portfólio:** essa estratégia busca acompanhar a preferência do consumidor, sempre visando produtos que atendam as tendências por eles apontadas. Juntamente, houve aumento de

investimento em canais de distribuição em crescimento e grupos demográficos com características especiais.

3. **Globalizar nossas categorias:** dessa forma, aumenta-se a presença global. Foco em países de desenvolvimento, mais favorável ao aumento da demanda de bens de consumo, pois apresenta crescimento de renda e aumento populacional.
4. **Gerenciar custos e ativos com eficiência:** economia de recursos através de avanços tecnológicos, otimização da capacidade de produção. O objetivo é o aumento do crescimento a longo prazo.
5. **Aproximar a excelência organizacional e dos nossos empregados:** reunir os melhores profissionais.
6. **Agir com responsabilidade corporativa:** administração dos negócios com padrões éticos, apoiando comunidades e envolvendo-se em temas sociais relevantes.

As quatro primeiras estratégias estão diretamente ligadas ao plano de crescimento sustentável. A quinta estratégia envolve a parte de Recursos Humanos e a sexta demonstra o compromisso com a responsabilidade corporativa. Sem esses dois fatores, um plano estratégico não adquire a base necessária atualmente dentro do cenário que estão inseridas as grandes organizações. Sem pensar em suas pessoas e na responsabilidade da organização não há estratégia forte o bastante para se concretizar.

## 4.2 VISÃO

“Ajudar as pessoas ao redor do mundo a se alimentar e a viver melhor.”

Para a Kraft, sua nova visão é aquilo a que a empresa se propõe. A mensagem passada a todos os funcionários é que a visão é a razão de ser da companhia. Esse é o papel da Kraft na vida das pessoas, trazendo toda sua experiência em alimentos e repassando isso ao consumidor.

Além de conduzir o comportamento dos membros da companhia, a visão tem como objetivo concretizar a Kraft como uma empresa cidadã. Pensar em produtos que ofereçam uma chance de comunidades ao redor do mundo a escolher os melhores alimentos e melhorar sua qualidade de vida.

## 4.3 VALORES

Conceitualmente, os valores são descritos como o que a empresa acredita e o que ela é. Para Kraft, os valores definem a conduta e o compromisso com investidores e consumidores do mundo todo. O objetivo é que o consumidor espere isso da Kraft, e que a mesma esteja apta a oferecer.

**Inovação:** satisfazendo necessidades reais com idéias originais.

**Qualidade:** Cumprindo o compromisso de fornecer o que há de melhor.

**Segurança:** Garantido os mais altos padrões em tudo o que fazemos.

**Respeito:** Cuidando das pessoas, das comunidades e do meio ambiente.

**Integridade:** Agindo corretamente.

**Abertura:** Ouvindo as idéias de todos e estimulando o diálogo aberto.

A área de comunicação está envolvida especialmente nos três últimos valores. Respeito: cuidado das pessoas e do meio ambiente, o profissional de Relações Públicas, quando desenvolve diferentes posturas da organização frente a seus diferentes públicos nunca pode deixar de pensar na comunidade. Uma vez que a empresa ocupa um espaço físico esta é responsável não somente pelos aspectos físicos como cuidados com o solo e depósito de resíduos, mas também com a comunidade vizinha. Da mesma forma que a empresa terá uma postura com seus consumidores, uma com seus fornecedores, investidores, etc. é necessário adotar uma espécie de comunicação com a comunidade vizinha. Essa atitude é parte do processo de comunicação organizacional. A boa relação com a comunidade trará sempre bons resultados para ambas as partes.

Integridade e abertura: esses fatores estão ligados. Se uma empresa assume uma postura de transparência e também de diálogo com seus públicos, ela deve seguir uma conduta íntegra. De forma contrária a transparência será forjada, o que vai contra os dois princípios. Para ter abertura verdadeira a organização deve ser íntegra.

#### 4.4 MISSÃO

“Liderança global imbatível em alimentos.”

A Kraft não alterou sua missão nessa nova etapa da companhia. Porém, percebeu-se que para atingir esse objetivo macro, é preciso delimitar uma série de outras premissas. Essas premissas estão agora sendo divulgadas através dos outros elementos que estão sendo apresentados: a visão, os valores, as estratégias e os princípios operacionais. A Kraft viu a importância de se detalhar qual é o caminho para alcançar a grande missão.

Atualmente, toda empresa possui sua missão. É obrigatório, para uma empresa que tem ambições de mercado, expor sua missão. Porém, qual o caminho a percorrer para se alcançar? Esse é mais um dos objetivos do projeto Visão e Valores. Não apenas divulgar novas metas a serem alcançadas, mas sim detalhar o que é necessário para que uma grande empresa alcance sua missão.

Além disso, está sendo delimitada a forma de avaliação. Segundo a organização, a missão estará atingida quando a Kraft representar para cada um de seus públicos o que considera ser característica de empresa líder.

**Consumidores** – Primeira escolha

**Cientes** – Parceiro indispensável

**Alianças** – Parceiro mais valorizado

**Empregados** – Empregador preferencial

**Comunidades** – Organização responsável

**Investidores** – Crescimento sustentável

A missão estará alcançada se esses públicos tiverem essa percepção da Kraft Foods. Para realizar essa meta, cada área trabalha separadamente com um público. Recursos humanos foca os empregados, e investe em desenvolvimento de seus funcionários, bem como atrair e manter novos talentos; a área de assuntos corporativos desenvolve ações com a comunidade, e cuida das responsabilidades corporativas, etc.

#### 4.5 PRINCÍPIOS OPERACIONAIS

Funcionam como um guia demonstrando de que forma é necessário trabalhar para que todos os aspectos citados acima funcionem em conjunto.

**Foco:** concentrar no que é mais importante para clientes e consumidores, e no que é preciso para aperfeiçoar pessoas, marcas e negócios.

**Inovação:** formas inovadoras de satisfazer os consumidores, vender para clientes e administrar o negócio.

**Paixão:** buscar a vitória em tudo o que é feito.

**Agilidade:** agir com velocidade e disciplina, buscando ficar à frente da concorrência.

**Trabalho em equipe:** alavancar a força de trabalho entre todas as categorias, países e funções ao redor do mundo.

**Atitude:** tratar uns aos outros com respeito e operar com integridade e honestidade.

Se agindo guiado pelos princípios operacionais e pelos valores, o funcionário estará apto a trilhar o caminho que levará ao cumprimento das estratégias para o crescimento sustentável. Essa é a forma de pensar da Kraft Foods e para isso foram desenvolvidos esses conceitos.

#### 4.6 COMUNICANDO OS FUNCIONÁRIOS

Depois de desenvolvida a nova idéia de missão, visão e valores, o objetivo é transmiti-la para todos os funcionários. Como o programa tem proporções mundiais, os guidelines para a divulgação das informações veio diretamente da Kraft Foods International.

A área de Assuntos Corporativos recebeu uma apresentação explicativa montada no power point, e também um folheto que resumia as novas posturas da empresa. Sua

contribuição foi traduzir e adaptar tanto a apresentação como o folheto para a realidade do Brasil.

Passada essa etapa, a responsabilidade passou a ser da área de Recursos Humanos. Com a apresentação devidamente preparada por Assuntos Corporativos, o RH preparou um pequeno treinamento, que foi ministrado em aproximadamente 45 minutos. Todos funcionários da Kraft Foods Brasil receberam o treinamento. A responsabilidade foi dividida da seguinte maneira:

Fábricas: toda fábrica possui seu departamento de RH local, com funcionários que dedicam-se ao treinamento de pessoal. Esses funcionários multiplicaram a Visão e os Valores para todos funcionários de sua planta.

Escritório Central: executado pelo departamento RH MOD, que é responsável por treinamento e desenvolvimento de funcionários do escritório central, e também de toda a gerência da companhia.

Vendas: responsabilidade do departamento de RH Vendas que, organizando turmas nas filiais de vendas do Brasil conseguiu treinar toda a equipe.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa é a postura da Kraft Foods Brasil em relação aos seus processos comunicacionais: a empresa trabalha sua área de comunicação em parceria com a área de Recursos Humanos. A conclusão que se tira após essa análise é que a cultura organizacional da Kraft Foods Brasil funciona da seguinte maneira: a área de comunicação, ou Assuntos Corporativos, atua diretamente nas relações da empresa com o exterior. A área é dividida da seguinte maneira: gerência de comunicação, que possui uma subdivisão de comunicação interna; gerência de responsabilidade corporativa e gerência de assuntos regulatórios. A parte de comunicação interna trabalha desenvolvendo todas essas ferramentas que foram citadas no decorrer do trabalho. As outras áreas têm como objetivo basicamente a relação da empresa com seu público exterior, e também as obrigações e responsabilidades sociais.

A área de Recursos Humanos tem mais representatividade diante dos funcionários pois eles são vistos como a ponte entre funcionário - empresa. Essa visão acaba por incorporar à área esses tipos de responsabilidades, como a divulgação dos novos valores. Essa situação é parte da cultura da empresa e, como citado na fundamentação teórica, esse é um fator que não só determina qual a postura que o RRPP terá frente à organização, bem como indica quais serão os aspectos a serem levados em conta na hora de desenvolver a política de comunicação.

Esse é o diagnóstico básico que o RRPP deve ter em mente no caso dessa organização. Essa postura pode ser considerada sadia e válida, visto que o departamento de Recursos Humanos possui mais recursos do que o departamento de comunicação. A

área de recursos humanos dividi-se em quatro grandes departamentos: MOD, Administração de RH, RH Vendas e Remuneração e Benefícios, enquanto a área de comunicação é subdivida em três departamentos com menor número de pessoas. Isso confere aos Recursos Humanos maior capacidade de pessoal e, logicamente, maior orçamento disponível. Nesse caso em especial o que poderia tornar essa parceria mais apurada, e o ideal como ação do RRPP seria um maior envolvimento da área de Assuntos Corporativos, que poderia estar “agindo nos bastidores”, analisando e orientando o Recursos Humanos nas suas relações com os funcionários. Essa análise seria de grande valor para a companhia, pois proporcionaria um trabalho apurado de orientação da relação empresa – empregado. Um exemplo prático onde essa parceria seria aplicada é um maior envolvimento da área de comunicação durante a divulgação da nova Visão e Valores. Obviamente, para que essa sugestão saísse do papel um trabalho a médio prazo de mudança na cultura da companhia seria necessário. Isso depende muito da atitude da diretoria de cada área, pois são os diretores que influenciam em todos os funcionários através de um efeito cascata: diretoria – gerência – colaboradores.

Quanto ao uso das ferramentas de comunicação, após a leitura do trabalho fica claro que a Kraft Foods Brasil é uma empresa consciente quanto a sua comunicação no território do Escritório Central. As ferramentas que são utilizadas compõem uma eficiente rede de comunicação formal para a realidade do Escritório Central. Aparentemente, existem opções de ferramentas para diferentes informações, de acordo com sua importância ou urgência. Através do uso da tecnologia a Kraft Foods Brasil sabe como colocar em sintonia os elementos transparência e agilidade na informação. Esse fator

favorece muito o funcionamento da comunicação interna no Escritório Central, pois todos seus funcionários trabalham conectados à Internet durante todo o dia. A maneira de estruturação de sua comunicação interna é favorável à diminuição e eliminação de ruídos e outros fatores que possam comprometer sua política de comunicação interna.

Como desafio para a comunicação fica a capacidade de manutenção dessa política de comunicação, de forma que ela esteja sempre alinhada e atualizada de acordo com a cultura da organização. Outro ponto importante é a comunicação com a área de vendas, um grande desafio que conta com o obstáculo da distância física. A área de comunicação deveria desenvolver ferramentas e canais que mantivessem alinhados os vendedores com o Escritório Central, onde está alocado o time de RH Vendas. Fica a sugestão para mais uma parceria entre comunicação e RH, visto que os funcionários de RH Vendas, por estar frequentemente em contato com o pessoal de vendas, são uma boa oportunidade para que se busque o feedback acerca das ações que seriam desenvolvidas para integrar esses funcionários.

## 6 REFERÊNCIAS:

GIOVANINI, Giovani. **A evolução na Comunicação do Sílex ao Silício**. 3. ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1987.

MATTELART, Armand e Michèle. **História das Teorias da Comunicação**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 1999.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice - Hall do Brasil Ltda. , 1984.

KUNSCH, Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade - Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

MIMEO. **A Organização como sistema social**.

QUINTELLA, Heitor. **Gestão da cultura organizacional para eficácia dos negócios**. Disponível em [www.tiadro.com/artigos](http://www.tiadro.com/artigos). Acessado em 17 de março de 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992

HAMMES, Valéria Sucena. **O que é desenvolvimento sustentável**. Disponível em [www.estadão.com.br](http://www.estadão.com.br). Acessado em 09 de Dezembro de 2004.

GIOVANINI, Bárbara. **Assim o homem inventou a comunicação**.  
Extraído de GIOVANINI, Giovani. **A evolução na Comunicação do Sílex ao Silício**. 3. ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1987.

CASTAGNI, Nicolleta. **Gutenberg: a maravilhosa invenção.**

Extraído de GIOVANINI, Giovanni. A evolução na Comunicação do Sílex ao Silício. 3. ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1987.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **O campo da comunicação: reflexões sobre seu estatuto disciplinar.** Universidade de São Paulo

EMBRAPA, **Manual de Política de Comunicação**

PERUZZO, Cicília Krohling Peruzzo. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista.** São Paulo: Summus, 1986

PIMENTA, Lidiane Malagone. **Comunicação e Cultura Organizacional na Implementação de Sistemas Integrados de Informação.** Disponível em [www.contexto.com.br](http://www.contexto.com.br) . Acessado em 17 de março de 2004.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. **Poder e Cultura nas Organizações Contemporâneas.** Fundação Cásper Líbero SP

**Instrumentos de comunicação em Relações Públicas.** Disponível em sala de aula durante a disciplina Teoria e Técnica de Relações Públicas pela Prof<sup>a</sup> Dra<sup>a</sup> Celsi B. Silvestrin.

AZAMBUJA, Germano. **A dimensão de retorno nos processos comunicacionais e sua importância para a comunicação interna nas organizações: uma crítica ao sistemismo.** Disponível em [www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br) . Acessado em 17 de março de 2004.