

# **O projeto memória da Votorantim S.A.:** *uma proposta de comunicação organizacional estratégica*

Jhenifer Costa

Professora de Rádio da Unasp-EC  
Mestranda do PPGCC da Uniso  
E-mail: jhenifer.costa23@gmail.com

Júlio Dias Prestes

Prof. de Contabilidade da Uniso  
Mestrando do PPG em CC da Uniso  
E-mail: juliodprestes@hotmail.com

Paulo Celso da Silva

Pós-doutor pela Universidade de Barcelona  
Doutor em Geografia pela USP.  
Professor do PPG em Comunicação e Cultura da Uniso  
E-mail: paulo.silva@prof.uniso.br

Recebido: 05 set. 2019

Aprovado: 30 nov. 2019

**Resumo:** O Projeto Memória, desenvolvido pela Votorantim S.A., é um setor para preservar e produzir conhecimento a partir da história da empresa e de seus empreendedores. Este trabalho indica como o reconhecimento do presente-passado pode ser visto pela proposta de comunicação organizacional estratégica. Para tanto, apoia-se em autores como Bueno (2005), Corrêa (2008) e nas informações do site oficial do Projeto. A metodologia utiliza a pesquisa exploratória.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Projeto memória. Votorantim S.A.

**Abstract:** The Memory Project, developed by Votorantim S.A., is a sector to preserve and produce knowledge from the history of the company and its entrepreneurs. This paper indicates how the recognition of the present-past can be seen by the strategic organizational communication proposal. To this end, this paper relies on authors such as Bueno (2005), Corrêa (2008) and on information on the official website of the Project. The methodology uses exploratory research.

**Keywords:** Organizational communication. Memory project. Votorantim S.A.

**Resumen:** El Proyecto Memoria, desarrollado por Votorantim S.A., es un sector para preservar y producir conocimiento de la historia de la empresa y sus emprendedores. Este artículo indica cómo el reconocimiento del pasado-presente puede ser comprendido por la propuesta estratégica de comunicación organizacional. Para este fin, se basa en autores como Bueno (2005), Corrêa (2008) y en informaciones del sitio web oficial del Proyecto. La metodología utiliza la investigación exploratoria.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional. Proyecto de memoria. Votorantim S.A.

## Introdução

A *Sociedade Anonyma Fábrica Votorantim* (SAFV) adquirida em 1918 por Antonio Pereira Ignácio, quando da falência do Banco União de São Paulo, tornou-se no decorrer das décadas iniciais do século XX, uma das maiores empresas familiares do Brasil. Da indústria têxtil inicial, o grupo irá diversificar suas atividades no Brasil e exterior nos ramos da mineração, metalurgia, siderurgia, celulose e bancária. Suas atividades econômicas, distribuídas no Brasil e em mais onze países.

O desenvolvimento empresarial vai implicar na participação ativa da empresa nos territórios, ora como precursora de mudanças e alterações nas suas estruturas físicas e sociais, adiantando-se às demandas que viriam, por exemplo, na construção dos aparelhos urbanos em algumas cidades e no apoio político e econômico para a criação da cidade de Votorantim e alumínio (interior de São Paulo); ora administrando seus interesses econômicos e financeiros em detrimento às ideologias políticas dos momentos pelos quais passou nesse centenário de existência, a exemplo do seu crescimento industrial nos períodos democráticos ou ditatoriais brasileiro.

Esta pesquisa, ainda inicial, pretende indicar como o Projeto Memória pode ou não ser entendido como proposta de comunicação organizacional estratégica, por estar ligada tanto a uma cultura organizacional quanto a uma ideologia proposta, desde o início pelos gestores da Votorantim S.A. Assim, apresentamos um quadro geral do Projeto Memória, baseando-nos no site desenvolvido pelo grupo empresarial e também nos estudos de Santos (2012) que, ao estudar a arquitetura do site que foi inaugurado em 2002 e lançado em 2005 conclui que foi uma ação para consolidar a cultura organizacional e sustentar os valores e a tradição do Grupo reforçando e ampliando a identidade com seus funcionários.

Bueno e Kunsch corroboram com o conceito e posicionamentos quanto a Comunicação Organizacional Estratégica. Em seguida, com Corrêa, Gabriel, Garcia e Primo, tratamos das reflexões acerca da comunicação digital. O passo seguinte é verificar como o Projeto Memória apresenta-se frente às reflexões propostas por nossos autores, uma vez que a empresa familiar encontra-se em sua quarta geração de familiares no comando.

## O site do Projeto Memória - Votorantim S.A.

Figura 1: logotipos do Projeto Memória Votorantim (2018 e 2013)



Fonte: <https://www.facebook.com/mvotorantim/>

As áreas do conhecimento que tratam dos temas de memória e documentação fazem distinção entre Centro de Memória, Centro de Documentação e Centro de Documentação e Memória, todavia, para os fins deste trabalho, optamos pela consideração de que, no caso da Votorantim, os conceitos seriam sinônimos, isto porque, a estratégia da equipe responsável pelo Projeto Memória foi, a partir de 2017, “relançar” o site com novo design e,

Tendo como convicção que história não é só passado, de que carregamos a história conosco e a fazemos no presente, o Memória Votorantim inaugurou, então, uma nova fase de trabalho. Apoiada na gestão do conhecimento, a área amplia seu entendimento de um centro de memória para um centro de registro histórico e produção de conteúdo que aprofunda o entendimento da empresa e de seus empregados, bem como da sociedade a respeito da trajetória da Votorantim e da família empreendedora e sua relação com a história do Brasil (PROJETO MEMÓRIA - SOBRE, 2019).

Interessante indicar que a ilustração que a aba ‘Sobre Memória Votorantim’ utiliza é a de Antonio Pereira Ignácio com uma “Caravana da Associação Sorocabana de Imprensa” em 1939, conforme podemos ver abaixo:

Figura 2: Caravana da Associação Sorocabana de Imprensa, com Antonio Pereira Ignacio à frente.  
Sorocaba, 1939



Fonte: <https://www.memoriavotorantim.com/sobre/>

Atualmente, o acervo contém cerca de 600 mil itens já catalogados e guardados em reserva técnica composta por fotografias, documentos, objetos, áudios e filmes que contam a história da Votorantim, da família Ermírio de Moraes e, por extensão da formação empresarial, operária e industrial brasileira<sup>1</sup> e está localizado no bairro do Jaguaré, local em que funcionava a Metalúrgica Atlas, também pertencente ao Grupo Votorantim.

Aproveitando as imagens apresentadas por Santos (2012) em sua dissertação, podemos comparar a mudança no design do site do 'Memória Votorantim', em 2017, o que trouxe uma navegação mais intuitiva a partir de um visual mais contemporâneo o que faz o usuário querer buscar mais informações e dados. Abaixo o desenvolvimento das interfaces de 2003 a 2019:

Figura 3: Ícones que representam as décadas, são fotos de pessoas da época. Interface 2003



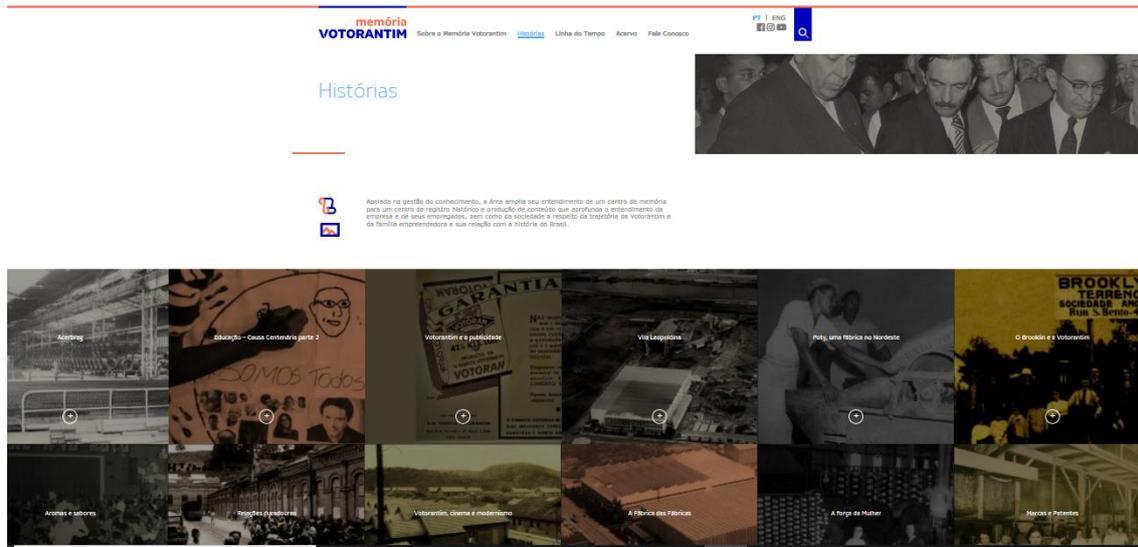
Fonte: (SANTOS, 2012, p. 93)

Figura 4: Divisão de documentos por gêneros, com tom e cores diferenciadas. Interface 2010



Fonte: (SANTOS, 2012, p. 103).

Figura 5: Guia “histórias”. Interface 2019



Fonte: <https://www.memoriavotorantim.com/historias/>

Pelas figuras apresentadas e pelas pesquisas feitas no site do “Memória Votorantim” podemos também ter uma indicação prévia de quais fatos, dados e representações imagéticas são interessantes para a empresa divulgar ao público no conceito de “memória”. Entre essas escolhas, parece acertado indicar que a perpetuar a imagem de Antonio Ermírio de Moraes como grande empreendedor, superando a de outros personagens, como Antonio Pereira Ignácio e José Ermírio de Moraes, avô e pai, respectivamente, fundadores do Grupo econômico que consolidaria sua importância na industrialização brasileira.

Assim, podemos considerar que o conceito de memória é uma construção/fenômeno social. Ainda que não tenhamos uma pesquisa aprofundada, podemos intuir que o nome de Antonio Ermírio de Moraes é o mais lembrado ao referir-se ao Grupo Votorantim. Porém, antes de indicarmos qualquer conclusão, faz-se necessário explicitar os conceitos da comunicação organizacional estratégica e da comunicação digital.

### **Comunicação organizacional estratégica**

Bueno (2005) alerta que o termo “comunicação estratégica” é, na maioria das vezes, no Brasil, expressado muito mais como uma vontade do que como algo real. Isso porque a “comunicação empresarial não flui no vazio, não se realiza à margem das

organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e que é a expressão, portanto, de uma realidade concreta” (BUENO, 2005, p. 12). Na visão do autor, a realidade administrativa brasileira ainda concebe a expressão *estratégica* muito mais como adjetivo do que conceito e, de forma geral, as empresas brasileiras ainda não possuem uma gestão estratégica, já que trata de excluir grupos internos importantes no processo de definição de estratégias.

Nesse sentido, quase sempre, a comunicação empresarial, vista apenas como uma instância operacional do processo amplo de gestão (embora o discurso a reconheça como estratégica), fica à margem do planejamento estratégico, talvez porque, na maioria das organizações, ocupe um lugar menos destacado em sua estrutura organizacional. Os executivos principais da comunicação empresarial nas organizações brasileiras são, no máximo, gerentes ou assessores (saúdemos, vigorosamente, as exceções) o que explica, como indica a pesquisa da Symnetics, o fato de não participarem do processo de definição de estratégias (BUENO, 2005, p. 17).

Portanto, defende o autor, não é possível falar efetivamente de comunicação empresarial estratégica pelo motivo de que a comunicação na cultura organizacional brasileira, de uma forma geral, não é área prioritária para merecer atenção especial no planejamento da empresa – ela aparece, pelo contrário, como acessório, um meio, para os outros objetivos da empresa.

Bueno (2005) define alguns imperativos para a comunicação estratégica de organizações: 1. Priorizar a personalização de abordagens que a tecnologia possibilita, levando em conta que sociedade se estrutura em redes; 2. Assumir a importância crescente dos chamados ativos intangíveis; 3. Resgatar a importância da comunicação interna e valorizar a diversidade e pluralidade de ideias para a adoção de um processo de gestão moderno. Em muitas empresas brasileiras, especialmente as grandes empresas, a valorização da pluralidade do público interno é um desafio ainda maior pela extensão daquilo que pode ser considerado público interno.

Seguindo com o pensamento da cultura organizacional, surge a necessidade de iniciar outra reflexão que aponta na direção de um debate feito no âmbito do jornalismo e da política. Isso acontece na administração dos meios de comunicação por um estado democrático de direito e que, apesar de se referir inicialmente ao ambiente público, pode, muito bem, ser ampliado para o pensamento de uma comunicação organizacional qualquer.

Na lógica organizacional e hierárquica, a estratégia da comunicação de empresas baseia-se na posição de pessoas ou escritórios. Mesmo tendo de cumprir as diretrizes comunicacionais repassadas pela administração geral, os comunicadores, de modo geral, têm liberdade para criar e adaptar os projetos de acordo com as demandas locais. Isso significa que é levado em consideração questões de cultura e classe social.

Esse modelo comunicacional se adequa ao que Kunsch (2003) define como integrado e, posteriormente, como comunicação organizacional. Mas a autora explica que existem diferentes modelos de comunicação, ao qual as empresas devem se atentar ao estabelecer uma comunicação estratégica:

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

Para ela, esse tipo de comunicação é bastante abrangente, mas também é complexa, pois requer diálogo constante e estratégia. No entanto, é justamente no processo do diálogo que a comunicação organizacional apresenta sua maior falha, segundo Kunsch (2003). Esse diálogo pode ser traduzido de diversas formas. Primeiro entre equipes, que correspondem a líderes e subordinados, e depois entre instituição e cliente. Isto é, o conteúdo conversa com seu público? Os produtores de conteúdo conversam entre si? São questões que definem o sucesso da comunicação organizacional.

### **Comunicação digital**

Como visto anteriormente, a comunicação organizacional não está mais limitada apenas aos formatos e às plataformas clássicas, como o jornal impresso e o rádio.

Pensar em comunicação também requer pensar digitalmente. Esse é um fato inevitável em um ambiente empresarial, segundo Corrêa:

Na cena organizacional a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável. Sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos (CORRÊA, 2009, p. 163).

Um dos principais acontecimentos com o advento das redes sociais foi a despadronização na produção de conteúdo e informação. Quando uma empresa se coloca na vitrine das redes sociais, significa que quer ser vista, quer dialogar com o consumidor e quer algum tipo de retorno (CORRÊA, 2009). Por isso, é cada vez mais comum a adesão ao marketing de conteúdo, como ferramenta essencial no processo de produção de conteúdo e de atuação nas redes sociais. Para Gabriel (2010) marketing é:

[...] primeiro, o marketing é dirigido para satisfazer necessidades e desejos humanos e, dessa forma, precisa levar em consideração o público-alvo antes de tudo, conhecendo-o para poder satisfazê-lo. Isso já coloca o público-alvo no centro de qualquer ação de marketing, e conhecê-lo é condição *sine qua non* para estratégias de sucesso. Se o comportamento do público-alvo muda, as estratégias de marketing também precisam mudar (GABRIEL, 2010, p. 28).

Gabriel (2010) aponta que o marketing no âmbito digital está muito relacionado às redes sociais, já que os consumidores e público-alvo, geralmente, estão nelas. Isto é, "[...] tem a ver em como usar as tecnologias em benefício do relacionamento social. A essência das redes sociais é a comunicação" (GABRIEL, 2010, p. 195).

Neste sentido, marketing de conteúdo é o processo de criar, publicar e promover conteúdos personalizados para um cliente ou público-alvo. Esse processo fideliza o público, fazendo-o curtir e compartilhar um conteúdo em uma determinada rede social. Isso o leva a curtir uma página e a comentar as publicações da mesma, também sendo reconhecido como seguidor engajado.

Com o crescimento exponencial da *internet*, jornalistas e comunicadores do mundo começaram a produzir conteúdo massivo para *websites* e *blogs*. Inicialmente, os textos eram apenas cópias exatas do próprio conteúdo impresso. Isto é, houve apenas uma migração de plataforma de distribuição e não na abordagem do produto. Matérias e reportagens eram veiculadas em endereços na internet como se fosse para um único

público e com o objetivo principal de disseminar a informação com mais agilidade e para mais longe (MACHADO, 2008).

A *internet* otimizou a comunicação, assim como outras demandas da sociedade. Pequenas empresas e grandes organizações mundiais começaram a criar seus próprios *sites* e a criar conteúdo deliberadamente. Dessa forma, a *internet* conectou usuários participativos em um ambiente completamente multicultural (GARCIA, 2013).

A abordagem dos conteúdos, sobretudo jornalísticos, também sofreu mudanças, desde a estrutura conhecida como pirâmide invertida (método que elenca a informação da mais importante à menos importante), à elaboração de títulos e à escolha das imagens ilustrativas (PRIMO, 2010). Os textos tornaram-se mais curtos, objetivos e diretos. Os títulos mais chamativos e as imagens tornaram-se essenciais, ao ponto de serem mais relevantes que o próprio texto, segundo Primo (2010).

Contudo, foram as redes sociais digitais que repaginaram diversas práticas no âmbito da comunicação no mundo (PRIMO, 2010). Em 2004, com a chegada da rede social Facebook, todo tipo de conteúdo passou por diversas mudanças significativas, que são frutos de estratégias e de pesquisas específicas da área de marketing. Conteúdos jornalísticos, por sua vez, sofreram mudança ainda mais significativas. Matérias em vídeo e em texto, imagens, infográficos, entre outros, ganharam novos formatos, tornando-se dinâmicos, interativos e muito mais curtos.

## **O Projeto Memória Votorantim e a comunicação estratégica e digital**

Como já alertado ao leitor, esta é uma pesquisa exploratória e, portanto, mais preocupada com os *insights* recebidos na relação com o tema que em aprofundamentos teóricos/práticos, visando maior reflexão futura. Em assim sendo, nessa verificação inicial, fica latente a importância simbólico-prática de manter a imagem e as práticas de uma empresa familiar secular, e essa é uma estratégia que é passada de para cada nova geração de gestores no comando da empresa.

Considerando com Bueno (2005) que as empresas brasileiras mais desejam do que aplicam a comunicação estratégica, no caso da Votorantim, a priori, somos tentados a rever isso. Parece-nos que essa hierarquia simbólico-prática desenvolvida pelo Grupo Votorantim, aliada à uma visão política e ideológica da realidade brasileira, que tem no self-made-man um exemplo a ser seguida, mas, ao mesmo tempo que também deve ser

negado, ou seja, conforme a situação e finalidades, a estirpe dos Ermírio de Moraes, administra seu presente caráter de “conquistador por sua própria conta e força” ou nega-o, declinando dos adjetivos de conquistador autorrealizado, para valorar aqueles que os ajudaram na empreitada de construir e promover a industrialização brasileira, demonstrando o poder do grupo com a força do líder.

A escolha de António Ermírio de Moraes como figura a ser preservada e cultuada, é possível que esteja relacionada ao fato dele ter permanecido à frente do grupo por cinco décadas e ser o nome/personagem mais conhecido, uma vez que seu pai, José Ermírio de Moraes, permaneceu por cerca de quatro décadas e seu avô, António Pereira Ignácio, por cerca de duas décadas. Certamente, que essa escolha também tem relação com a internacionalização do Grupo Votorantim promovido na gestão de Antonio Ermírio. Em uma escala geoeconômica verificamos que António Pereira Ignácio promoveu o reconhecimento local, José Ermírio de Moraes o nacional e seu filho o internacional.

Assim como outros gestores da formação industrial local e brasileira<sup>ii</sup>, perceberam a importância das mídias para seu desenvolvimento e crescimento. Um exemplo é o já apresentado na figura 2, em que António Pereira Ignácio aparece, em 1939, com uma caravana da Associação Sorocabana de Imprensa nas escadarias da empresa, em Votorantim. Na aba ‘História - Votorantim e a publicidade, do Projeto Memória, vemos destacado:

Começando a aparecer

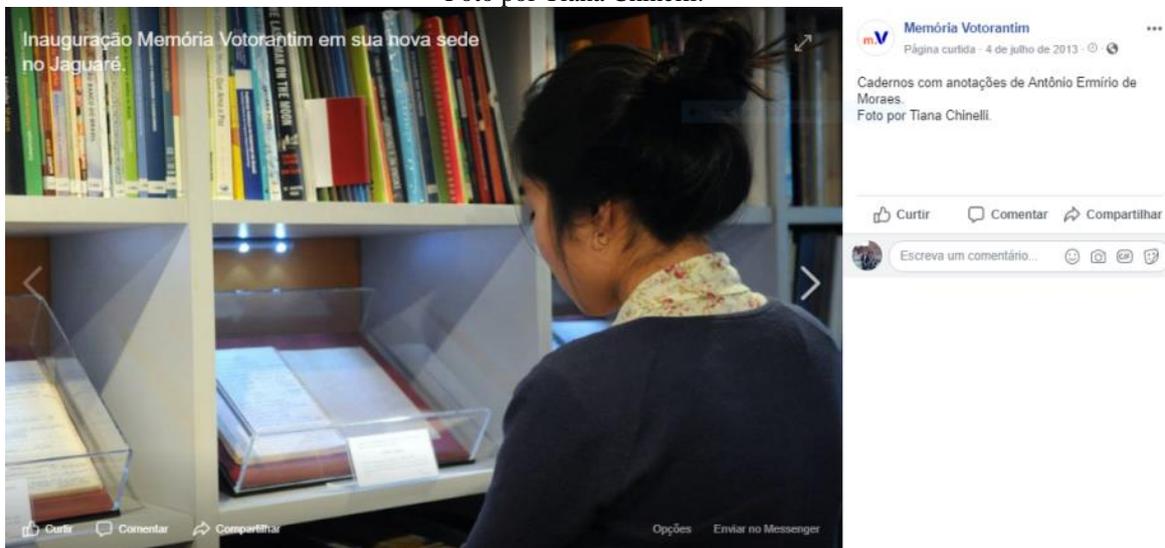
Dono de diversos empreendimentos que incluíam descaroçadeiras de algodão e uma fábrica de óleo de cozinha, Antonio Pereira Ignacio vendia os fios do produto para as tecelagens da região de Sorocaba. Além disso além de produzia o óleo Primus que manufaturadoava (sic) a partir do bagaço do algodão processado, negócio que possuía na região de Sorocaba, antes mesmo da compra da Fábrica de Tecidos Votorantim. Com a concorrência acirrada, diversos comerciantes de fios de algodão se surpreenderam com a estratégia inovadora de Pereira Ignacio: anunciar nos jornais a compra de lotes de algodão cru de produtores locais, garantindo a eles a safra do produto por um preço prefixado. Em uma época em que os industriais mostravam pouca preocupação com a saúde dos negócios de seus fornecedores, a atitude surpreendeu os produtores que faziam filas para entregar, tempos depois, as safras de algodão previamente comprada pelo empresário. Os resultados dos anúncios de jornais foram tão positivos que, além de financiar a produção do algodão, António Pereira Ignácio passou a também a distribuir sementes mais produtivas aos cultivadores (PROJETO MEMÓRIA-HISTÓRIA).

Entretanto, como aponta Kunsch (2003) a comunicação organizacional é complexa e vai muito além de propaganda, faz-se necessário o diálogo constante. Neste

momento da pesquisa não podemos mensurar se o, necessário diálogo organizacional, responde as perguntas anteriormente postas: o conteúdo da comunicação conversa com seu público? Os produtores de conteúdo conversam entre si?

No que concerne a comunicação digital, conseguimos verificar que a estratégia do Grupo Votorantim, principalmente para celebrar seu centenário, em 2018, foi ocupar os espaços e as possibilidades digitais. Além do site do Projeto Memória, ele participa também da rede social Facebook desde 2013 (<https://www.facebook.com/mvotorantim/>) com seu logotipo modificado para o centenário (ver figura 1). As primeiras imagens no Facebook foram da inauguração da nova sede do Memória no Jaguaré:

Figura 6: Cadernos com anotações de Antônio Ermírio de Moraes.  
Foto por Tiana Chinelli.



fonte: <https://bit.ly/2WHBhGV>

## Considerações finais

Eu me dedico à Empresa do mesmo jeito que me dedico à minha família, quer dizer, não tenho a Empresa em segundo plano e a minha família em primeiro. Eu analiso assim: são os dois em primeiro. Por quê? Porque eu fui criado na Votorantim e foi aqui que criei meus filhos todos. Tenho filho que trabalha no Grupo também. Então, tenho um carinho muito grande por tudo isso. Antonio Santucci, nasceu em Votorantim, então distrito de Sorocaba (SP), em 13 de março de 1941. Morou perto da Cimento Rio Branco S.A. – Unidade Santa Helena. Especializou-se em instalação hidráulica, industrial e residencial. Começou em 1957, na Unidade de Sacos de Cimento. (PROJETO MEMÓRIA VOTORANTIM, 2003, p. 70).

Neste trabalho, apresentamos alguns dados e informações referentes ao Projeto Memória Votorantim visando uma primeira aproximação ao tema da comunicação estratégica, incluindo a comunicação digital. Escolhemos o Projeto Memória Votorantim por tratar-se de uma ação que envolve um Centro de Memória, uma empresa de grande porte e expressão na economia e cultura organizacional nacional e suas estratégias comunicacionais para atingir o público da própria empresa, ampliando a identidade de funcionários e familiares com a empresa e, também, estudiosos de áreas ligadas à preservação da memória.

Quando nos debruçamos no trabalho de buscas, não tínhamos a pretensão de concluir uma hipótese, contudo, as pesquisas nos possibilitavam um insight de que o ‘Memória Votorantim’ estaria ligado às estratégias da empresa, contrariando as afirmações de Bueno, para quem, como já dito, a comunicação estratégica e as ações que ela envolve, seriam mais desejos e vontades que realidade nas corporações. Ainda mantemos que, no decorrer da pesquisa e destas páginas, não é possível ser categórico, mas há grande possibilidade de validar nosso insight, conforme a pesquisa avance.

O projeto Memória Votorantim também nos ofereceu subsídios para começar compreender a escolha e as estratégias que desenvolveram para perpetuar a figura do “Dr. Antonio Ermírio”, como figura icônica e emblemática dos valores e ideais do Grupo Votorantim. Porém, percebe-se também um cuidado em preservar a memória e a identidade do fundador, António Pereira Ignácio, que aparece identificado e em destaque em muitas imagens de época ao lado de “figuras ilustres”, mas que são ‘ilustres’ não identificados. Também para o “Senador José Ermírio de Moraes” é reservado lugar de destaque, principalmente por ser o patriarca dos Ermírio de Moraes, portanto, aquele que brindou a sociedade brasileira com descendentes competentes para dar sequência na tarefa de manter e fazer crescer o Grupo Votorantim.

Parece acertado indicar que a internet potencializou a comunicação do Grupo oferecendo o contato com a saga de criar e formar uma empresa de alcance internacional ao mesmo tempo em que pode dar voz aos funcionários para que ofereçam seu testemunho aos usuários da rede, criando um ambiente de múltiplas possibilidades de informações e análises empresariais e acadêmicas, um ambiente multicultural, como sugeriu Garcia (2013).

As indicações preliminares a que chegamos também ajudam a refletir e questionar o papel da comunicação estratégica e da digital nas relações entre gestores e seus comandados, contudo, isto deve ser mais aprofundado em outros momentos.

## Referência

- BUENO, W. da C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão: Comunicação e Cultura**. v.4, n.7. UCS. Caxias do Sul, 2005.
- CORRÊA, E. S. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom: Revista brasileira da comunicação organizacional e relações públicas**, v. 6, ed. esp. 2008.
- GABRIEL, M. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.
- GARCIA, W. Uma condição (hiper)mediática. **Revista Triade: comunicação, mídia e cultura**, Sorocaba, v. 1, p. 364-380, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/triade/article/download/1766/1647/>> Acesso em: 24 jan. 2018.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MACHADO, E. Sistemas de circulação no ciberjornalismo. **Eco-Pós**, v.11, n.2, p. 21-37. 2008.
- PRIMO, A. **O aspecto relacional das interações na web 2.0**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/web2.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2018.
- PROJETO MEMÓRIA VOTORANTIM. **Acervo**. Disponível em: <<https://www.memoriavotorantim.com/acervo/>> Acesso em: 11 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Facebook**. Disponível em: <<https://bit.ly/2WHBhGV>> Acesso em: 11 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Geral**. Disponível em: <<https://www.memoriavotorantim.com/>> Acesso em: 11 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **História**. Disponível em: <<https://www.memoriavotorantim.com/blog/historia/votorantim-e-a-publicidade/>> Acesso em: 11 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Sobre**. Disponível em: <<https://www.memoriavotorantim.com/sobre/>> Acesso em: 11 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Votorantim 85 anos: uma história de vida e trabalho 1918-2003**. V. 1, 2003. Disponível também em: <<http://www.votorantim100.com/uploads/filemanager/nossahistoria/votorantim85anos.pdf>> Acesso em: 11 jun. 2019.

SANTOS, D. A. dos. **Projeto Memória Votorantim**: construindo a memória corporativa e o uso das narrativas locais. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências UNESP de Marília, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/2IjRkBQ>> Acesso em: 11 jun. 2019.

SILVA, P. C. da & S., CARLOS, M. C. Sociedade Anonyma Fábrica Votorantim, estética moderna no vídeo institucional. **Doc On-line**, n. 15, dezembro 2013, pp. 435 - 448. Disponível em: <<http://www.doc.ubi.pt>> Acesso em: 11 jun. 2019.

SILVA, P. C. da. Gentrification e cidade: estudo comparativo de bairros operários através da teoria da comunicação intercultural. Os casos de Sorocaba e Barcelona. **Anais do XXXII Congresso Brasileiro de ciências da comunicação**, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3224-1.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2019.

VOTORANTIM 100 ANOS. Disponível em: <<http://www.votorantim100.com/>> Acesso em: 10 jun. 2019.

WIKIPEDIA. **Centro de Memória Votorantim** (verbetes). Disponível em: <<https://bit.ly/2Zuo2qa>> Acesso em: 11 jun. 2019.

---

<sup>i</sup> Em pesquisa acerca do Centro de Memória, encontramos o verbete no site *Wikipédia* com a informação errônea de que Antonio Ermírio de Moraes tenha sido o fundador do Grupo Votorantim: “Nesse acervo se conserva pesquisas sobre o grupo Votorantim e arquivos de memória organizacional. Parte expressiva do conteúdo do Acervo de Memória do Grupo Votorantim trata da vida de seu fundador, Antônio Ermírio de Moraes”. WIKIPÉDIA. Centro de Memória Votorantim (verbetes). Disponível em: [https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Centro\\_de\\_Memória\\_Votorantim](https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Centro_de_Memória_Votorantim) > Acesso em: 11 jun. 2019.

<sup>ii</sup> Em outro estudo (SILVA, 2009), mostramos como o empresário Severino Pereira da Silva, proprietário do Grupo CIANÊ em Sorocaba, utilizava a imprensa local para manutenção de sua imagem e da empresa.