



FERNANDA NENNEMANN KUTSK
THAYNE FEITOSA JURAVISK

**CONSULTORIA FÁBRICA SALGADOS OLIVEIRA LTDA:
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA**

CURITIBA

2018



FERNANDA NENNEMANN KUTSK
THAYNE FEITOSA JURAVISK

**CONSULTORIA FÁBRICA SALGADOS OLIVEIRA LTDA:
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA**

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel, do Curso de Administração, da *ESIC Business & Marketing School*.

Orientadora MSc^a Anielly Kristine Dissenha

CURITIBA

2018

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B – Business to Business
B2C – Business to Customer
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
ESIC – Escuela Superior de Engenharia Comercial
G-DRIVE – Google Drive
HPP – Hospital Pequeno Príncipe
LTDA – Limitada
MTO – Make to order
MTS – Make to Stock
NPS – Net Promoter Score
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
UNID. – Unidade
GPTW – Great Place to Work
PMBOK – Project Management Body of Knowledge

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

FIGURA 01 – Comunicação Organizacional Integrada e Seus Desdobramentos

FIGURA 02 – Organograma da Empresa

FIGURA 03 – Pisos Salariais de Panificação

FIGURA 04 – Mapa de localização de clientes

FIGURA 05 – Modelo e Dimensões

FIGURA 06 – Lousa Branca

FIGURA 07 – Jornal de Parede

FIGURA 08 – Evento Integrativo

FIGURA 09 – WhatsApp Salgados Oliveira

FIGURA 10 – Site Salgados Oliveira

FIGURA 11 – Google Meu Negócio Salgados Oliveira

FIGURA 12 – Total de Pesquisa

FIGURA 13 – Total de Ações

FIGURA 14 – Acesso ao Site

FIGURA 15 – Acesso Facebook

FIGURA 16 – Publicação com mais envolvidos

TABELA 01 – Equipe, papéis e responsabilidades

TABELA 02 – Orçamento Prévio

TABELA 03 – Cronograma TCC I – Assessoria da Fábrica Salgados Oliveira

TABELA 04 – Análise de Riscos e Viabilidade

TABELA 05 - Indicadores de Desempenho

TABELA 06 – Cronograma de Implementação

TABELA 07 – Plano de Contingência

TABELA 08 – Apuração dos Indicadores de Desempenho Interno

TABELA 09 – Apuração dos Indicadores de Desempenho Externo

TABELA 10 – Avaliação do Orçamento

TABELA 11 – Avaliação do Cronograma

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Dimensão da Credibilidade, e subdimensão da Comunicação

Gráfico 02 – Dimensão da Credibilidade, e subdimensão da Comunicação

Gráfico 03 - Dimensão da Credibilidade, e subdimensão da Competência

Gráfico 04 - Dimensão da Credibilidade, e subdimensão da Integridade

Gráfico 05 - Dimensão da Respeito, e subdimensão do Apoio

Gráfico 06 - Dimensão da Respeito, e subdimensão da Colaboração

Gráfico 07 - Dimensão da Respeito, e subdimensão da Consideração

Gráfico 08 - Dimensão da Imparcialidade, e subdimensão da Equidade

Gráfico 09 - Dimensão da Imparcialidade, e subdimensão da Imparcialidade e Justiça

Gráfico 10 – Dimensão do Orgulho

Gráfico 11– Dimensão da Camaradagem

Gráfico 12 – Tempo de cliente da Salgados Oliveira

Gráfico 13 – Conhecimento dos produtos da Salgados Oliveira

Gráfico 14 – Utiliza mais fornecedores, ou somente a Salgados Oliveira

Gráfico 15 – Qualidade dos salgados

Gráfico 16 – Atendimento da empresa

Gráfico 17 - Satisfação com a comunicação da Salgados Oliveira

Gráfico 18 – Consideração de abertura para dar sugestões e opiniões

Gráfico 19 – O salgados chega ao estabelecimento da forma desejada

Gráfico 20 – Indicaria para conhecidos

Gráfico 21 – Meio oficial de comunicação com clientes

Gráfico 22 – Satisfação em relação à quantidade de informação recebida

Gráfico 23 – Satisfação em relação às informações recebidas mediante murais informativos

Gráfico 24– As pessoas desta organização se importam uma com as outras

RESUMO

O objetivo do presente projeto é pesquisar, buscar, coletar, analisar e apresentar informações sobre a situação atual da comunicação da empresa Salgados Oliveira LTDA. Inicialmente foi realizada uma visita técnica a organização, entrevista com a proprietária da empresa, e aplicação de questionários quantitativos e qualitativos, tanto aos clientes internos, quanto aos clientes externos, para então entender como funciona o fluxo das atividades da organização, e também compreender o processo de comunicação da empresa com os seus clientes e colaboradores e os canais existentes. Buscou-se a partir do diagnóstico, sugerir processos e ferramentas para melhorias na comunicação da empresa com o seu público interno e externo, melhorando o seu clima organizacional e almejando uma maior visibilidade no mercado, conseguindo diversificar a sua carteira de clientes e melhorar a comunicação com o seu público.

Palavras-chave: Comunicação, melhorias, clientes interno, cliente externo.

ABSTRACT

The focus of the project is research, study, gather, analyses and show information about the communication relationships of Salgados Oliveira LTDA's company. First of all, a technical visit was made to the company, followed by an interview with the owner-owner, beside the application of quantitative and qualitative questionnaires, both to internal clients and external clients, in order to understand how the flow of the organization's activities works and also to know the communication process of the company with their customers and employers, and the existing channels. Taking into account the diagnosis obtained, It sought to suggest processes and tools to improve the company's communication with its internal and external public, improving its organizational environment and aiming for greater visibility in the market, managing to diversify its client portfolio and improving the communication with its internal and external audiences.

Keywords: Communication, processes, improve.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	01
2	OBJETIVOS, METAS E EXPECTATIVAS DO PROJETO	02
3	EXPECTATIVAS DA EMPRESA AVALIADA	02
4	ABRANGÊNCIA, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DA EQUIPE	03
5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO	04
6	PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO	06
7	RECURSOS, ORÇAMENTO E CRONOGRAMA PRELIMINAR	07
8	EMBASAMENTO TEÓRICO	08
8.1	COMUNICAÇÃO	08
8.1.1	Comunicação Organizacional Integrada	10
8.1.2	Comunicação Institucional	12
8.1.3	Comunicação Interna	15
8.1.4	Comunicação Mercadológica	17
8.2	ASSESSORIA EMPRESARIAL	19
9	HISTÓRICO DA EMPRESA	21
10	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	22
10.1	ANÁLISE DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	23
10.2	ANÁLISE FINANCEIRA	23
10.3	ANÁLISE DE GESTÃO DE PESSOAS E RELACIONAMENTOS	24
10.4	ANÁLISE DA CAPACIDADE PRODUTIVA E ÁREAS CORRELADAS	26
10.5	ANÁLISE E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	27
10.6	PORTFÓLIO DE CLIENTES E RELACIONAMENTO	27
10.7	CANAIS DE MARKETING DIGITAL	28
10.8	POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS	29
10.9	PROJETOS SOCIAIS E INICIATIVAS	29
11	PROJETO DE PESQUISA	30
11.1	DEFINIÇÃO PROBLEMA DE PESQUISA	30
11.2	PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA INTERNA	32
11.2.1	Análise de Dados: Pesquisa Quantitativa Interna	32
11.2.1.1	Credibilidade	33
11.2.1.2	Respeito	36
11.2.1.3	Imparcialidade	39

11.2.1.4 Orgulho	40
11.2.1.5 Camaradagem	41
11.2.2 Análise de Dados: Pesquisa Qualitativa Interna	42
11.2.3 Diagnóstico da Pesquisa Interna	44
11.2.4 Análise de Dados: Pesquisa Quantitativa Externa	44
11.3 PESQUISA QUALITATIVA EXTERNA	51
11.3.1 Análise de Dados: Pesquisa Qualitativa Externa	51
11.3.2 Diagnóstico das Pesquisas Interna	53
12 PROBLEMAS E GARGALOS	53
12.1 PROBLEMAS E GARGALOS INTERNOS	53
12.2 PROBLEMAS E GARGALOS EXTERNOS	54
13 ANÁLISE DE RISCOS	54
13.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	54
13.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	55
14 MELHORIAS E SOLUÇÕES	55
14.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	55
14.1.1 Gestão	55
14.1.2 Recursos Humanos	56
14.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	57
14.2.1 Comunicação Mercadológica	57
14.2.2 Marketing e BI	57
15 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	58
15.1 MELHORIAS E SOLUÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA	58
15.2 MELHORIAS E SOLUÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO EXTERNA	59
15.3 FLUXOS/INTERFACE	60
15.3.1 Fluxos e Interfaces do Ambiente Interno	60
15.3.2 Fluxos e Interfaces do Ambiente Externo	60
15.4 ANÁLISE DE RISCOS E VIABILIDADE	61
15.5 APERFEIÇOAMENTO NAS POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS	62
15.6 INDICADORES DE DESEMPENHO	62
15.7 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	64
15.8 PLANO DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO	65
15.9 PLANO DE CONTIGÊNCIA	65
16 IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA	66

16.1 AÇÕES INTERNAS	67
16.2 AÇÕES EXTERNAS	71
16.3 EXECUÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	74
17 CONTROLE DO PROJETO	
17.1 APURAÇÃO DOS RESULTADOS INTERNOS	75
17.2 APURAÇÃO DOS RESULTADOS EXTERNOS	77
17.3 APURAÇÃO DOS INDICADORES E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	81
17.4 AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO E CRONOGRAMA	82
18 AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS	84
18.1 AJUSTE NO FLUXO E INTERFACES, POLITICAS E PROCEDIMENTOS	84
19 CONCLUSÃO	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	87
APENDICE A - PESQUISA ACADEMICA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA COM A SOCIA – PROPRIETARIA	91
APENDICE B - PESQUISA ACADEMICA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA COM OS COLABORADORES	93
APENDICE C - ENTREVISTA ACADEMICA QUALITATIVA INTERNA COM OS COLABORADORES	95
APENDICE D - ENTREVISTA ACADEMICA QUALITATIVA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA	96
APENDICE E – PESQUISA ACADEMICA SOBRE COMUNICAÇÃO EXTERNA	97
APENDICE F – MANUAL DE TREINAMENTO PARA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES	99
ANEXO A – ORÇAMENTO DO SITE SALGADOS OLIVEIRA	105

1 INTRODUÇÃO

A competição de mercado, característica natural do mundo dos negócios, estimula o desenvolvimento constante das organizações. A busca por melhorias é contínua, sempre visando criar e destacar as vantagens competitivas da empresa frente aos concorrentes. Dentro dessa atmosfera, com o decorrer das últimas décadas, diretamente afetadas pela explosão das mídias sociais, a comunicação passou a ocupar um espaço de destaque nas organizações. Segundo Melo a comunicação pode chegar a ser uma grande aliada da imagem da empresa transmitindo os valores, a visão, a identidade da organização.

E para que a comunicação seja efetiva, é fundamental que todos os meios, modos e conteúdo a comunicar estejam alinhados. Sem isso, os processos envolvidos tornam-se falhos e geram ruídos na comunicação, podendo induzir ao erro pela falta de clareza, compreensão e alinhamento.

Uma comunicação eficaz requer habilidades para interpretar, ouvir, usar e aceitar estilos diferentes de comunicação, que tendem a proporcionar atitudes mais adequadas em diferentes situações da rotina da empresa. (Melo, 2012, p. 181)

Quando completamente alinhados e absorvidos, comportamentos e características, a empresa possui como sistema a Comunicação Organizacional Integrada. Isso permite que todas as áreas e colaboradores estejam ao mesmo passo em relação a situação e perfil da empresa. Automaticamente ela obtém vantagem no mercado frente às concorrentes e capacidade de manter-se em constante crescimento.

Em empresas já atuantes no mercado, a consultoria pode ser requisitada para adequação da organização à metodologia da Comunicação Organizacional Integrada visando à melhora no desempenho. O processo de consultoria ocorre através de premissas e atividades à serem aplicadas, como coleta de dados, análise, apontamento de falhas e oportunidades de melhoria, sugestão de ferramentas corretivas, implantação dessas ferramentas desde que a empresa acorde e acompanhamento das mudanças até alcançar êxito nos resultados.

Segundo Oliveira (2010), a consultoria empresarial está ligada a presença de um agente externo a organização, o qual tem como objetivo observar, auxiliar, e propor melhorias para a organização, porém sem assumir o controle direto da situação. Ao contratar uma empresa de consultoria o cliente espera que as análises e os estudos realizados por esta, sejam assertivos, e construtivos para a organização, conseguindo assim um plano de melhorias para aplicação na organização. O trabalho da consultoria vem de encontro com as necessidades da organização, então é preciso que o consultor entenda a organização, os seus pontos fortes e fracos e as suas oportunidades e ameaças, e também compreenda quais são as reais expectativas da organização para com a consultoria contratada.

Este projeto visa à aplicação de consultoria na empresa Salgados Oliveira Ltda., empresa do ramo alimentício, a qual produz e entrega salgados a diversos clientes, localizados em diferentes partes de Curitiba e Região Metropolitana. O objetivo deste trabalho é diagnosticar problemas ou melhorias no âmbito da comunicação da organização com seus clientes e colaboradores.

2 OBJETIVOS, METAS E EXPECTATIVAS DO PROJETO

O objetivo principal dessa consultoria é identificar problemas ou melhorias no âmbito da comunicação da empresa Salgados Oliveira, sendo assim, os objetivos específicos e metas estabelecidas são:

1. Compreender o processo de comunicação da organização para com os seus funcionários e clientes;
2. Identificar e qualificar os canais existentes de comunicação;
3. Conforme a capacidade da organização, apresentar possíveis soluções em comunicação para o negócio.

3 EXPECTATIVAS DA EMPRESA AVALIADA

Para identificar as expectativas da empresa Salgados Oliveira com o trabalho em questão, foi realizado uma entrevista com a proprietária, foi uma conversa informal, com perguntas abertas, na qual a proprietária relatou quais as dificuldades percebidas na organização, e as suas expectativas quanto ao trabalho de consultoria a ser prestado. As expectativas foram descritas conforme abaixo:

- Diversificar a carteira de clientes;
- Desenvolver novos canais de comunicação;
- Melhorar a comunicação com os seus clientes e funcionários;

As expectativas descritas acima serão levadas em consideração no decorrer do projeto, tentando atender a maior parte delas.

4 ABRANGÊNCIA, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DA EQUIPE

A comunicação é a voz da organização e abrange todos os relacionamentos construídos em todos os processos e atividades da empresa, tanto com o público interno quanto com o público externo.

Dessa forma, a abrangência desse estudo engloba todos os funcionários de clientes da Salgados Oliveira, objetivando analisar: a qualidade da comunicação com os funcionários e entre os funcionários, e a comunicação da empresa com os seus clientes, os potenciais clientes e os fornecedores. A qualidade será analisada por meio de um diagnóstico com base na análise das ferramentas de divulgação, técnicas e canais utilizados pela empresa, se são efetivos ou não. O estudo delimitará à todos os funcionários da fábrica e aos clientes da cidade de Curitiba e Região Metropolitana.

Para poder diagnosticar possíveis gargalos ou melhorias na comunicação, serão estudadas as suas diferentes dimensões e como são desenvolvidas pela empresa. O estudo se dará por meio da pesquisa descritiva, aplicando questionários quantitativos para os funcionários, e aplicando uma pesquisa qualitativa, para melhor entender o sistema da comunicação interna, utilizando então técnicas de Entrevista de Profundidades com uma amostra dos funcionários. Será aplicado questionários qualitativos e/ou quantitativos com os clientes, para análise de comunicação institucional e mercadológica.

A partir dos resultados, será avaliada a relação de possíveis falhas na comunicação integrada (interna, institucional e mercadológica) e proposta ações para melhoria.

Em toda a análise, a função mais importante da equipe é buscar por informações coerentes com a realidade, apontar pontos de atenção e opções de correção ou melhorias.

Este trabalho será realizado pelas alunas do Curso Superior de Administração da Faculdade Esic, Thayne Feitosa e Fernanda Nennemann. Para elaborar o trabalho percebeu-se a necessidade de estruturar o trabalho e dividir as responsabilidades entre cada um dos membros, conforme quadro abaixo:

Tabela 01: Equipe, papéis e responsabilidades

Plano do projeto	THAYNE	FERNANDA
Planejamento do trabalho	X	X
Definição dos objetivos e metas	X	X
Expectativas da empresa	X	X
Abrangência, papéis e responsabilidades	X	X
Fatores críticos		X
Padrões de documentação	X	
Recursos, orçamento e cronograma	X	
Embasamento teórico	X	X
Elaboração das questões	X	X
Aplicação do questionário	X	
Problemas e gargalos		X
Políticas e procedimentos		X
Análise de risco		X
Análise e seleção das alternativas	X	X
Fluxos e interfaces	X	X
Análise de risco e viabilidade	X	
Aperfeiçoamento das políticas		X
Elaboração de Indicadores		X
Plano de implementação	X	
Manual de treinamentos	X	X
Plano de contingência		X
Execução do plano de implementação	X	X
Apuração dos Indicadores e avaliação		X
Controle de orçamento e cronograma	X	
Aplicação de ações corretivas	X	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

As atividades pertinentes ao projeto serão realizadas utilizando como base a Tabela 1, onde cada uma das integrantes do grupo possui as suas atividades descritas.

5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO

Para obter sucesso no projeto é importante que sejam identificados todos os fatores críticos que podem influenciar no sucesso do mesmo, a fim de gerenciá-los adequadamente, colocando uma atenção redobrada.

Analisando o presente projeto, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Apoio da proprietária da Fábrica Salgados Oliveira: sem o apoio não é possível obter as informações relevantes, e considerando que o projeto é uma consultoria, o apoio e a abertura dela para com a equipe do projeto é essencial para uma análise crítica e com qualidade.
- O tempo: o horário de funcionamento da empresa é horário comercial, das 7:30h às 12h e das 13h às 16h, o que dificulta a visita da equipe do projeto, onde as integrantes trabalham no mesmo horário. Assim, é necessária uma boa gestão do tempo.
- Volume alto de produção, dificultando assim as pesquisas e futuras ações de melhorias com os funcionários.
- O engajamento dos funcionários e clientes da Salgados Oliveira: a sua colaboração para responder os questionários com transparência e veracidade é essencial para dar continuidade ao projeto.

Para a realização e concretização do projeto será necessário a realização de algumas etapas, sendo elas as seguintes:

- **ETAPA 01:** uma breve entrevista com a proprietária da empresa em questão, para conhecer a empresa, o seu funcionamento, as suas particularidades, após a entrevista se determina os objetivos, as metas e expectativas para o projeto, é definida a abrangência do projeto, os membros do grupo e a divisão de atividades e responsabilidades de cada integrante do grupo. Também são descritos os fatores críticos que podem afetar o andamento do projeto, os meios de comunicação a utilizados pelos membros do grupo, a forma que ser documentada as atividades, a previsão de gastos para a elaboração do projeto e também o cronograma de atividades.
- **ETAPA 02:** é realizada novamente uma entrevista com a proprietária da empresa, para poder entender um pouco mais sobre a situação atual da mesma, e poder levantar um diagnóstico de todas as áreas.

Após a entrevista são realizadas algumas pesquisas qualitativas e quantitativas, primeiro aos funcionários, um questionário com aproximadamente dez perguntas, depois com alguns clientes e fornecedores, perguntas abertas. Após as entrevistas os dados são tabulados e analisados, para detectar problemas e gargalos da comunicação. É realizado nesta também o embasamento teórico, a análise de riscos e também são apresentadas as alternativas para melhoramento dos processos da empresa, ficando ao critério da mesma a aplicação ou não destas alternativas.

- **ETAPA 03:** são analisados os riscos e a viabilidade para a implementação da solução, é realizado também um plano de implementação, criação dos indicadores para medição da melhoria e o treinamento dos envolvidos.
- **ETAPA 04:** implementação e monitoramento dos indicadores. É nesta etapa que serão realizadas as correções pertinentes, ajustando às necessidades da empresa.

6 PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

Para a realização desse projeto, serão utilizados os seguintes meios de comunicação:

- E-mail ou compartilhamento de arquivos no G-Drive: serão utilizados na troca e manutenção dos textos de pesquisa, relatórios e documentos em geral que detenham conteúdo prático do trabalho, onde todos devem estar em cópia.
- Para assuntos rotineiros e sem grande relevância documental, comentados a título de curiosidade ou alinhamento de ideias, será empregado o uso do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*.
- Com o objetivo de ter consciência e controle de todas as alterações propostas nos arquivos do trabalho, será informado através do *WhatsApp* toda e qualquer atualização.
- Para realizar correções, alinhar idéias e definir estratégias, toda semana as integrantes da equipe se reúnem na Faculdade ESIC, esses encontros acontecem toda terça-feira às 19:00 horas, na sala 9, o mesmo dura

aproximadamente 2:00 horas, os encontros com a professora orientadora acontecem a cada 15 dias, normalmente terça-feira, no mesmo local e horário.

7 RECURSOS, ORÇAMENTO E CRONOGRAMA PRELIMINAR

Para o desenvolvimento e realização do projeto será necessário investir recursos materiais em itens fundamentais para deslocamento, realização e apresentação de material físico. Os valores foram estimados com proximidade do que será usado em prática.

Tabela 02: Orçamento Prévio

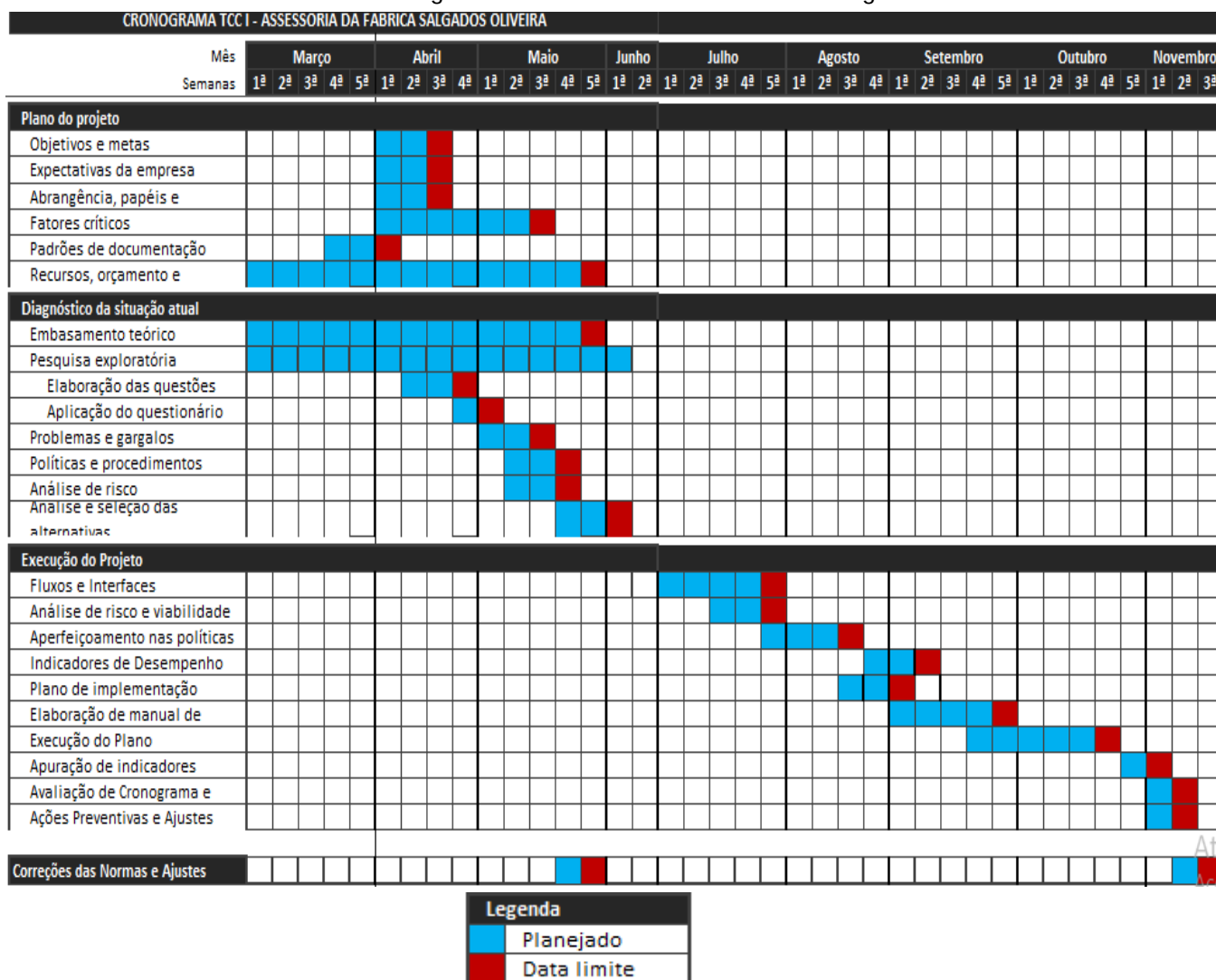
Itens	TCC 1 1ª Sem	TCC 2 2ª Sem	Total p/ item
Gasolina			
Investimento realizado para encontros semanais, visitas à empresa analisada e consulta de material em bibliotecas externas.	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Impressão*			
Pesquisa mercadológica, xerox de material para consulta e TCC físico para ser entregue à secretaria.	R\$ 15,00	R\$ 30,00	R\$ 45,00
Envelopes**			
Onde serão depositadas os questionários respondidos da pesquisa mercadológica.	R\$ 7,20	R\$ -	R\$ 7,20
Total investido	R\$ 122,20	R\$ 130,00	R\$ 252,20

*Custos estimados com base no valor de R\$ 0,15 por folha impressa/xerocada.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Para auxiliar no gerenciamento e controle do projeto, foi realizado um cronograma, nele se expressa a inicialização de cada etapa e quando a mesma deve ser finalizada, para então concluir o projeto dentro do prazo acordado.

Tabela 03: Cronograma TCC – Assessoria da Fábrica Salgados Oliveira



Fonte: elaborado pelas autoras (2018).

8 EMBASAMENTO TEÓRICO

A fim de embasar teoricamente as ações realizadas pela consultoria é importante investigar os temas como comunicação, comunicação organizacional integrada e assessoria empresarial, pautando-se na teoria que é a melhor prática.

8.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma ferramenta vital para a perpetuação da espécie. Muito mais abrangente do que se imagina, pode acontecer através de gestos, palavras, fonética, imagens e muito mais. Ela é a função que nos garante compreender o que o outro tem a falar e vice-versa.

“A comunicação é a produção de um terceiro a partir da confluência de dois [...] um terceiro entre a primeira e a segunda pessoa, circulando entre suas relações. E só se inicia de fato quando as pessoas baixam guardas [...]”. (MARCONDES FILHO, 2008, p.13).

A comunicação funciona através de um processo, aonde é estabelecido um fluxo de etapas e com envolvimento de vários elementos. Para Berlo (1999) o processo de comunicação pode ser representado por muitos modelos diferentes. Não é possível definir um padrão, porque dependendo da situação, alguns podem ser mais compatíveis que outros.

Ainda segundo o autor, todos os modelos, independentes do contexto em que foram elaborados, apresentam os fatores básicos: emissor, mensagem e receptor. O primeiro é o indivíduo que emite a mensagem, a mensagem é o conjunto de informações e dados a ser transmitido e o receptor é o indivíduo a quem se destina a mensagem.

No mundo corporativo a comunicação é essencial para o bom desempenho de uma organização. Presente em todas as áreas da empresa, desde o pensamento estratégico até as menores subdivisões do processo, comunicar corretamente é um fator decisivo para manter o sucesso no mercado. Para construir, fortalecer e manter a marca de uma empresa, a comunicação deve ser alinhada e correspondente em suas particularidades, sendo chamada então de comunicação organizacional integrada.

Conforme a ilustração abaixo é possível compreender a abrangência e representatividade da comunicação organizacional integrada.

Figura 01: Comunicação Organizacional Integrada e Seus Desdobramentos



Fonte: Kunsch, 1997, p. 116.

Com a expansão e desenvolvimento do pensamento estratégico de mercado, a comunicação organizacional integrada tornou-se aliada no alinhamento total das áreas, ações e processos de uma empresa. O alcance desse estilo de comunicar é orgânico e sustentável, reduzindo Maus entendidos e falhas em qualquer posicionamento que a empresa tomar. Automaticamente a empresa se mostra mais coerente e competitiva no mercado.

8.1.1 Comunicação Organizacional Integrada

A comunicação é a troca de informações entre todos os indivíduos dentro de uma organização, que sendo mal entendida pode gerar ruídos, causando então prejuízos financeiros, desencontros de realização de tarefas assim como constrangimento pessoal e organizacional.

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de carácter estratégico, ligada aos mais altos escalões de empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existe ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (CAHEN, 2012, p.29)

O objetivo da comunicação organizacional, além de estabelecer um relacionamento com o seu público, é passar uma imagem positiva, tanto da empresa quanto dos seus produtos, ou até mesmo mudar a imagem caso esta seja negativa.

A comunicação organizacional influencia diretamente no Endomarketing da empresa, o que segundo de Medeiros (2010) tem como objetivo criar um clima organizacional positivo, com o propósito de que os colaboradores se sintam parte, e transmitam a imagem da empresa de forma positiva.

(...) o objetivo do *Endomarketig* é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem o seu público interno para comunicar-lhes adequadamente seus objetivos. (BEKIN, 2004 p. 49).

Não é possível falar de comunicação integrada sem antes citar a cultura organizacional, pois ela é a base para que uma empresa consiga uma comunicação organizacional integrada.

A cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, reunidas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar. (CHIAVENATO, 2004, p. 123).

Assim como cada pessoa possui a sua personalidade e características, a organização também, então é possível afirmar que a cultura organizacional é a personalidade de uma organização, o seu jeito de pensar e de atuar, é ela quem guia os colaboradores, determina o que a empresa é, onde pretende chegar e quais atitudes serão adotadas para alcançar os objetivos.

A comunicação organizacional começa então na forma em que é divulgada a cultura organizacional, como a empresa faz para que seus colaboradores conheçam e adotem a cultura, sendo este tipo de comunicação constante, pois a cultura organizacional deve ser lembrada, para não cair no esquecimento.

Seus concorrentes podem copiar o seu produto ou serviço, mas ninguém pode imitar a sua cultura, seu modo de se relacionar e se comunicar com seus diferentes stakeholders, pois isso é único da sua organização. (MARCHIORI, 2016).

Para que exista uma comunicação integrada é preciso que as dimensões da comunicação empresarial estejam alinhadas, que exista um padrão na forma em que a organização se comunica com os seus *stakeholders*, transmitindo assim a essência, e a cultura da organização.

Segundo Scroferneker (2000) a comunicação organizacional “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”, as quais são também chamadas de dimensões por Kunsch (2003) que as segmentadas como: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica. (GODOY, 2015, p. 23).

Dentro da comunicação empresarial existem diferentes dimensões: a comunicação administrativa, que cuida da fluência das normas dentro da organização, interna, aquela que é voltada a todos os colaboradores da empresa; a comunicação institucional, a que difunde a missão, visão e valores da organização, com o objetivo de transmitir confiança a todos os seus *stakeholders*; e a comunicação mercadológica, a qual reforça os pontos fortes de seus produtos ou serviços.

A perspectiva da comunicação integrada requer que as organizações adotem condutas de gestão voltadas para o intercâmbio, compartilhamento de informações e posturas comunicativas capazes de integrar as grandes áreas. (GODOY, 2015, p.22).

Portanto para que exista uma comunicação integrada é preciso que todas as dimensões de comunicação organizacional se conversem entre si, estejam alinhadas, ou seja, cada área pode ter seus objetivos específicos, e suas mensagens para diferentes públicos, no entanto o objetivo geral deve ser o mesmo para todas elas, transmitindo as mensagens de forma similar, cada qual adotando o seu conteúdo, canal e linguagem de acordo com o público alvo.

8.1.2 Comunicação Institucional

A comunicação assume um papel gradativamente mais representativo na sociedade e conseqüentemente dentro das organizações. A ampliação do número e do poder de mercado dos meios de mídia e redes sociais, estimulou o desenvolvimento do processo de comunicação em si.

Atualmente, com uma sociedade muito mais produtiva e opinativa, o compartilhamento de informações tornou-se assunto sério e de grande relevância.

Entre 25.000 a.C. e 2.000 d.C., o mundo produziu cinco *exabytes* (o equivalente a cinco bilhões de *gigabytes*) de conteúdo, segundo dados da Universidade da Barkeley. Essa é a mesma quantidade gerada apenas no ano de 2002. Em um único ano, produziu-se o mesmo volume de informação acumulados nos 27.000 anos anteriores, até então. (PARENTE, 2007, p.158).

Há um crescimento na geração de conteúdo da sociedade e conseqüentemente as organizações. Para gerir as informações no mundo corporativo, de maneira clara e assertiva, é fundamental que a empresa se faça compressível, tanto internamente com os colaboradores quanto externamente com a comunidade afetada.

O fluxo de diálogo que liga a empresa à sociedade externa é construído pela:

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditável organizacional e tem como proposta básica a influência político social na sociedade em que está inserida (KUNSCH citado por YANAZE, 2011, p. 457).

Dentro da esfera da comunicação, a integração corporativa é atingida quando seus diferentes aspectos são respeitados. A via institucional é incumbida diretamente por estabelecer a identidade e imagem corporativa por meio da gestão do seu relacionamento com o público. É esse viés da comunicação que constrói e apresenta à sociedade a personalidade de uma corporação, levando em consideração suas especificidades e até mesmo a sua influência na comunidade inserida.

No âmbito estratégico de uma corporação, a comunicação institucional ganhou relevância e se mostrou como principal fator no processo de construção da imagem.

O conceito de **imagem** tem, dessa forma, paulatinamente atingido toda sorte de empresas; ele se amalgama com o de identidade institucional e torna-se o grande diferencial de competitividade para as empresas. A imagem da empresa transforma-se em uma aura para as empresas. É essa

aura que exala seus valores, seus princípios, sua filosofia. (TOMASI; MEDEIROS, 2014, p. 83).

Uma imagem bem elaborada e fortalecida exhibe corretamente a missão, visão e valores da organização. Os esforços empregados por parte das organizações, para construir e manter uma reputação, têm crescido junto com a concorrência de mercado. Esse conjunto de ações, revela-se parte das estratégias de marketing na criação e desenvolvimento de valor pela marca.

Segundo Tomasi; Medeiros (2014), grande maioria dos autores de comunicação difundem a imagem de uma empresa como seu maior bem; considerando que ela é que representa e forma a opinião pública da empresa.

Considerando a importância da imagem para uma empresa, a comunicação institucional assume o papel de comunicar e construir passo a passo esse perfil. Isso é fundamental para sua sobrevivência no mercado, e apresenta grandes vantagens quando bem elaborada.

Esses fundamentos corporativos bem comunicado propiciam às empresas condições favoráveis para alcançar seus objetivos institucionais: Ser conhecida pelos diferentes públicos (suscitar interesse e prover conhecimento); Conquistar confiança e credibilidade; Fortalecer imagem (percepção da identidade pelos diferentes públicos); Manter e fortalecer a imagem (percepção da identidade pelos diferentes públicos); Manter e fortalecer imagem; Ganhar poder institucional, conquistar reputação diferenciada; Valorizar sua marca, negócios, patrimônios Tangíveis e intangíveis. (YANAZE, 2011, p. 458).

As vantagens trazidas por uma forte imagem e boa comunicação institucional são a associação correta e coerente da filosofia e cultura organizacional, credibilidade do público, reconhecimento pelo seu trabalho e ainda destaque frente às concorrentes. É de extrema importância a correlação de todos os temas e informações expostas com o que é feito na prática.

Considerando todos os aspectos abordados, é possível compreender o diferencial proposto por uma boa comunicação interna empregada no dia a dia de uma empresa. Parte da realidade de corporações de sucesso, tornar os preceitos da instituição visíveis, é uma tarefa de grande responsabilidade e relevância.

Estabelecer o que deve ser dito, como agir de acordo com as informações e filosofias estabelecidas, criando a percepção de valor de uma marca e delineando sua identidade pública é um conjunto de ações que cabem aos profissionais responsáveis pela elaboração e propagação desse conteúdo. Segundo Parente

(2007), o profissional de comunicação tem como principal desafio a enfrentar, conseguir fisgar a atenção do público. Para isso ele deve ser seletivo na escolha do que usar e atrativo em como fazer isso.

O principal desafio a enfrentar, conseguir fisgar a atenção do público. Para isso ele deve ser seletivo na escolha do que usar e atrativo em como fazer isso.

Não basta apenas comunicar, mas é fundamental comunicar bem. Para isso a escolha de conteúdo, do modo de apresentação e do que se visa atingir são considerações indispensáveis.

Não apenas como parte da política de uma organização, mas também como vantagem competitiva e diferencial – quando bem empregada – a comunicação corporativa mostra-se cada vez mais indispensável no crescimento e busca por ganho de mercado.

8.1.3 Comunicação Interna

A comunicação interna pode ser definida de várias maneiras, alguns autores fazem referência a ela como Endomarketing, outros como Marketing Empresarial, e outros como Comunicação Empresarial. Mas existe uma forma mais simples e clara de explicar o que realmente é a comunicação interna, a qual pode ser entendida como a troca de idéias e informações entre a empresa e seus membros, ela pode ser tanto de forma horizontal como vertical.

A comunicação interna é um conjunto de ações que visam facilitar a transmissão de mensagens estratégicas dentro de uma organização. Seja de forma vertical, dos setores de liderança para os inferiores e vice-versa, ou de forma horizontal, entre os colaboradores que atuam em um mesmo nível, ela é essencial para garantir o alinhamento entre a equipe e pode salvar sua empresa em momentos de crise. (SAMBA TECH, 2018)

As mensagens, idéias e informações trocadas dentro da organização, devem ser transmitidas em todas as direções, o que origina os fluxos de comunicação. Dentro dos fluxos de comunicação está a comunicação descendente, ascendente, horizontal, transversal e circular.

Segundo Salomão (2010), a comunicação ascendente acontece quando esta parte do subordinado para o líder ou superior, já a comunicação descendente é o contrário, pois ela parte do superior para o subordinado. A comunicação horizontal,

como o próprio nome diz, acontece no mesmo nível, ou seja, entre pessoas que ocupam o mesmo nível hierárquico.

Para Marques (2017), a comunicação transversal acontece em empresas mais modernas, e menores, onde a comunicação é de igual para igual, sem distinção de níveis hierárquicos, e sem centralização. Por outro lado a comunicação circular é caracterizada por ser uma comunicação informal, que transita entre todos os níveis da organização.

Dentro de uma empresa a comunicação acontece por diferentes canais, segundo Amaral (2005) o canal pode ser físico ou virtual, que faz com que a mensagem circule, garantindo o contato entre o emissor e o receptor. Os canais de comunicação podem ser formais ou informais.

Os canais formais são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente, eles seguem a rede de autoridade dentro da organização. Outras formas de mensagem, como as pessoais ou sociais, seguem os canais informais, que são espontâneos e surgem como respostas às escolhas individuais. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.327)

Os canais formais de comunicação são aqueles pelos quais se transmite mensagens referentes ao trabalho em si, já o canal informal como próprio nome diz, transmite mensagens mais descontraídas, e espontâneas.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.326) a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. A função básica do controle age diretamente no comportamento do indivíduo quando a organização comunica de forma obrigatória como estes devem se comportar em certas circunstâncias, “as organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.326). Um exemplo de controle do comportamento é o manual de conduta, onde a empresa explica detalhadamente como deve ser o comportamento dos colaboradores em diferentes situações, não é uma opção de comportamento é uma obrigatoriedade, o que faz com que a empresa controle os comportamentos dentro da mesma.

A motivação está diretamente ligada com o engajamento, quando existe uma boa comunicação interna, e os colaboradores entendem a missão a visão e os valores da organização, qual a importância das suas atividades, e até onde conseguem chegar, então a empresa e os funcionários estarão caminhando na mesma direção. “O principal objetivo da comunicação interna é manter os colaboradores alinhados e engajados com os objetivos, causas e discursos da organização” (ELIAS BRUNO, 2017).

Quando a organização, e os líderes se comunicam constantemente com os seus subordinados, informando com clareza quais os objetivos da organização e qual o impacto das atividades de cada colaborador para alcançá-los, o engajamento tende a aumentar, fazendo com que estes atuem de forma alinhada aos objetivos da empresa, de forma motivada, visando melhorar os resultados para organização.

A maior parte do tempo o ser humano passa dentro do trabalho, é lá onde normalmente expressa as suas emoções, com o seu grupo de trabalho, sejam elas positivas ou negativas. Assim a comunicação dentro do grupo de trabalho é um mecanismo fundamental para que seus membros possam expressar suas expectativas, frustrações, ou a satisfação (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). A comunicação é a base do sucesso da organização, quando existe uma boa relação entre os grupos de trabalho, a comunicação surge de forma natural e efetiva, a interação entre eles aumenta, fazendo com que estes troquem informações, idéias, opiniões, conseguindo então melhorar os processos, e aprimorar os conhecimentos.

Sendo a comunicação uma ferramenta que promove sinergia para alcançar os resultados desejados e, quando bem desenvolvida é capaz de auxiliar na integração entre os colaboradores (CLOSS, 2018). Por meio da informação é possível alcançar os objetivos, conseguindo assim produzir a quantidade correta, o produto e até mesmo a entregar dentro do prazo, o que certamente passa credibilidade para o seu público externo.

Assim, não se torna suficiente à mera existência da comunicação dentro da organização, ela tem que ser eficaz, ou seja, tem que ser uma comunicação clara, que utilize uma linguagem correta para cada indivíduo, que transmita credibilidade e utilize ferramentas de comunicação adequadas, e assim consiga atingir a todos os interessados.

8.1.4 Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica é uma das categorias mais relevantes da comunicação organizacional, é uma comunicação que se preocupa em reforçar a imagem do produto ou serviço da empresa. Segundo Pinho (2001) é projetada para ser persuasiva, buscando o efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público-alvo, e a mesma faz-se pela venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas, embalagens, marketing direto, propaganda e publicidade.

Deste modo, a comunicação mercadológica é definida como um processo que de fato conduz o caminho de informações entre o micro ambiente da empresa e o ambiente da tarefa que é composto por fornecedores para a compra de matéria prima, insumo ou serviços, e os compradores que são os clientes, consumidores e atacadistas.

Logo, comunicação mercadológica trata de uma comunicação com maior potencial em convencer o seu público-alvo por meio de marketing e atividade comercial, “se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos pela área de marketing”. (KUNSCH, 2002, p.165).

Outro conceito da comunicação mercadológica a repensa de forma também estratégica:

É a produção simbólica decorrente do plano estratégico de uma organização em sua interação com o mercado, constitui-se em uma mensagem multidirecional elaborada com conteúdos relevantes e compartilhados entre todos os envolvidos nesse processo, tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de interesse e dos meios que lhe garantam o relacionamento contínuo, utilizando-se das mais variadas formas e tecnologias para atingir os objetivos comunicacionais previstos no plano. (GALINDO, 2012, P.96)

O meio de comunicação mercadológica considera todas as operações estratégicas desenvolvidas pela organização como um meio de busca para se destacar, melhorar e reforçar sua imagem no mercado, e tem isso como um meio facilitador de obter seu objetivo, que é de melhorar suas vendas, e ter como consequência o aumento de seus lucros financeiros.

Para o profissional que estabelece e atua com a comunicação mercadológica na organização, é necessário que o mesmo saiba primeiro quem será

o público alvo, ou seja, precisa saber de fato quem estará comprando o seu produto ou serviço. Para assim, determinar qual será a melhor forma de executar e divulgar a promoção, seja por meio de mídias, propaganda, portfólios, e entre outros, facilitando então o processo de comunicação e informação até o cliente.

Segundo Pancrazio, 2000, o marketing direto busca atingir todos os envolvidos que fazem parte do público alvo da empresa, por meio disso, são desenvolvidas ações como vendas de porta a porta, telemarketing ativo e receptivo, sites, blogs, vendas por catálogos e entre outras. Ou seja, o marketing direto é uma área do marketing que aplica meios de técnicas de comunicação que facilita atingir o público alvo desejado.

Uma vez descrita toda a análise, a comunicação mercadológica da empresa deve criar ações criativas para aumentar o relacionamento direto entre as marcas e/ou serviços e seus consumidores. Essas ações podem incluir o uso de ferramentas de relacionamento com o público, como por exemplo, e-mails, propagandas em mídias, promoções, carta comercial, e entre outros.

Para que a organização possua um grande diferencial competitivo perante os concorrentes de mercado, é preciso que a mesma estabeleça e execute ações de comunicação mercadológica eficaz, já que o posicionamento estratégico da organização relata a forma pela qual a mesma quer ser vista no mercado.

Para desenvolvimento das estratégias da comunicação mercadológica é preciso acrescentar outro componente: os objetivos de marketing. As estratégias traçadas na comunicação mercadológica devem estar alinhadas aos objetivos de marketing, que, por sua vez, devem ser coerentes com os objetivos estratégicos da organização, para obtenção dos resultados pretendidos. (LUPETTI, 2012, p.90)

Portanto, a comunicação mercadológica é um ponto extremamente relevante na organização, porém é preciso que esse modelo de comunicação esteja interligado com os meios estratégicos de marketing para que ambos caminhem juntos, e assim fazer com que a empresa consiga adquirir um diferencial no mercado competitivo.

8.2 ASSESSORIA EMPRESARIAL

Diferentemente do que se imagina, assessoria ou consultoria é um serviço que pode ser observado nos primórdios da sociedade. Segundo Crocco; Guttman (2005), figuras históricas como Nicolau Maquiavel e Cardeal Richelieu se caracterizam como consultores, já que são conhecidos justamente por prestar seus conselhos e auxiliar na tomada de decisão de figuras importantes da época. Ainda segundo os autores, com a evolução da sociedade as suas ciências, metodologias e ferramentas têm se transformado, e segmentado mercados. Isso ocorre em função do surgimento das indústrias e serviços.

Com o período pós Segunda Guerra Mundial, a esfera corporativa tem mudado seu foco de estudo e desenvolvimento de acordo com as necessidades que as empresas identificam. Para Crocco; Guttman (2005), operações, otimização do uso dos recursos, concorrência de mercado e o desempenho empresarial como um todo, são os temas explorados entre as décadas de 1950 e 1980. Com a chegada dos anos 1990, percebe-se que a mudança em si é um fenômeno permanente e a capacidade de adaptação das organizações é o que as mantém competitivas e atuais no mercado.

Observando essas informações, é possível compreender que assim como as demais atividades voltadas para o ambiente corporativo, a prática da consultoria e assessoria também está em constante desenvolvimento.

Segundo Matos (2010) a diferença real entre a assessoria e a consultoria é mínima. Para ele, a consultoria revela-se mais pontual à ponto de pedir permissão, e a assessoria se mostra mais atuante em relação a assistir determinada situação.

Consultoria empresarial é o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo entretanto, o controle direito da situação. (OLIVEIRA, 2010, p. 4).

A consultoria empresarial então, baseia-se na interação entre organização e agentes externos a ela, num processo em que se assume a responsabilidade de identificar a necessidade de mudanças ou melhorias nos processos de uma empresa e/ou na tomada de decisão de seus executivos. É uma atividade realizada em parceria entre ambas as partes, visando oferecer sugestões de solução para problemas ou a otimização de atividades. Contudo, não é obrigatoriedade a

execução de tais pareceres, cabendo somente à empresa a disposição de pô-los em prática.

Os processos de assessoria são também solicitados tanto por uma equipe como por indicação externa, mas neles nos deparamos com uma realidade diferente. As assessorias são solicitadas ou indicadas, na maioria das vezes, com o objetivo de possibilitar a articulação e preparação de uma equipe para a construção do seu projeto de prática por meio de um *expert* que venha assisti-la teórica e tecnicamente. (VASCONCELOS, 1998, p. 129).

A assessoria é vista não apenas como assistência teórica, mas também como a prática das soluções e idéias propostas.

Observando o contexto descrito, o serviço da consultoria / assessoria revela-se como solução da falta de tato existente em algumas situações. Quando não se sabe o que, como e onde melhorar, uma visão e opinião externa pode ser utilizada na busca de solucionar a situação. É fato que o ser humano raramente está satisfeito completamente, e segundo Cortella (2006) quando isso ocorre é preocupante. “Nascer sabendo é uma limitação porque obriga a apenas repetir e, nunca, a criar, inovar, refazer, modificar. Quanto mais se nasce pronto, mais refém do que já se sabe e, portanto, do passado [...]” (CORTELLA, 2006, p. 13).

Num mundo inconstante como o que se vê hoje, aprender é valioso. Nesse momento a assessoria se revela um serviço de grande vantagem competitiva, já que tem como base o ato de agregar, propor soluções e até mesmo chegar às vias, como maior vitória.

9 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Salgados Oliveira foi fundada em 2006 pelos irmãos Aldecy, Marcos e Ivan Oliveira, que vieram da região Nordeste do Brasil para a cidade de Curitiba, no estado do Paraná, em busca de novas oportunidades. Após anos de muito trabalho decidiram criar uma fábrica de salgados a qual atendesse a necessidade de suas lanchonetes situadas nos terminais rodoviários de Curitiba. Começaram com uma estrutura pequena na Rua Raggi Izar, no bairro Boqueirão em Curitiba, e sua produção era apenas de salgados resfriados, contando com pouca mão de obra.

No ano de 2010 a empresa percebeu a necessidade de expandir o negócio e mudou-se para uma nova sede na Rua Herminia Zanetti, 386 no bairro Xaxim, também em Curitiba, em uma estrutura mais ampla, contanto com mais funcionários. Passou a fabricar, além dos salgados resfriados também salgados assados, estratégia que a levou a procurar novas matérias primas, novos equipamentos, profissionais com qualificação diferenciada e uma estrutura melhor preparada.

A partir de 2011, com novas regras criadas pela Vigilância Sanitária, a fábrica passou a criar tabelas nutricionais nas rotulagens dos seus produtos para venda. Essa e outras novas regras fizeram com que fábricas da concorrência fechassem por não adequação e conseqüentemente criando uma oportunidade para a Salgados Oliveira de explorar um mercado maior.

Atualmente a empresa conta com 12 funcionários, dentre eles: os dois sócios proprietários, cozinheiro, auxiliares de produção e motorista. No ramo de fabricação de produtos de padaria e confeitaria para o varejo e atacadista. Hoje a empresa possui um portfólio de 32 salgados, sendo eles assados e refrigerados, a produção dos salgados acontece de acordo com a demanda dos pedidos realizados diariamente, e a entrega dos salgados é feita por caminhão refrigerado, isotérmico e dentro das especificações exigidas pela Vigilância Sanitária.

A empresa Salgados Oliveira atende atualmente 38 varejos e atacadista, entre eles 34 são fixos, ou seja, realizam o pedido diariamente, e os outros 4 realizam o pedido de quinze em quinze dias. A empresa vende seus produtos em caixas plásticas, com rotulagem constando Razão Social, CNPJ, slogan, descrição do produto, quantidade, data de fabricação e data de validade, temperatura a ser mantida e tabela nutricional.

Pelo fato da grande venda diária para alguns clientes, trimestralmente retiram-se alguns salgados de produção e são colocados à venda novamente na linha de produção após esses três meses, para passar ao público consumidor uma sensação de inovação. Ou seja, a fábrica Salgados Oliveira avalia qual é o produto que possui menor procura pelos consumidores, retira um o mesmo da linha de produção por três meses do mercado, inova o produto, buscando uma qualidade maior e aplica novamente no mercado.

10 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Para obter o diagnóstico atual da fábrica Salgados Oliveira e maiores informações sobre a sua história, foi realizada uma breve análise da empresa e suas diferentes áreas.

O diagnóstico foi construído mediante uma entrevista com a sócia-proprietária da organização, levantando informações sobre o seu histórico, desempenho atual por área e as expectativas da empresa para com o projeto.

10.1 ANÁLISE DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A fábrica Salgados Oliveira é uma empresa de perfil familiar, que tem se profissionalizado no decorrer dos últimos anos com a entrada de uma nova sócia. A organização não realiza atividades de planejamento estratégico em médio e longo prazo, e se limita a trabalhar pensando no desempenho do próximo mês.

Para qualquer organização, o momento da compra de matéria prima é a primeira oportunidade de reduzir custos e maximizar a lucratividade, contudo, as compras desta organização não são programadas, e realizadas apenas quando o estoque está próximo ao fim.

Os números de venda melhoram consideravelmente em períodos de frio, o que na cidade de Curitiba se passa entre os meses de abril e setembro geralmente por causa da queda da temperatura no outono e inverno. O mês em que a empresa mais vende é maio.

A empresa visa pela confiança e qualidade dos produtos ofertados e relacionamentos construídos com todos os seus públicos, fornecedores, clientes e colaboradores.

10.2 ANÁLISE FINANCEIRA

É possível destacar alguns fatos como a existência de um sistema para o controle financeiro que, contudo, não é utilizado devido à falta de hábito da administradora. Já que o sistema, com licença paga mensalmente, não é usado, os controles de contas a pagar e a receber são feitos mediante anotações em folhas de papel. Não existe uma base de informações do fluxo de caixa, nem de registros contábeis.

Os recebimentos dos clientes são realizados semanalmente, demonstrando mais uma vez que a cultura de relacionamento existente é com base na confiança, até mesmo entre o fornecedor e seus clientes.

A lucratividade líquida por salgado vendido gira em torno de 26%, sobre o preço de venda de R\$ 1,90 unid.

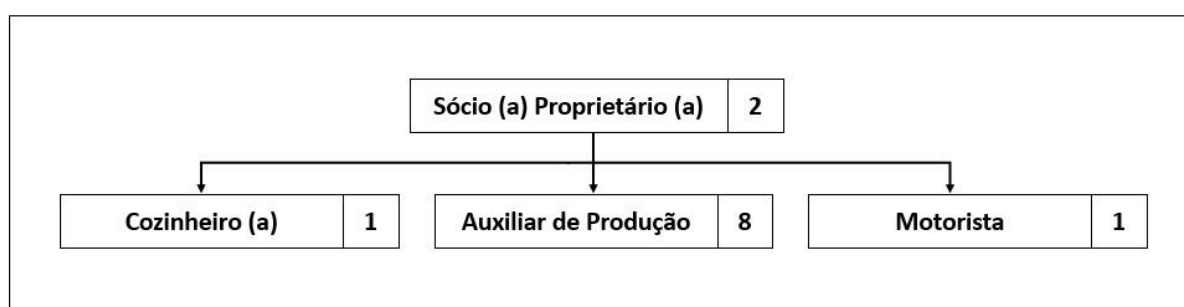
Não é prática de a empresa realizar um planejamento financeiro da organização, sem a definição de *Budget* e ou outros indicadores que auxiliem na administração da empresa.

Toda a empresa possui direitos, deveres e obrigações, por isso é importante destacar que o local onde está instalada a fábrica não é próprio. Isso gera mensalmente a obrigação de pagamento do aluguel.

10.3 ANÁLISE DE GESTÃO DE PESSOAS E RELACIONAMENTOS

Atualmente a organização tem 12 colaboradores, contando com os dois sócios proprietários. A estrutura de gestão da empresa é verticalizada, onde todas as tarefas e deveres da gerência são concentrados em um dos sócios proprietários e as demais funções se subdividem muito pouco abaixo dela.

Figura 02: Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

A sócia majoritária da empresa desempenha o papel de gestora e trabalha com contato direto com todos os funcionários, auxiliando em todas as áreas e desempenhando todas as funções administrativas da organização.

Existe um manual de boas práticas de fabricação, criado por exigência da vigilância sanitária, mesmo existindo esse manual não é entregue para os funcionários, apenas informado verbalmente no momento da admissão.

O relacionamento estabelecido com o público interno e entre eles é de confiança e respeito, sempre priorizando a clareza de informações. A gestora se apresenta muito acessível, contudo na pesquisa interna realizada com todos os colaboradores da empresa, a troca de informações ocorre muito mais entre os próprios colaboradores, do que com a gestora. A responsável afirma aceitar sugestões e críticas sobre os processos e atividades internas, atender as solicitações conforme o grau de urgência, observando e filtrando informações.

A entrada e saída dos colaboradores é controlada pela marcação da biometria num aparelho de cartão ponto digital. A empresa utiliza o sistema de banco de horas, acordado unicamente entre os próprios colaboradores. Entretanto, esse sistema não está em acordo com o sindicato, pois não possuem nenhuma ata devidamente registrada no sindicato da panificação, o que representa um risco para a organização

Com diferencial, mesmo sendo uma organização de pequeno porte, oferece aos colaboradores benefícios como vale alimentação e plano de saúde. Além destes, os salários dos colaboradores é em média R\$ 1.900,00/mês, o qual está bem acima do piso salarial estabelecido para a categoria.

De acordo com o piso salarial, encontra-se do seguinte modo:

Figura 03: Pisos Salariais de Panificação

PISOS SALARIAIS DE PANIFICAÇÃO MAIO/2017 A ABRIL/2018	
FUNÇÃO	ADMISSIONAL
Encarregado De Serviços De Limpeza	R\$ 1.315,60
Balconista	R\$ 1.328,80
Balconista-Caixa	R\$ 1.328,80
Caixa	R\$ 1.375,00
Auxiliar De Produção	R\$ 1.328,80
Padeiro Ou Confeiteiro Ou Salgadeiro	R\$ 1.551,00

Fonte: Stip (2018)

A empresa não pratica um calendário pré-estabelecido de treinamentos e reuniões, sendo esses realizados apenas mediante novas necessidades, como pode ser a comunicação de um treinamento, ou até mesmo a mudança de horário de funcionamento da empresa.

Nesta organização não existe mural de informações, toda a informação passada aos colaboradores ocorre verbalmente, o que pode causar ruído na comunicação.

10.4 ANÁLISE DA CAPACIDADE PRODUTIVA E ÁREAS CORRELATAS

Com uma capacidade produtiva definida através do histórico de produção da empresa, a fábrica Salgados Oliveira pode alcançar a marca de 120 a 130 mil salgados/mês. O volume mensal produzido atualmente é de aproximadamente 90 mil salgados/mês.

Por experiência, a administradora da organização sabe que a produção varia em três ciclos (dia 1 a dia 10, dia 11 a dia 20, e dia 21 a dia 30/31 do mês), diminuindo a produção no último ciclo.

É possível afirmar que esta fábrica utiliza dois tipos de estratégias de produção, *MTO (Make to Order)* o que significa que a produção só é realizada após o recebimento de um pedido e *MTS (Make to Stock)*, que a produção é realizada para estocagem, com base em previsões de demandas. O planejamento da demanda acontece sempre um ou dois dias antes, o que permite um estoque de segurança *MTS* que tem como propósito manter o atendimento dos pedidos dos clientes, feitos na manhã do dia seguinte à produção. Dessa maneira, são mitigados os riscos de quebra do ciclo de fornecimento dos produtos. Todos os dias pela manhã ocorrem às retiradas dos pedidos, é quando se obtém o número exato de salgados a serem entregues no dia. Normalmente o que a fábrica possui em estoque não atende à demanda total diária. Nesse momento surge a necessidade de produzir e se utiliza a estratégia de produção *MTO*.

A comunicação da quantidade a ser produzida de cada produto é realizada verbalmente pela administradora da empresa, após a retirada de todos os pedidos.

A empresa confecciona salgados que podem ser fritos ou assados. Os fritos são entregues refrigerados e cabe ao cliente cozer o produto. Os salgados assados são entregues já prontos para o consumo do cliente final.

Como política da empresa, a Salgados Oliveira não opera com congelados já que tem por princípio sempre oferecer os produtos frescos.

10.5 ANÁLISE E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A empresa Salgados Oliveira busca, desde a sua criação, mantêm a qualidade de seus produtos. Uma das características da empresa é a produção artesanal, que mesmo com o passar dos anos e surgimento de novas tecnologias e maquinário, não se perdeu.

A empresa tem o hábito de não trabalhar com salgados congelados porque considera que isso diminuiria a qualidade e o sabor do produto. Por isso a fábrica produz salgados a partir da demanda diária.

Para manter um diferencial e uma estratégia de marketing, a empresa retira de três em três meses alguns salgados da linha de produção e oferece outros, assim sucessivamente para transmitir ao público consumidor a sensação de inovação do salgado e novo sabor. Ou seja, a fábrica Salgados Oliveira avalia qual é o produto que possui menor procura pelos consumidores, retira o mesmo da linha de produção por três meses do mercado, diferencia o produto, através da massa, recheio ou mesmo no formato do salgado, para atingir o seu objetivo de conseguir ofertar o produto de antes, porém com a aparência de produto novo.

Para melhor analisar as estratégias de marketing da organização, é possível destacar os 4p's, mostrando assim como a Salgados Oliveira atinge o seu público alvo.

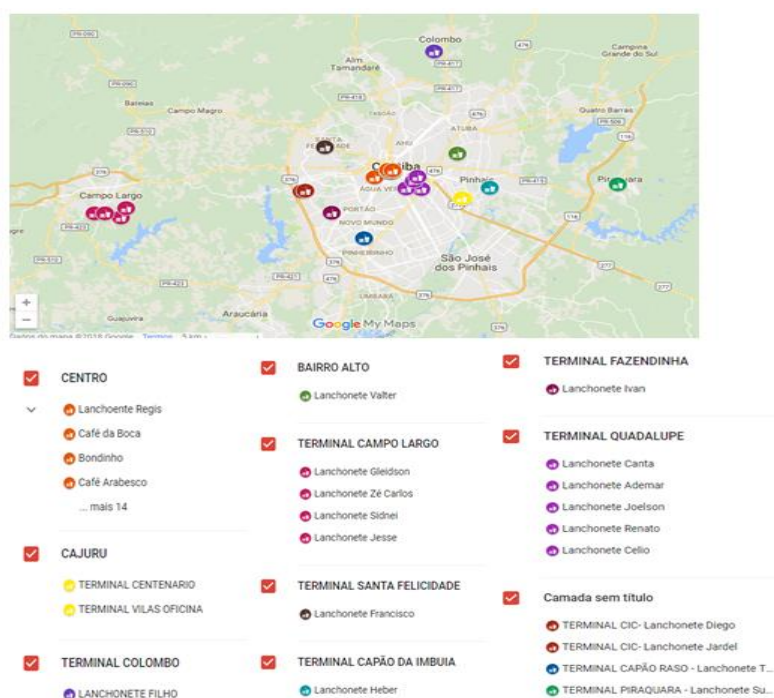
- **Praça:** Terminais rodoviários e lanchonetes distribuídos em Curitiba e Região Metropolitana.
- **Preço:** o preço do salgado se torna fixo para todos os consumidores, porém o valor de cada salgado varia conforme a quantidade de matéria prima.
- **Produto:** salgados de alta qualidade, sendo eles assados e resfriados.
- **Propaganda:** atualmente a fábrica não possui um meio de canal de marketing fixo para promover os seus produtos, porém, a entrega dos salgados é realizada por um caminhão plotado com o nome e slogan da fábrica.

10.6 PORTFÓLIO DE CLIENTES E RELACIONAMENTO

A empresa Salgados Oliveira foi fundada com o objetivo único de produzir salgados para atender a necessidade de lanchonetes situadas nos terminais rodoviários de Curitiba. Com estrutura caseira e de modo informal, começaram a produzir alimentos resfriados, contando com pouca mão de obra.

A empresa atende 38 estabelecimentos fixos, dos quais 36 realizam pedidos diariamente e os outros dois apenas três vezes na semana.

Figura 04: Mapa de localização de clientes



Fonte: Google Maps (2018)

Atualmente a maior parte dos clientes da organização são lanchonetes de terminais rodoviários de Curitiba e região metropolitana. O direito de uso dos estabelecimentos em que ficam as lanchonetes são adquiridos através de licitações, o que eleva o risco do negócio da Salgados Oliveira. Como política, a empresa possui como princípio não atender panificadoras e postos de gasolina, devido à demanda ser baixa assim como a lucratividade.

10.7 CANAIS DE MARKETING DIGITAL

A comunicação com os seus clientes e fornecedores é realizada mediante telefone ou *WhatsApp*, incluindo: pedidos realizados e recebidos. Além desses meios, reclamações e sugestões de melhoria também são recebidas pessoalmente durante entregas e visitas aos clientes.

Não existem perfis da empresa nas redes sociais assim como também não possui página web para a exposição de produtos e atração de *leads*.

O perfil da maioria dos clientes atuais da Salgados Oliveira não faz uso de sistemas e tecnologias para o trabalho, o que faz com que a proprietária não sinta a necessidade da inserção da empresa no mundo digital.

10.8 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS

A fábrica de alimentos Salgados Oliveira, possui um Código de Boas Práticas de Fabricação. Suas regras e especificações são repassadas aos funcionários através do diálogo com a própria sócia, no momento de recrutar um novo colaborador e também na atualização de alguma informação.

O código possui detalhamentos sobre higiene pessoal a ser mantida, fluxo da produção, etapas e procedimentos, vestimenta, entre outros. Nenhuma cópia, física ou digital, é entregue ao colaborador, e nenhum termo de conhecimento é assinado para segurança e garantia da empresa.

Anualmente um especialista em manipulação de alimentos faz um novo treinamento sobre o assunto, com os colaboradores. Isso garante a renovação e atualização contínua das regras e normativas da Vigilância Sanitária e órgãos responsáveis pela manutenção desses aspectos.

10.9 PROJETOS SOCIAIS E INICIATIVAS

Atualmente a fábrica Salgados Oliveira participa de iniciativa sociais voltadas à saúde infantil como o *Gols pela Vida*, criada e promovida pelo complexo Pequeno Príncipe que administra o Hospital Pequeno Príncipe (HPP), tido como referência nacional em pediatria. A organização também é parceira do projeto *Casa da Criança com Câncer*, uma das vertentes do projeto *Casa da Criança*, que atende especialmente crianças com câncer e seus familiares que precisam ficar alocados

em Curitiba durante o período de tratamento, e não tem condições financeiras para isso.

Os colaboradores da fábrica têm conhecimento da parceria entre a empresa e as iniciativas, e participam de palestras regularmente realizadas pelas próprias instituições. Contudo, não mantêm relação próxima com os projetos e nem participam pessoalmente das iniciativas.

Não é de conhecimento dos clientes da Salgados Oliveira, nenhuma das parcerias e apoio que a empresa oferece às iniciativas sociais descritas. Não há nenhum meio utilizado para informar esse trabalho entre as instituições e a fábrica.

11 PROJETO DE PESQUISA

Com objetivo de realizar um diagnóstico assertivo em comunicação integrada para Salgados Oliveira é necessário desenvolver um projeto de pesquisa, que norteará a coleta de informações, por meio de métodos de pesquisas qualificados. Sendo assim, na sequência segue a descrição da metodologia adotada nesse trabalho.

11.1 DEFINIÇÃO PROBLEMA DE PESQUISA

Para a elaboração do trabalho foram selecionadas dois tipos de pesquisas: quantitativa e qualitativa, com o objetivo de conhecer a fundo o assunto, a empresa, e encontrar problemas e/ou melhorias.

A pesquisa quantitativa tem a vantagem de que pode ser aplicada a um número maior de pessoas, e segundo D'Angelo (2016) esse tipo de pesquisa é utilizado quando se pretende extrair dados estatísticos. Enquanto a pesquisa qualitativa busca dados com qualidade e não quantidade.

Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo como importantes, este tipo de pesquisa "ilumina", esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos. (GODOY, 1995, P. 63).

O pesquisador qualitativo busca escutar pequenos grupos de pessoas e interpretar os seus sentimentos e suas ideias, trazendo assim dados com qualidade

e propriedade, neste tipo de pesquisa as perguntas são abertas, e surgem com naturalidade.

Após definir os tipos de pesquisas a ser utilizado, o trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, em livros, sites, outros trabalhos acadêmicos reconhecidos, seguido de uma exploratória, mediante visita técnica a fábrica de salgados.

De acordo com Malhotra (2001, p.106) a pesquisa exploratória tem por objetivo explorar o assunto, situação ou problema para entender o assunto a fundo. Este tipo de pesquisa é utilizado quando o pesquisador precisa ter entendimento sobre determinados temas para avançar no projeto.

Baseando-se na visita técnica foi criada uma entrevista semiestruturada com a proprietária da empresa, a qual é caracterizada pelo Portal da Educação (2018) como conjunto de perguntas predefinidas, na qual o pesquisador possui liberdade para incluir novas perguntas, conforme o decorrer da entrevista. Esta entrevista visou entender o funcionamento da fábrica, como também captar a visão da proprietária sobre a sua gestão, os seus funcionários e a comunicação entre a organização e os seus clientes.

Posteriormente foi criada uma pesquisa descritiva, aplicada a três funcionários, buscando coletar informações qualitativas, tratando-se de uma entrevista com perguntas abertas. Foi aplicado também a todos os funcionários da organização um questionário quantitativo com perguntas. Estas duas pesquisas foram aplicadas a fim de compreender a metodologia de comunicação entre eles e a organização.

Por último, dois tipos de pesquisas, a pesquisa descritiva e exploratória foram aplicadas aos clientes, utilizando perguntas pré-estabelecidas para as entrevistas, conseguindo assim dados qualitativos, e perguntas fechadas para o questionário, obtendo dados quantitativos sobre a satisfação com o produto e com a comunicação estabelecida com a empresa.

Após buscar informação sobre o assunto e entender mais sobre o funcionamento da organização, foi criado o seguinte problema de pesquisa: “Qual o grau de satisfação dos funcionários e dos clientes da organização, com a comunicação e os meios utilizados por esta? E como solucionar ou aperfeiçoar partes dos processos envolvidos?”.

11.2 PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA INTERNA

Com o objetivo de entender o funcionamento da fábrica, a gestão e a forma em que é realizada a comunicação interna da organização, foi realizada uma entrevista (APÊNDICE A) com a sócia proprietária, na qual foram utilizadas perguntas abertas, buscando detalhes do funcionamento da organização.

Com isso foi aplicado um questionário (APÊNDICE B) de trinta perguntas fechadas conforme modelo Great Place to Work GPTW, método utilizado para pesquisas internas pela GPTW, que é uma autoridade global no mundo do trabalho, mediante esta pesquisa são ranqueadas as melhores empresas para se trabalhar. O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da organização (ao todo 10 colaboradores) buscando quantificar o grau de satisfação com a empresa e sua comunicação interna.

Buscando qualificar as informações, foi realizada uma entrevista (APÊNDICE C) com três colaboradores da organização, cujo método de escolha foi o tempo de casa, o colaborador com maior tempo de casa, o colaborador com menor tempo de casa, e um colaborador intermediário.

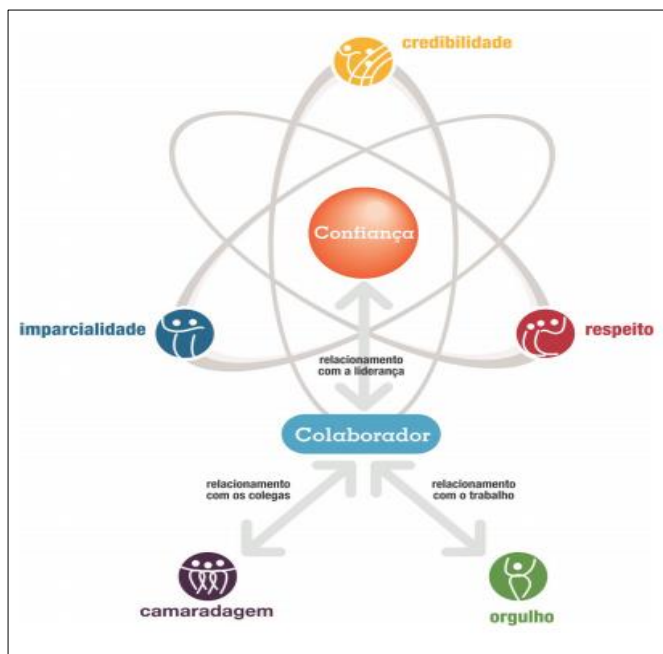
A lógica para escolha dos colaboradores entrevistados foi a seguinte: para o com maior tempo na organização, porque tem maior vivência e conhecimento da cultura interna; o com menor tempo, para que se pudesse compreender a primeira impressão obtida no pouco tempo de empresa e também a pequena chance de já ter absorvido vícios.

11.2.1 Análise de Dados: Pesquisa Quantitativa Interna

A realização da pesquisa captou características positivas, oportunidades de melhoria e pontos de atenção a serem tratados. Foi aplicado um questionário padronizado a todos os 10 colaboradores da empresa.

O questionário possui ao total de 30 perguntas, as quais foram divididas segundo as dimensões utilizadas pelo GTW, credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Figura 05: Modelo e dimensões.



Fonte: Great Place to Work (2018)

Segundo o GPTW (2018), a imagem do Modelo, pode ser vista como o colaborador no centro de todos os relacionamentos, sendo que a credibilidade a imparcialidade e o respeito formam a base da confiança entre os gestores e os colaboradores, por isso a importância de separar por dimensões, conseguindo trabalhar cada uma das dimensões.

Para melhor analisar os resultados, foram elaborados questionários utilizando a metodologia da escala Likert, que segundo Frankenthal (2017) questões construídas a partir desta metodologia apresentam uma afirmação auto-descritivas, e oferecem como resposta escala de pontos com descrição verbais, que contemplam extremos, sendo que as respostas de escala 1 significam “nunca é verdade”, a escala 2 “Na maioria das vezes não é verdade”, na escala 3 “Às vezes é verdade”, na escala 4 “Na maioria das vezes é verdade” e na escala 5 “sempre é verdade”.

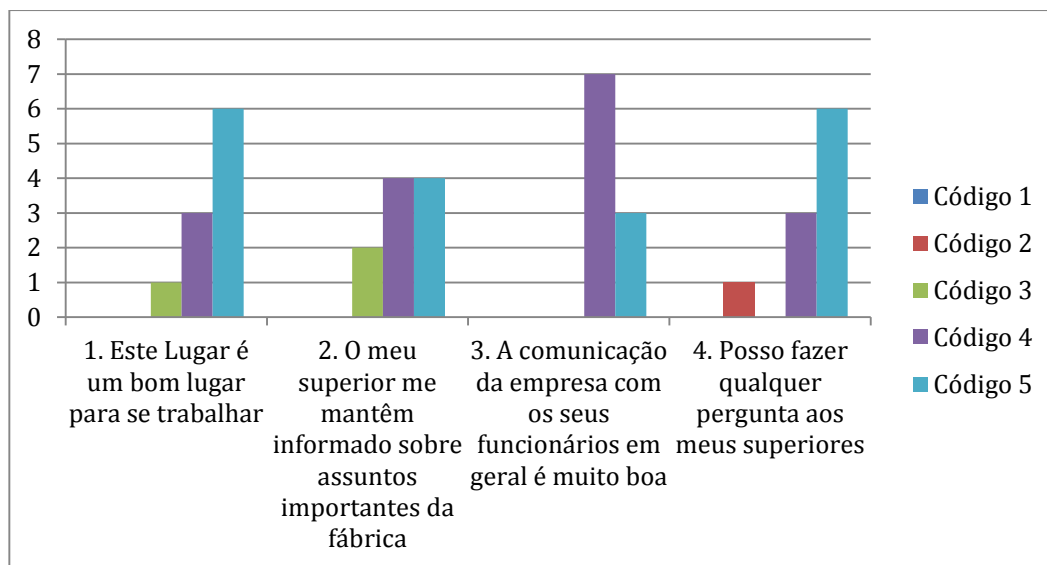
Ao utilizar a escala Likert é possível analisar várias perguntas dentro de uma mesma dimensão, somando o resultado delas e fazendo uma média.

11.2.1.1 Credibilidade

Dentro da credibilidade é possível identificar o quão confiável os gestores são aos olhos dos colaboradores.

Para a análise desta dimensão foram realizadas 12 perguntas, as quais respondem as subdivisões da credibilidade, sendo elas a comunicação, a competência e a integridade.

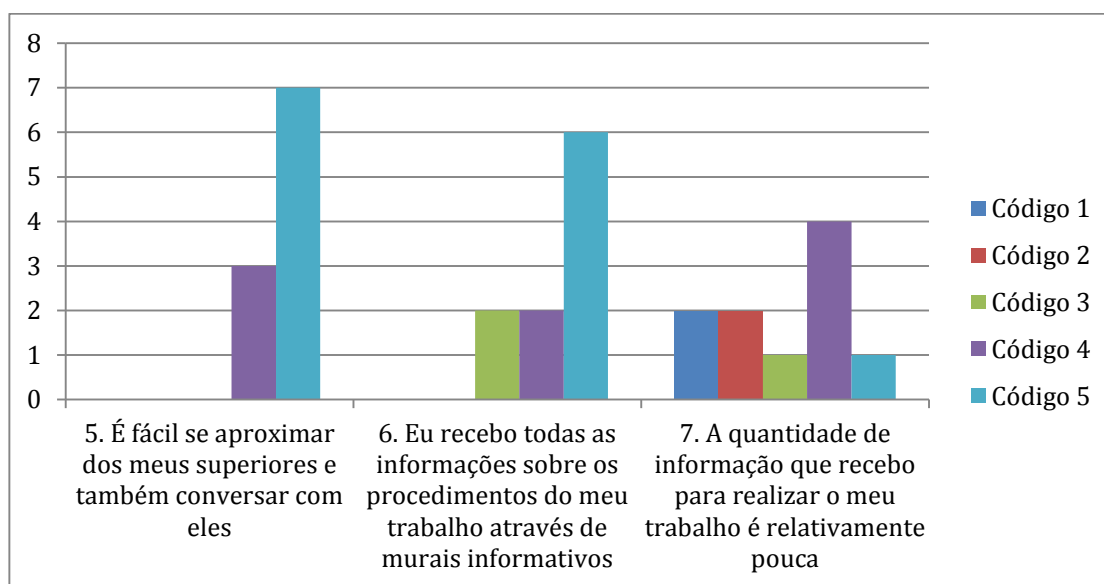
Gráfico 01: Dimensão da Credibilidade, e subdimensão da Comunicação.



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Apoiando-se então no modelo GPTW, pode-se observar que na primeira pergunta do gráfico 01 quase todos os funcionários afirmam que é verdade ou na maioria das vezes é verdade que a empresa é um lugar bom para se trabalhar, havendo uma pessoa muito insatisfeita com a comunicação entre os funcionários e os superiores, também pode-se observar que na pergunta nº2 dois funcionários acreditam que na maioria das vezes o superior não os informa sobre assuntos importantes da fábrica, o que pode parecer um número pequeno, porém ao se tratar de uma empresa de apenas 10 funcionários, qualquer funcionário insatisfeito pode afetar o clima da organização.

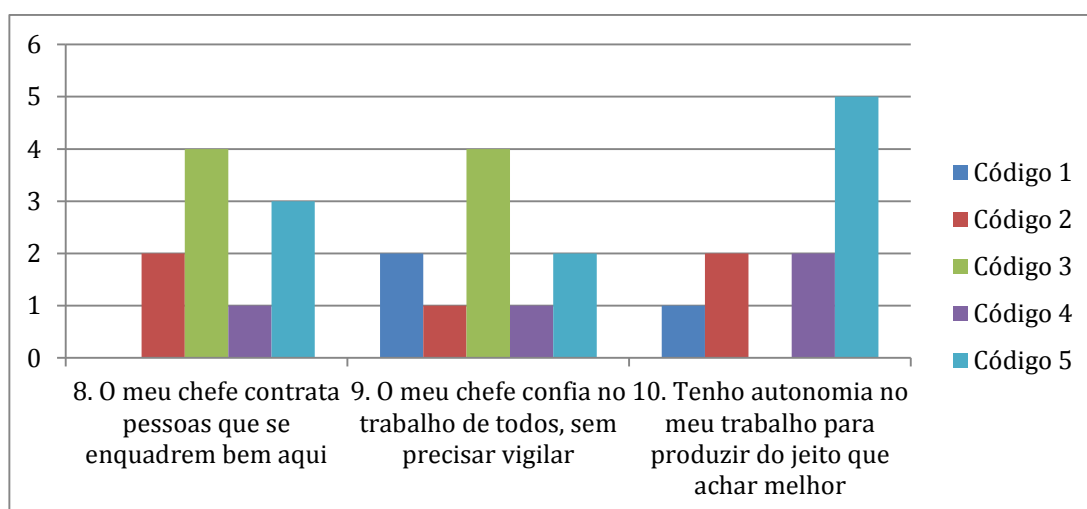
Gráfico 02: Dimensão da Credibilidade, e subdimensão da Comunicação.



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Ao analisar a pergunta nº7, percebe-se que a metade dos funcionários não estão satisfeitos com a quantidade de informação recebida referente a seu trabalho, sendo pouca a informação recebida. Após analisar o gráfico 1 e 2 como um todo, pode-se concluir que existe um problema de comunicação descendente, onde o superior não transpassa aos colaboradores toda a informação necessária.

Gráfico 03: Dimensão da Credibilidade, e subdimensão da Competência.



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

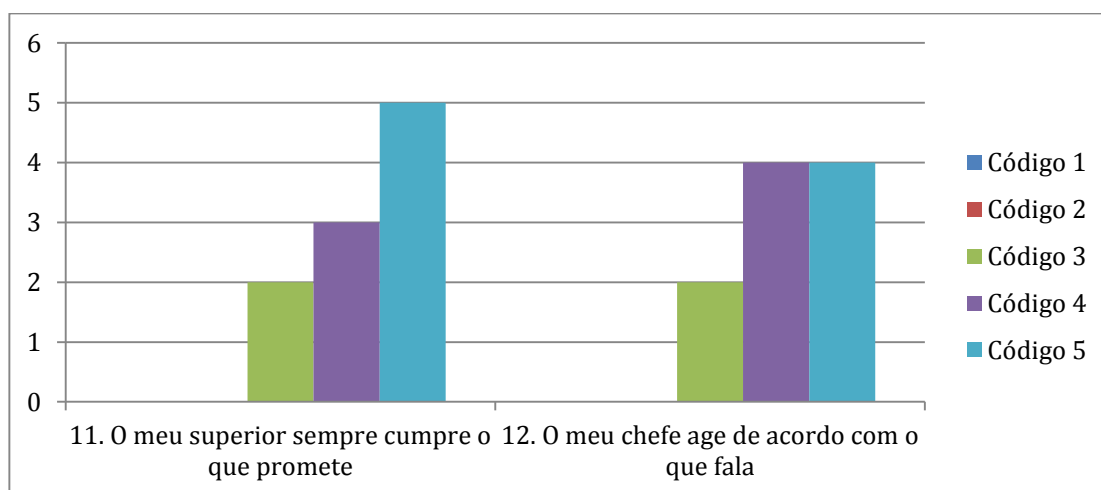
Segundo a GPTW (2018) a subdimensão de competência analisa a liderança e a capacidade dos gestores de lidarem com as pessoas.

Mediante as respostas do gráfico 03, pode-se observar que do total de 10 funcionários entrevistados, 6 responderam que quase nunca, ou as vezes o seu chefe contrata pessoas que se enquadrem na empresa, assim como 7 deles também responderam que nunca, quase nunca ou as vezes o chefe deles confia no seu trabalho, e 3 afirmam não ter autonomia para realizar as suas atividades.

Analisando a subdimensão de competência como um todo é possível identificar pontos de melhoria por parte do gestor, onde este precisa dar mais autonomia e confiança aos seus subordinados, assim como refletir sobre a forma em que seleciona novos colaboradores para a organização.

Segundo o GPTW a subdimensão da integridade avalia os princípios éticos da liderança e a sua capacidade de agir conforme estes princípios.

Gráfico 04: Dimensão da Credibilidade, e subdimensão da Integridade.



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

A maioria dos funcionários afirma que sempre ou ao menos na maioria das vezes o líder age conforme os seus princípios éticos e cumpre com o que promete, também é importante destacar que dois funcionários responderam somente às vezes.

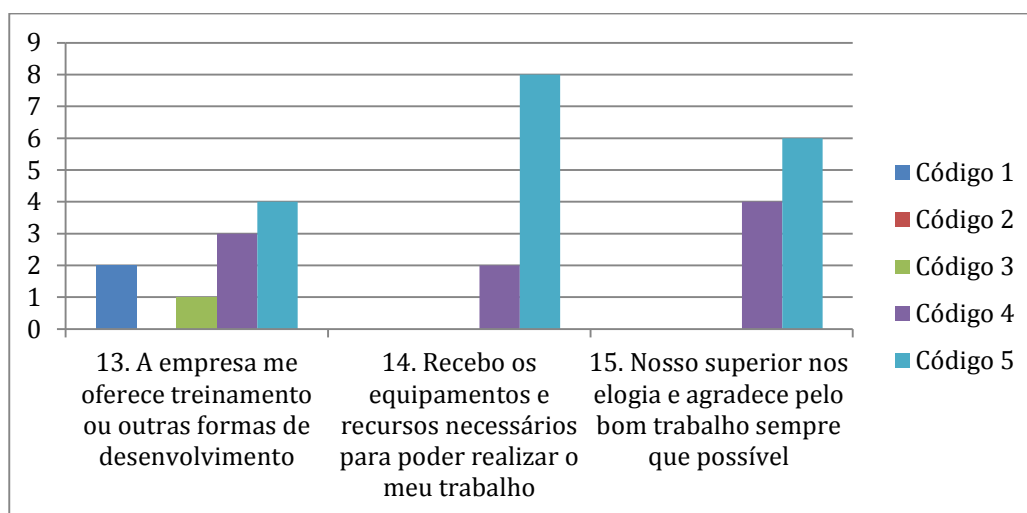
Analisando a subdimensão da integridade como um todo, a maioria dos funcionários acreditam que o seu líder é uma pessoa íntegra, que tenta cumprir com a sua palavra, mesmo assim é preciso cuidar dessa imagem, pois dois de dez não estão convencidos da integridade dos seus superiores.

11.2.1.2 Respeito

Segundo o GPTW a dimensão do Respeito avalia o grau de respeito que os colaboradores sentem por parte dos seus gestores, essa avaliação é realizada mediante perguntas sobre colaboração e atenção.

Dentro da dimensão do Respeito, estão as subdimensões de apoio, colaboração e consideração.

Gráfico 05: Dimensão da Respeito, e subdimensão do Apoio.

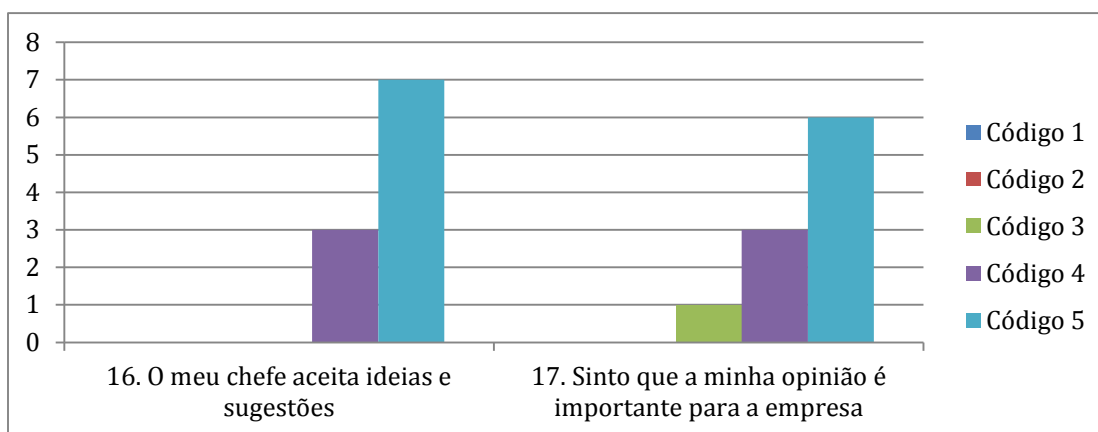


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

A subdimensão de apoio analisa o quanto os funcionários acreditam que a empresa presta o apoio necessários a eles para que possam realizar as atividades diárias, seja por treinamentos, equipamentos ou até mesmo reconhecimentos.

Ao analisar o gráfico 05, e levando em consideração a subdimensão do apoio, pode-se identificar que a empresa presta apoio aos seus colaboradores, entregando a eles equipamentos adequados, assim como agradecendo pelo trabalho, no entanto, ao analisar a pergunta 13 por separado, se observa uma variedade de respostas, onde 3 funcionários acreditam que muitas vezes a empresa não oferece formas de desenvolvimento, ou ao menos não tanto quanto deveria.

Gráfico 06: Dimensão da Respeito, e subdimensão da Colaboração.

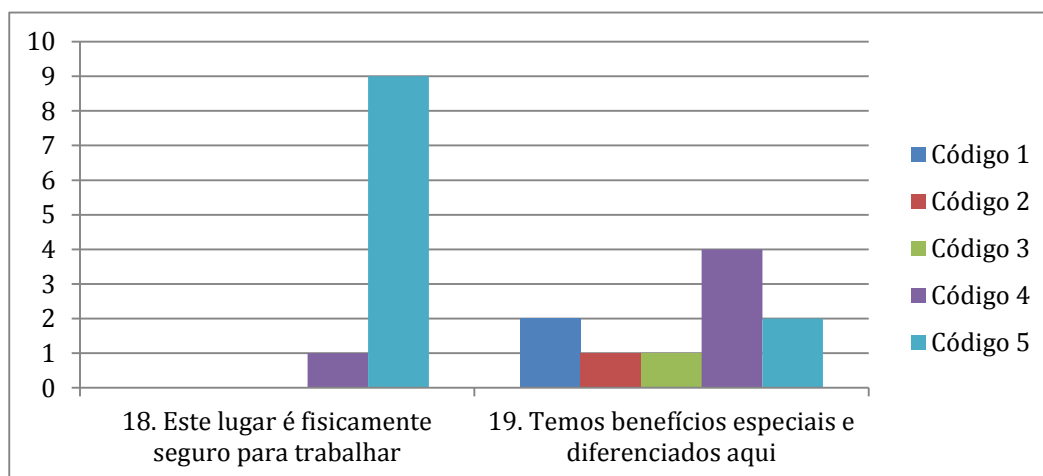


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

A colaboração é entendida pela GPTW como a qualidade das interações e cooperação entre gestores e funcionários.

O gráfico 06 mostra que a colaboração entre gestores e funcionários é boa, sendo que todos os funcionários afirmam que o gestor aceita ideias e sugestões sempre ou quase sempre.

Gráfico 07: Dimensão da Respeito, e subdimensão da Consideração.



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

A subdimensão da Consideração busca identificar o grau de consideração que a organização tem pelos colaboradores, oferecendo-lhes um lugar seguro para se trabalhar, assim como benefícios que melhorem a sua qualidade de vida.

No gráfico 07, todos os colaboradores concordam que a fábrica onde trabalham é fisicamente segura, no entanto, os benefícios oferecidos pela

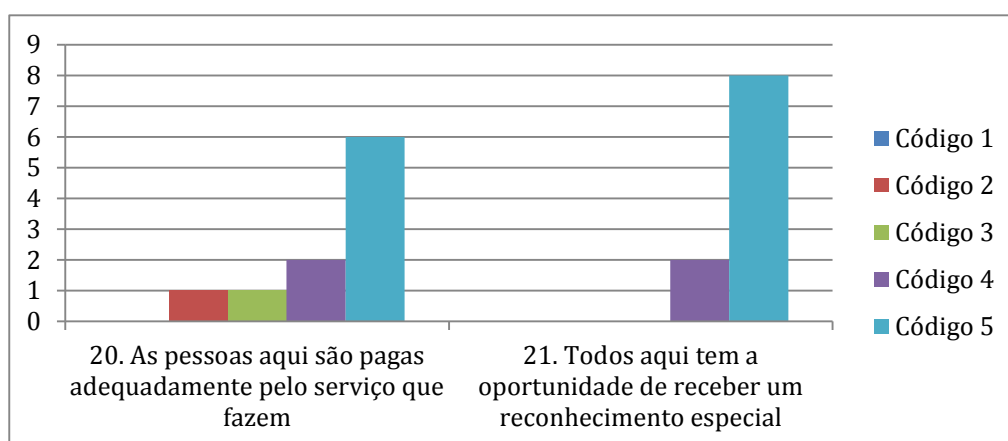
organização não é de agrado de todos, sendo que 4 funcionários indicam não estar satisfeitos com os benefícios oferecidos pela organização, o que pode ser um ponto de melhoria a ser avaliado pela empresa.

11.2.1.3 Imparcialidade

A dimensão da imparcialidade trata de analisar o quanto os funcionários enxergam que os seus superiores são imparciais, se eles realmente enxergam que os seus gestores são justos com os seus funcionários, até mesmo no momento de reconhecimentos.

Dentro da dimensão de imparcialidade estão as subdimensões de equidade, imparcialidade no reconhecimento e justiça.

Gráfico 08: Dimensão da Imparcialidade, e subdimensão da Equidade



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

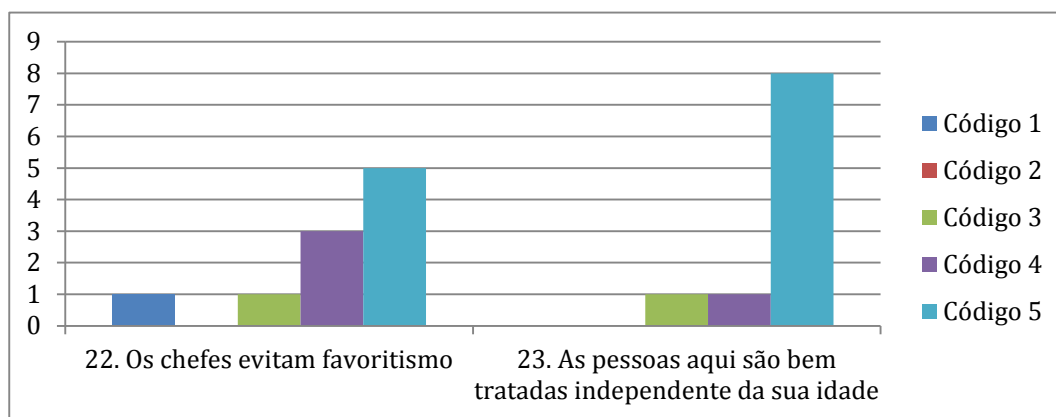
A subdimensão de equidade analisa se o tratamento que a empresa dá para os funcionários é igual para todos, incluindo a distribuição de recompensas e benefícios.

A pergunta nº 20 se refere ao grau de satisfação dos colaboradores com o seu salário, neste ponto é possível identificar um grau de insatisfação de quase 40%, no entanto 6 de 10 funcionários afirmam que as pessoas são pagas adequadamente, o que significa satisfação com o salário atual.

Sobre a oportunidade de receber um reconhecimento especial, 8 de 10 acreditam que todos eles tenham a mesma oportunidade, enquanto apenas dois acreditam que quase sempre todos possuem a mesma oportunidade, podendo

deduzir então que a empresa trata por igual os seus funcionários quando se trata de reconhecimentos.

Gráfico 09: Dimensão da Imparcialidade, e subdimensão da Imparcialidade e Justiça



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

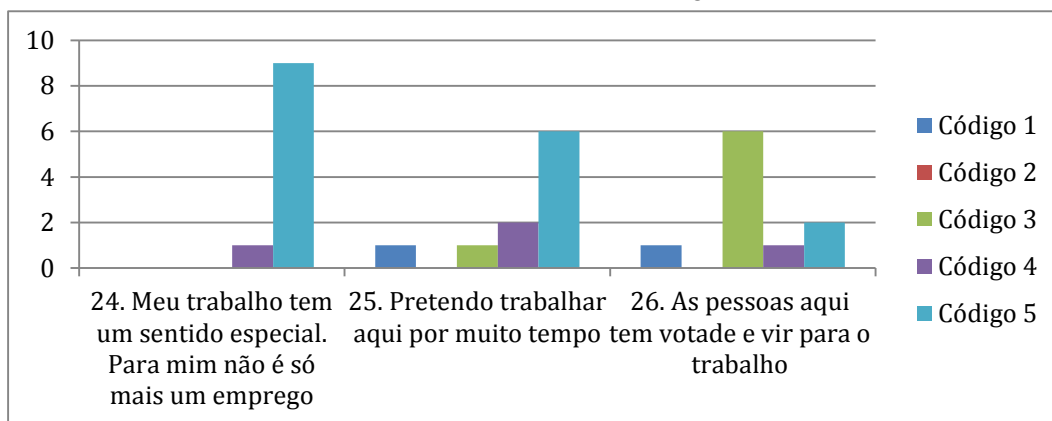
Ao analisar o gráfico 09, é possível identificar que a maioria dos funcionários acreditam que os seus superiores tratam de forma igual todos os funcionários, sendo quase 90% das respostas na maioria das vezes é verdade ou sempre é verdade, com exceção de dois colaboradores, sendo que um deles acredita realmente que a empresa realiza favoritismo.

11.2.1.4 Orgulho

Segundo o GPTW a dimensão de orgulho mede o orgulho que os funcionários tem de seus trabalhos, e também avalia o sentimento em relação às suas funções, trabalho em equipe, e o ambiente de trabalho.

Esta dimensão possui três subdimensões, o trabalho, a equipe e a empresa.

Gráfico 10: Dimensão do Orgulho.



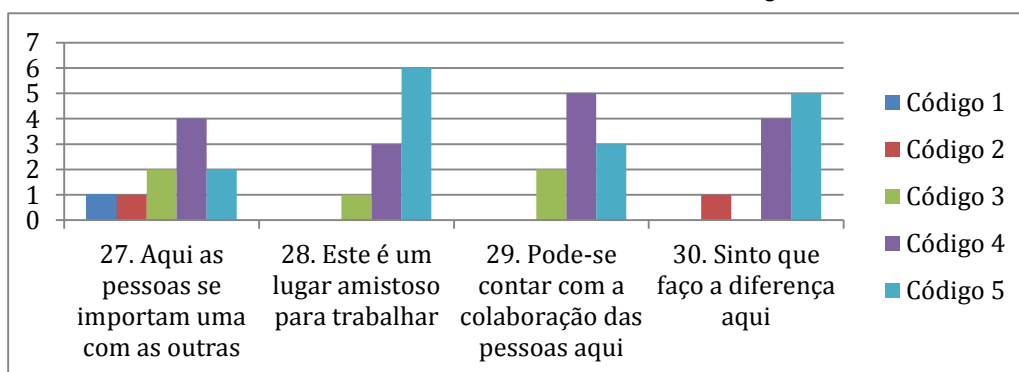
Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Analisando a dimensão de Orgulho como um todo, mediante as respostas da pergunta nº24 é possível identificar que todos os colaboradores possuem orgulho em pertencer a esta organização. Mesmo possuindo orgulho, existem dois funcionários que não pretendem trabalhar nesta empresa por muito tempo, e também são poucos os funcionários que responderam que as pessoas tem vontade de ir para o trabalho, apenas 3 funcionários, o que pode indicar a falta de trabalho em equipe, pois na falta do companheirismo dentro do trabalho as pessoas acabam acreditando que os seus colegas não possuem vontade de ir ao trabalho.

11.2.1.5 Camaradagem

A camaradagem analisa o grau de companheirismo dos funcionários dentro da organização, mediante as subdimensões de proximidade, hospitalidade e comunidade.

Gráfico 11: Dimensão da Camaradagem.



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Ao analisar a pergunta nº 27, é possível identificar que não existe proximidade entre os colaboradores, havendo falta de integração entre os funcionários, pois apenas 2 deles afirmam que as pessoas dentro da organização sempre se importam com as outras. As outras questões apontam que a maioria dos funcionários acreditam que sempre ou quase sempre o lugar é amistoso e existe colaboração entre eles, o que pode resultar em contraditório as respostas da pergunta nº 27.

11.2.2 Análise de Dados: Pesquisa Qualitativa Interna

Para atestar os resultados obtidos, através da aplicação do questionário de análise quantitativa interna (APÊNDICE C), foi realizada uma nova pesquisa com três colaboradores de perfis diferentes, da Salgados Oliveira. Todos os três indivíduos entrevistados possuíam diferentes períodos de estadia na organização.

O entrevistado 1 trabalha na empresa há 2 anos e atua diretamente na produção dos assados. Apresentou rigidez no momento da entrevista, sempre respondendo frases curtas ou com pouca desenvoltura. Segundo o entrevistado, a pessoa que mais repassa informações internas é a própria sócia-proprietária, contudo consegue enxergar a participação de uma colega específica nesse repasse e como líder. Inclusive, na ausência da proprietária essa colaboradora é a maior referência para dúvidas. Por opinião do entrevistado é positivo criar outros canais de comunicação, já que na ausência da sócia-proprietária e da colaboradora líder, o fluxo de informações seria cortado.

Para o entrevistado, já houve situações em que suas sugestões não foram atendidas, não pela falta de interesse, mas sim pela incompatibilidade com o processo. Para ele a adoção de um quadro informativo seria interessante e também sugeriu melhorias no processo de produção, como a compra de uma estufa para armazenar os produtos durante os períodos de frio. A aplicação dessa sugestão afetaria positivamente a produção e seus custos.

O entrevistado 2 trabalha no atendimento aos clientes, separação de produtos para entrega e auxilia na linha de produção sempre que necessário. O entrevistado também ajuda no repasse de informações aos colegas, do quanto produzir e como produzir, conforme o recebimento dos pedidos. Em casos de

dúvida, a primeira opção para esclarecimento das informações é a sócia-proprietária, entretanto na falta dela, o entrevistado questiona aos próprios colegas como deve agir.

De acordo com a própria opinião, a sócia-proprietária abre espaço suficiente para que os colaboradores façam sugestões e apresentem ideias de melhorias. Para o entrevistado, implementar novos canais de comunicação dentro da organização seria interessante, contanto que não fossem eletrônicos por não poderem fazer uso do celular ou computadores dentro do ambiente de trabalho. Como sugestão, para ele seria oportuno oferecer bilhetes aos colaboradores com os comunicados de situações adversas do dia a dia da fábrica, além de delimitar um quadro de informações. De acordo com a sua opinião, a falta de integração e pró atividade entre os colaboradores é o maior obstáculo para empresa.

Com 8 anos de permanência na empresa Salgados Oliveira, o entrevistado 3 mostrou desagrado com a quantidade de trabalho e afirmou não cumprir o horário de almoço para conseguir realizar todas as atividades que estão sob sua responsabilidade. Ele afirmou já seguir uma lógica na produção dos salgados, contudo em caso de dúvidas a única pessoa na empresa que consulta é a própria sócia-proprietária. Nos momentos da ausência dela, afirmou que os colaboradores decidem em conjunto quanto produzir e como.

Para o entrevistado, a adoção de um quadro informativo não seria a melhor opção visto que prefere apenas a transmissão de informações faladas. Para ele já houve sugestões de melhorias que não foram acatadas em função do gosto dos clientes e ainda existe o excesso de reclamações dos produtos. Atualmente o entrevistado não possui nenhuma sugestão de melhoria e disse que como a produção está alta, em decorrência das temperaturas mais amenas, não haveria nenhum modo de aplicar melhorias.

Segundo todos os entrevistados, a produção sofre alterações no decorrer do ano, em função da variação do consumo dos produtos nas diferentes estações climáticas. Dessa forma, por unanimidade, afirmaram que assim que terminam as tarefas, são liberados para ir para casa. É possível destacar o fato de que dois, dos três colaboradores entrevistados, gostariam que houvesse outros canais de comunicação interna na empresa. Para isso, levando em consideração o porte e fluxo de atividades da fábrica, o jornal de parede para informações gerais e a lousa para números de produção, seriam boas adaptações.

11.2.3 Diagnóstico da Pesquisa Interna

Ao analisar as pesquisas internas realizadas, tanto a quantitativa quanto a qualitativa é possível destacar os seguintes pontos:

- 1- Existe problema na comunicação descendente, onde o superior imediato não repassa aos funcionários toda a informação necessária.
- 2- Não existe um canal de comunicação efetivo dentro da organização, sendo repassadas as informações de forma verbal.
- 3- Em geral os colaboradores percebem que não possuem autonomia suficiente para a realização de suas atividades.
- 4- Com relação aos treinamentos, alguns colaboradores acreditam que os treinamentos recebidos são poucos.
- 5- As pessoas que trabalham nesta organização não estão satisfeitos com os benefícios, assim como com o salário que a empresa oferece.
- 6- Foi possível perceber a falta de integração entre os funcionários.

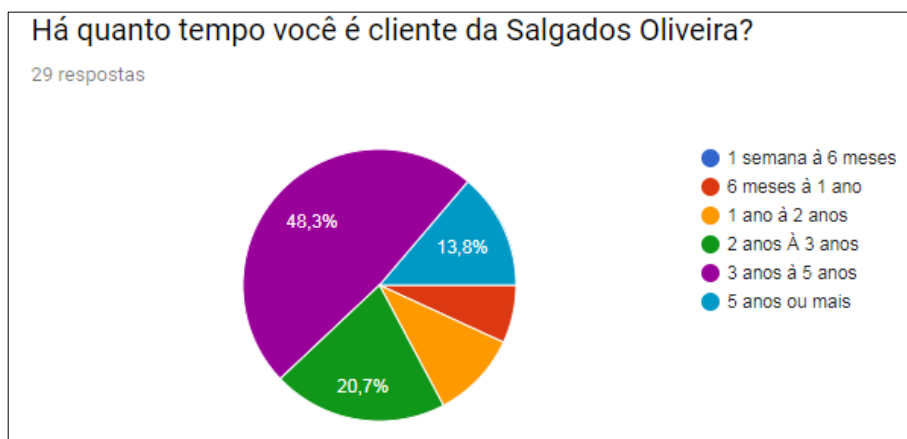
11.2.4 Análise de Dados: Pesquisa Quantitativa Externa

Com o intuito de adquirir maiores informações do público externo, foi realizada a pesquisa padronizada com os clientes da empresa Salgos Oliveira, onde 29 clientes participaram da pesquisa, e 8 não participaram por motivos pessoais.

Levando em consideração o pensamento de Kotler (2003, p.27) “as empresas sempre perdem clientes satisfeitos que mudam para concorrentes capazes de deixá-los ainda mais satisfeitos”, porém, satisfazer um cliente as vezes não é o suficiente para que ele se torne um fidelizado de anos na empresa.

E tendo em pensamento a visão de Kotler, o primeiro item a ser questionado deu origem ao **gráfico 12**, (*Há quanto tempo você é cliente da Salgados Oliveira*).

Gráfico 12: Tempo de cliente da Salgados Oliveira.



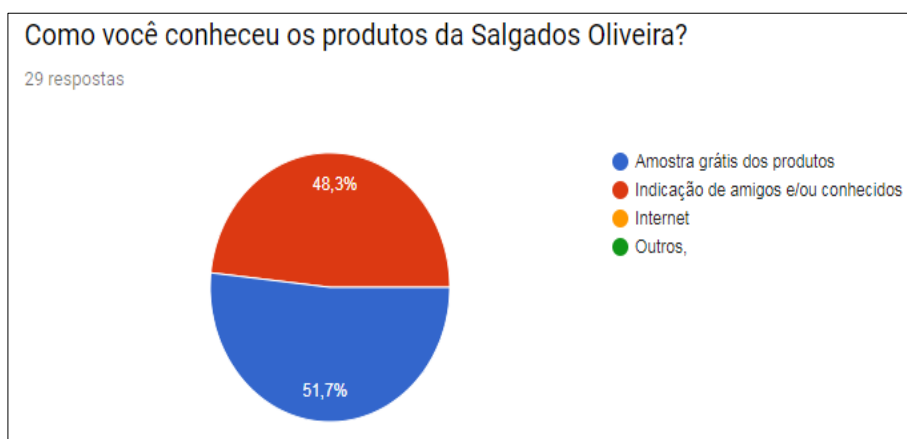
Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Ao analisar o gráfico 12, fica evidente que a empresa Salgados Oliveira possui clientes de anos de fidelização, correspondendo dentre os 29 entrevistados, 48,3% (quatorze) possuem de 3 anos à 5 anos, 20,7% (seis) possuem de 2 anos à 3 anos, 13,8% (quatro) possuem de 5 anos ou mais de fidelização com a empresa.

A empresa possui poucos clientes novos, tendo apenas 10,3% (três) de 1 ano à 2 anos e 6,9% (dois) de 6 meses à 1 ano de parceria com a Salgados Oliveira.

O **gráfico 13** (*Como você conheceu os produtos da Salgados Oliveira*) foi aplicado com o intuito de identificar como que os clientes da Salgados Oliveira passaram a ter conhecimento dos produtos da empresa.

Gráfico 13: Conhecimento dos produtos da Salgados Oliveira



Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

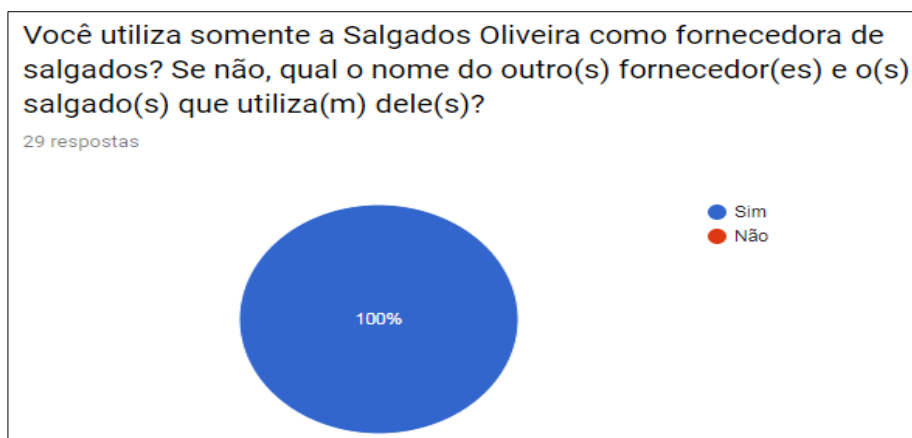
Ao analisar as respostas obtidas no gráfico 13, ficou evidente que os clientes passaram a conhecer os produtos por amostras grátis dos produtos oferecidos pela empresa ou por indicações de amigos e/ou conhecimento.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 153) “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”.

Os cliente atualmente possuem uma grande facilidade em poder pesquisar sobre as empresas e os fornecedores de produtos e serviços. Porém, quando se fala em ramo alimentício, os cliente buscam saber mais por indicações de conhecidos que já provaram e aprovaram o produto, e quando a empresa passa a realizar a apresentação de seus produtos onde o cliente pode provar e ter as suas próprias conclusões do produto, passa uma credibilidade e confiança a mais para o cliente.

Para identificar se os clientes utilizavam somente os produtos oferecidos pela Salgados Oliveira, ou se eles compravam de outras fornecedoras de salgados, foi analisado o **gráfico 14**.

Gráfico 14: Utiliza mais fornecedores, ou somente a Salgados Oliveira



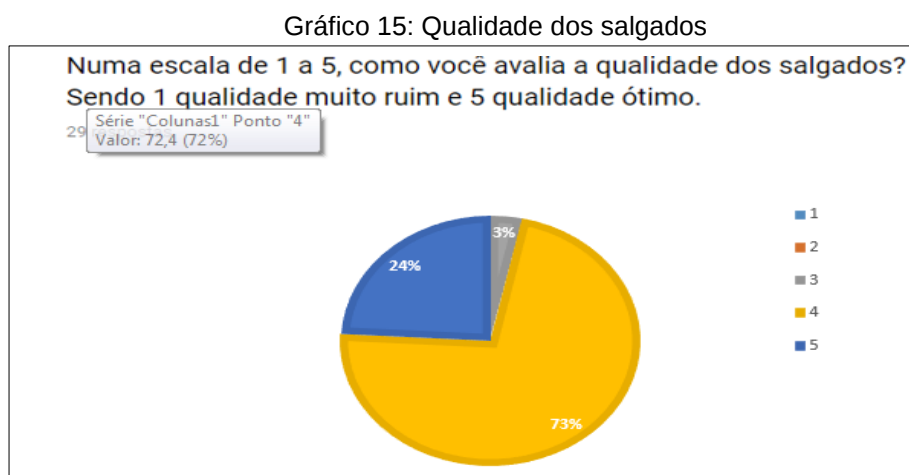
Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Na questão analisada, 100% dos clientes entrevistados afirmaram que possuem a empresa Salgados Oliveira como fornecedora. Isso comprova que a empresa oferece produtos de qualidade e preços acessíveis, fazendo com que seus clientes passem a ter apenas seus produtos para comercialização.

Conforme citado por Aguiar, Correia e Campos, (2011, p.2) a escala Likert é definida como:

São uma das escalas de autorrelato mais difundidas, consistindo em uma série de perguntas formuladas sobre o pesquisado, onde os respondentes escolhem uma dentre varias opções, normalmente cinco, sendo elas nomeadas como: Concordo muito, Concordo, Neutro/indiferente, Discordo e Discordo muito.

O **gráfico 15** foi aplicada com o intuito de identificar qual o grau de agrado que o cliente tem com os produtos oferecidos pela empresa.

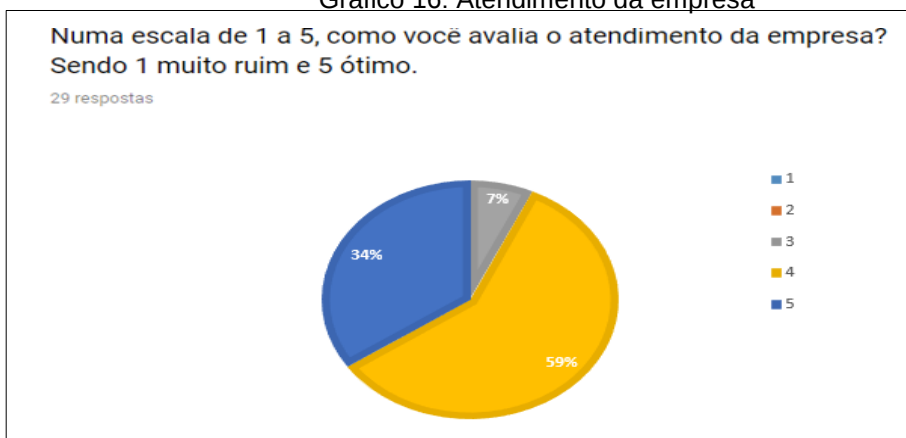


Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Apoiando-se na metodologia GPTW, pode-se observar que 73% dos entrevistados deram como nota 4 na qualidade dos salgados oferecidos, sendo então de boa qualidade os produtos oferecidos pela empresa Salgados Oliveira, e consequentemente 24% (sete) deram a nota maior, resultando em ótima qualidade.

Com a intenção de compreender a satisfação do cliente com o atendimento oferecido pela empresa, foi avaliado o **gráfico 16**.

Gráfico 16: Atendimento da empresa

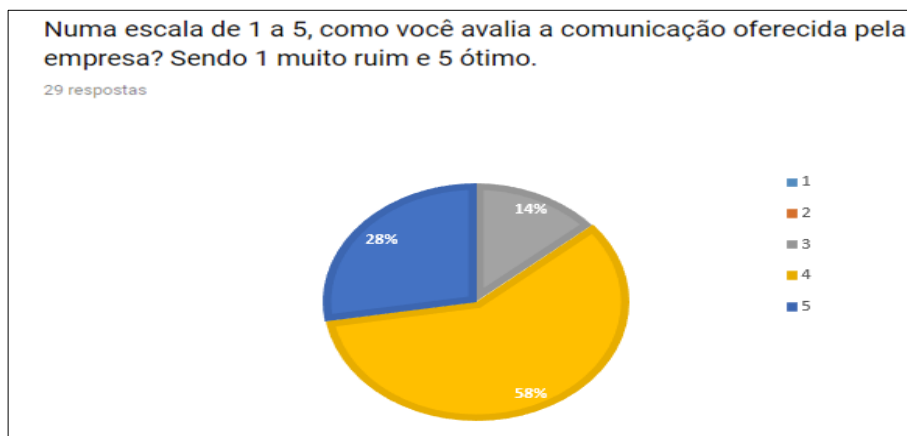


Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Seguindo a mesma linha de pensamento do método GPTW, dentre os clientes entrevistados, 59% (dezessete) deram como nota 4, resultando em uma qualidade de atendimento bom, e 34% (dez) deram como ótimo o atendimento.

O **gráfico 17** foi analisado para maior compreender a comunicação oferecida pela empresa com seus clientes.

Gráfico 17: Satisfação com a comunicação da Salgados Oliveira



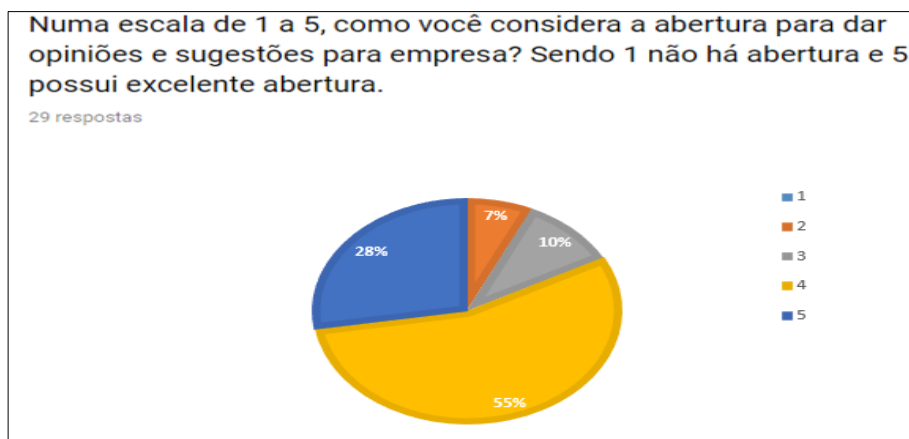
Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

A empresa Salgados Oliveira busca sempre manter uma comunicação aberta com seus clientes, conforme falado pela sócia proprietária, então em análise no gráfico 6, 58% (dezessete) concluíram que a comunicação é boa, 28% (oito) deram como nota ótima na comunicação oferecida pela empresa.

Segundo Lobos (1993, p. 13) “quem determina se a qualidade de um produto e/ou serviço é boa ou não é o cliente” e para isso é preciso que a empresa

permita-se receber críticas e sugestões. E pensando nisso, foi analisado o **gráfico 18**.

Gráfico 18: Consideração de abertura para dar sugestões e opiniões



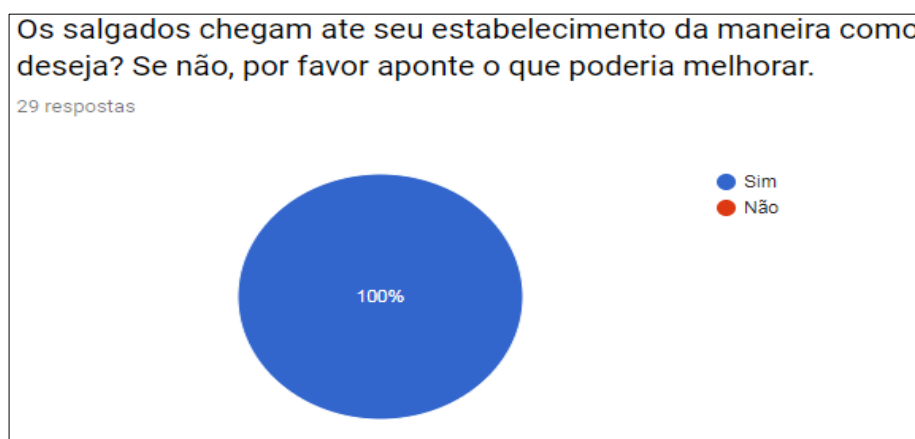
Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

É de extrema importância uma empresa receber feedbacks dos seus clientes, desde ao atendimento, qualidade do produto, entregas, até nas opiniões e sugestões de melhoria.

Conforme o gráfico, 55% (dezesseis) responderam que a empresa possui uma abertura boa para dar sugestões de melhoria e opiniões, outros 28% (oito) responderam ser ótima a abertura, 10% (três) deram a nota média e 7% (dois) responderam que a abertura para dar sugestão é ruim.

O **gráfico 19** foi realizado para identificar se o produto chega até seu estabelecimento da forma que deseja.

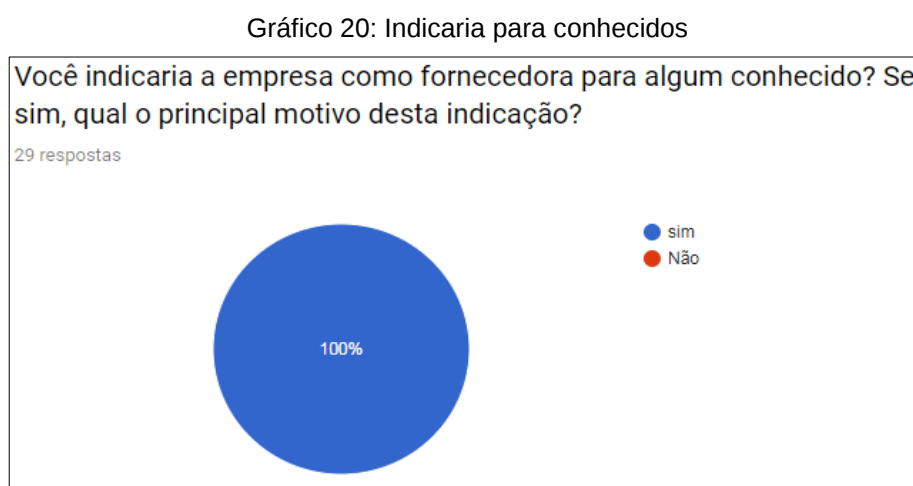
Gráfico 19: O salgado chega ao estabelecimento da forma desejada



Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Um cliente satisfeito é aquele que além de ser bem atendido, recebe seus produtos da forma que deseja. E ao analisar o gráfico 19, foi identificado que dentro dos 29 clientes entrevistados, 100% afirmam que recebem os salgados da forma adequada e desejada.

O gráfico a seguir representa se os clientes da empresa Salgados Oliveira indicariam os produtos ofertados para amigos e conhecidos, e com isso foi analisado o **gráfico 20**.



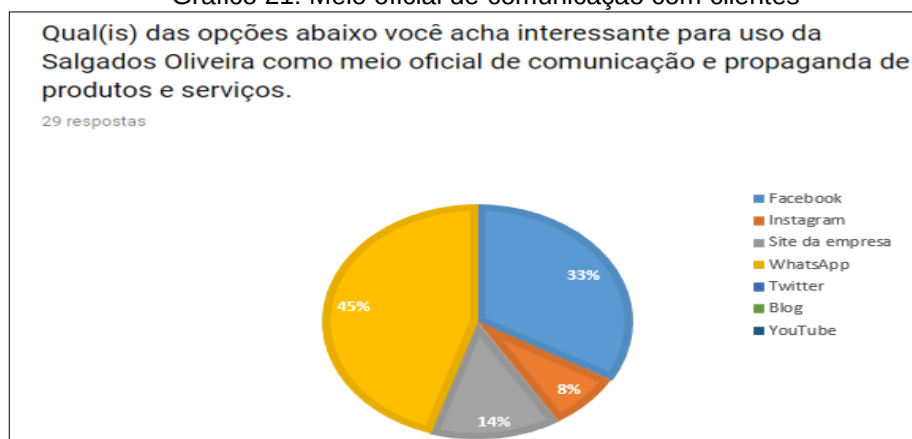
Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Ao analisar as respostas dos entrevistados, 100% afirmaram que indicariam a empresa como fornecedora para amigos e conhecidos, devido a qualidade dos produtos oferecida, o comprometimento que a empresa possui com seus clientes. Um de seus clientes afirmam “indicaria além da qualidade, o comprometimento que servem com a gente e na agilidade da entrega”

A última pergunta da pesquisa foi sobre quais outros meios de comunicação que os clientes acham interessantes para empresa passar a ter, para além de se comunicar para anotações de pedidos, usar como um meio de apresentar promoções e produtos novos.

Com isso foi gerado o **gráfico 21**, para analisar quais os outros meios mais adequados e inovadores para a empresa passar a utilizar.

Gráfico 21: Meio oficial de comunicação com clientes



Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Ao analisar as respostas obtidas no gráfico, 45% responderam que se interessam pelo WhatsApp, 33% pela rede social Facebook. 14% responderam que se interessam que a empresa tenha um site para além de se comunicar apresentar produtos novos e 8% se interessam pelo Instagram. Com isso fica evidente que a empresa pode usufruir de novos meios de comunicações com seus clientes atuais e até futuramente identificar novos clientes.

11.3 PESQUISA QUALITATIVA EXTERNA

Com o propósito de compreender as experiências dos clientes com a Salgados Oliveira, o grau de satisfação com os produtos, e a forma de comunicação entre cliente fornecedor, foi realizada uma pesquisa qualitativa mediante uma entrevista (APÊNDICE D) com três clientes da organização, sendo o critério de escolha o tempo que é cliente, ou seja, o cliente mais antigo, o mais novo, e um intermediário. Este critério de escolha foi determinado para entender a visão sobre a empresa e os seus produtos tanto dos clientes mais novos como dos mais antigos.

11.3.1 Análise de Dados: Pesquisa Qualitativa Externa

Após determinar o critério de escolha dos clientes, é possível citar o tempo de casa de cada um deles, sendo Venâncio Alves o mais antigo (quinze anos) como cliente, o mais novo Joelson Franca (um ano) e o cliente intermediário, Edgar Verissimo (dois anos e seis meses) como cliente.

O questionário utilizado na entrevista foi semiestruturado, com perguntas abertas, as quais tinham como objetivo a colheita de dados qualitativos, com o intuito de captar o máximo de informações e opiniões dos clientes sobre o seu fornecedor de salgados. A empresa possui 38 clientes distribuídos em diferentes lugares de Curitiba e região, o que inviabilizou a entrevista a um número maior de clientes, optando então pela entrevista qualitativa.

Ao iniciar a entrevista buscou-se saber por qual meio haviam conhecido a Salgados Oliveira, todos afirmaram que foi por meio de conhecidos que já eram clientes da fábrica ou já conheciam de algum outro lugar os produtos ofertados pela empresa. Informaram também que ao iniciar a parceria com a fábrica, foi ofertada a eles uma amostra gratuita com todos os produtos.

Um dos pontos abordados na entrevista foi o grau de satisfação dos entrevistados para com os produtos, o que resultou em alta satisfação, tanto que todos eles afirmaram indicar a fábrica constantemente para conhecidos.

Foi possível identificar que o canal de comunicação mais utilizado entre os diversos clientes e a empresa é o telefone fixo, mesmo assim eles afirmam sentir a falta de novos meios de comunicação, como por exemplo, *whatsApp*, sites da empresa e *facebook*, onde poderiam visualizar o portfólio, promoções, assim como informações de interesse.

Quanto ao grau de satisfação com a comunicação obtida com a empresa, também resultou alto, pois afirmam que as atendentes respondem rapidamente, independente do horário, sempre se mostrando atenciosas, o que pode ser comprovado mediante o depoimento de um dos clientes entrevistados Edgar Verissimo (2 anos e meio) “nunca aconteceu de eu ligar na fábrica e não ser atendido, até nos domingos que eles não abrem, quando eu preciso eles entregam os salgados que preciso”.

O relacionamento entre a empresa e seus clientes pode ser caracterizado como aberto e transparente tanto para dar sugestões de melhorias, quanto para relatar qualquer reclamação. Os entrevistados afirmam que todas as vezes que é sugerido alguma melhoria ou até mesmo feito alguma reclamação, são ouvidos com atenção, e até o momento sempre se sentiram atendidos a todas as solicitações.

Conforme relatado pelo cliente mais antigo, Venâncio Alves, “já aconteceu sim de eu ligar para a fábrica e falar que a massa do pastel não estava boa, ou reclamar que algum salgado estava vindo com muita massa e pouco recheio e todas

as vezes que ligo para fazer uma reclamação ou sugestão, a Allyne (sócia-proprietária) me escuta e busca melhorar o salgado, ou até mesmo substituir a remessa”.

Buscando saber qual o melhor meio de divulgação para empresa, foi questionado aos entrevistados onde buscariam uma nova opção de fornecedor caso preciso, os três coincidiram que perguntariam a conhecidos e além deste meio Joelson Franca (1 ano) afirma que também procuraria em buscadores, como por exemplo Google, mas daria preferência para relatos de conhecidos, já que é uma fonte mais confiável do que um simples anúncio ou fotos publicadas em sites de busca.

11.3.2 Diagnóstico das Pesquisas Interna

Ao analisar as pesquisas externas realizadas, tanto a quantitativa quanto a qualitativa é possível destacar os seguintes pontos:

- 1- Os clientes conheceram a empresa por meio de indicações, podendo concluir a falta de investimento na comunicação mercadológica.
- 2- Os clientes afirmam também que a comunicação com a empresa é efetiva, e que se comunicam apenas por telefone.
- 3- A maioria dos clientes aponta que seria interessante poder interagir com a Salgados Oliveira mediante o *WhatsApp* e *Facebook*.
- 4- Em geral os clientes estão satisfeitos com os produtos da fábrica.

12 PROBLEMAS E GARGALOS

Após o levantamento de dados, e avaliação das informações obtidas mediante as pesquisas aplicadas, foi possível identificar uma série de problemas, tanto no âmbito interno da organização quanto no âmbito externo, sendo eles os seguintes:

12.1 PROBLEMAS E GARGALOS INTERNOS

- Falta de canais efetivos de comunicação;

- Dificuldade de identificação de comanda na ausência da proprietária;
- Falta de comunicação lateral entre os funcionários;
- Não aderência à tecnologia;

12.2 PROBLEMAS E GARGALOS EXTERNOS

- Falta de diversificação de canais de comunicação;
- Ausência da comunicação integrada;
- Canais de comunicação obsoletos;
- Falta de planejamento para garantir uma demanda constante;
- Ausência de novos modelos e sabores de salgados;
- Maioria dos clientes são lícitados;

Esses foram os problemas encontrados no âmbito interno e externo da organização, após a indicação dos problemas é importante à elaboração de estratégias que consigam eliminar ou diminuir os problemas citados.

13 ANÁLISE DE RISCOS

Analisando os problemas encontrados na organização, é proposto o aprimoramento da comunicação. Caso não sejam levados em consideração, pode ocasionar nos seguintes riscos:

13.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

- A falta de novos canais de comunicação, pode acarretar em ruídos na comunicação, resultando em falhas na produção, pois os novos canais devem ser criados com o intuito de informar aos colaboradores sobre as quantidades necessárias a serem produzidas.
- A organização é o conjunto de varias áreas, portanto a falta de integração entre os colaboradores e a falta de implantações de eventos, afeta consequentemente a produtividade, qualidade e atendimento ao cliente.

- Caso a regularização do banco de horas dos colaboradores não seja regulada ao Sindicato de Panificação, pode ocorrer a ruptura do processo produtivo e/ou multar a organização.
- Na falta da proprietária é importante a existência de um gerente/líder, para o qual os demais funcionários possam se reportar, pois caso não tenha a participação desse gerente/líder a excelência da organização entra em risco.

13.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

- Caso não seja adquirido o uso de leads, mídias sociais e sites da empresa, pode acarretar de a organização não atingir a capacidade produtiva máxima e até mesmo futuramente atender novos clientes.
- Outro risco externo que a empresa pode vir a ter caso não solucione os problemas é a presença de concorrentes qualificados, com menores custos, consequentemente menores preços. Sempre ligado a tecnologia, inovação e promoções é possível se permanecer no mercado durante um período mais longo.

14 MELHORIAS E SOLUÇÕES

Após analisar os problemas encontrados, através das pesquisas e entrevistas com as áreas internas e externas da Salgados Oliveira, é sugerido as opções de melhoria para a empresa descritas abaixo.

14.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Baseado no diagnóstico atual da empresa e nas pesquisas, indica-se para a sócia – proprietária as seguintes mudanças:

14.1.1 Gestão

- Implementar um novo canal de comunicação, visando garantir o conhecimento de todos os colaboradores das quantidades diárias a serem produzidas. Com a compra de uma lousa branca e sua instalação na linha de

produção, por exemplo, é possível diminuir ruídos na comunicação e deixar claro as quantidades e tipos a serem produzidos no dia. Considerando que o ideal é que a própria sócia-proprietária atualize as informações.

- Elaborar e adotar um novo canal de comunicação, com o objetivo de estabelecer um fluxo de avisos gerais com os colaboradores, periodicamente. Esse canal pode obedecer um calendário pré-definido de ações de endomarketing e outros eventos. Instalar ou delimitar um mural (jornal de parede) em pontos de grande fluxo dos funcionários, mantendo-os informados de feriados, eventos, atualizações de normas, calendário de treinamentos, entre outros. A periodicidade das atualizações do canal deve respeitar o calendário de eventos, mudanças e campanhas internas da organização, pré-definido.
- Estabelecer uma periodicidade para as reuniões gerenciais realizadas. Como a sócia-proprietária já possui o hábito de realizar reuniões esporádicas com os colaboradores para repassar informações de desempenho e novas demandas, a única mudança sugerida é estabelecer a recorrência desse encontro no mês ou na semana. A frequência da reunião poderá ser decidida diretamente pela sócia-proprietária, de acordo com a necessidade da organização, mas é indicado que ela estabeleça e torne de conhecimento para os funcionários a recorrência, datas e horário desses encontros.

14.1.2 Recursos Humanos

- Integrar os colaboradores, incentivando uma competição saudável e os aproximando como colegas para criar entrosamento, através de eventos e encontros preparados e programados pela própria empresa. O objetivo dessa estratégia é criar, organizar e realizar eventos em datas pré-estabelecidas no calendário da organização para integrar os colaboradores, parabenizar desempenhos, tempo de casa, entre outros, levando em consideração feriados, final do mês e datas relevantes para a organização. A periodicidade pode ser estabelecida individualmente por caráter e motivo do evento.
- Reestruturar a hierarquia da organização, definido um gerente abaixo da sócia-proprietária e acima dos demais colaboradores, para revezar a coordenação e liderança da fábrica na falta de um dos dois. Eleger um

colaborador já contratado ou contratar um novo para o cargo de gerente/líder, para que reveze e compartilhe com a sócia-proprietária as atividades e tarefas do dia a dia e em períodos de férias, a fábrica tenha um superior presente.

14.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

Baseado no diagnóstico atual da empresa e pesquisas realizadas, sugere-se para a sócia – proprietária as seguintes melhorias:

14.2.1 Comunicação Mercadológica

- Criação de mídia social (*facebook*) e site da empresa, com a finalidade promover a organização, torná-la visível, e integrar todas as informações divulgadas nos diferentes canais de comunicação. Em função de a empresa atender atualmente, apenas o público *B2B*, é sugerida a atualização de conteúdos a cada dois dias nas redes citadas. Futuramente, caso a organização torne-se *B2C* é possível ampliar o número de redes sociais utilizadas, como por exemplo *Instagram*, para atingir outros tipos de público.

14.2.2 Marketing e BI

- Gerar leads qualificados mediante ações de marketing digital da organização, com o intuito de alavancar as vendas e alcançar a capacidade produtiva instalada máxima da fábrica. Manter a sócia-proprietária e os clientes envolvidos nas ações, visando propagar as promoções. A periodicidade das ações pode ser de dois em dois dias.
- Desenvolver novos tamanhos e sabores de salgados, com o intuito de atender a necessidade atual de seus clientes, e futuramente com a implantação de um novo tamanho de salgado, alcançar novos públicos. Sugere-se que a sócia-proprietária estabeleça uma rotina para a criação e aplicação de novos produtos dentro do portfólio da organização.
- Aconselha-se a criação de uma promoção, especificadamente com o valor do salgado, para que a demanda se mantenha constante durante o mês, e até

mesmo o ano. O objetivo da estratégia é fazer com que durante todo o mês o cliente mantenha a compra constante de uma quantidade de salgados, visando otimizar a produção e reduzir a ociosidade da mão-de-obra.

- Implementar o *G-Suite*, para que promova a visibilidade da empresa, ao ser pesquisada em ferramentas de busca. O objetivo é fazer com que o cliente tenha maior facilidade em pesquisar e uma boa primeira impressão da Salgados Oliveira LTDA.

15 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

As propostas de melhoria foram apresentadas para a empresa, explicando a importância de cada uma delas e quais os resultados esperados. Após a apresentação as sugestões foram discutidas entre os membros da consultoria e a proprietária da organização, onde a empresa, de acordo com a consultoria estabeleceu as melhorias e soluções a serem aplicadas.

15.1 MELHORIAS E SOLUÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

Para melhorar a comunicação da empresa com o seu público interno, assim como melhorar o relacionamento e a participação dos colaboradores, foram estabelecidas as seguintes ações:

- **AÇÃO 1 – Lousa Branca:** A empresa demonstrou interesse e achou interessante a implantação da lousa branca na área da produção, pois acredita que isso melhorará a comunicação.
- **AÇÃO 2 – Jornal de Parede:** foi uma proposta aceita pela empresa, o mesmo será implementado, repassando assim informações de interesse aos colaboradores;
- **AÇÃO 3 – Calendário de Reuniões:** a proprietária da organização aderiu a ideia, porém acredita que uma única reunião no começo do mês seja suficiente, levando em consideração o tamanho da organização. Esta reunião mensal será de aproximadamente 1 hora, sempre na primeira semana do mês.

- AÇÃO 4 – Eventos de integração: A empresa achou interessante a questão de realizar atividades e eventos para integrar os funcionários, então será realizado um evento a cada três meses. O evento terá duração de aproximadamente 2 horas, dando início com um café da tarde, logo após serão apresentados alguns cases sobre a importância da integração dos colaboradores entre si e motivação, seguido de dinâmicas, finalizando com frases motivacionais.
- AÇÃO 5 – Funcionários do mês: A sócia proprietária não aderiu à ideia de escolher e premiar um funcionário do mês, pois no seu ponto de vista os funcionários precisam primeiramente se integrar, pois caso contrário uma premiação como essa pode trazer ainda mais rivalidade entre eles.
- AÇÃO 6 – Escolha da pessoa encarregada pela fábrica na ausência da proprietária: Sobre a estruturação da comunicação descendente na ausência da proprietária, a mesma alega não ter ninguém na organização para ocupar o cargo de gerente, e também não possui intenção de contratação para este cargo, mesmo assim, será repassada aos funcionários que a encarregada de passar todo e qualquer tipo de informação a eles, na ausência dos proprietários será a funcionária Tatiane.

15.2 MELHORIAS E SOLUÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO EXTERNA

- AÇÃO 1 – Criação de *WhatsApp* para comunicação com os clientes.
- AÇÃO 2 – Criação/Desenvolvimento de site e mídia social: A empresa aderiu à ideia, ficando responsável por contatar uma empresa para o desenvolvimento de site, aceitando sugestões dos membros do projeto para postagens em redes sociais.
- AÇÃO 3 – Novos tamanhos de salgados: A sócia proprietária gostou a ideia, mas pela falta de tempo optou por dar continuidade a essa ação apenas em 2019;
- AÇÃO 4 – Promoções para manter a demanda constante: A empresa não vai aderir essa ideia pelo momento, pois acredita que é uma

decisão a ser tomada com tempo, após analisar as diversas possibilidades;

- AÇÃO 5 – Inserir a empresa no Google meu negócio: A empresa aderiu à ideia de ser inserida no Google meu negócio, para dar maior visibilidade à empresa, sem precisar de muito investimento.

15.3 FLUXOS/INTERFACE

As ações foram propostas com o intuito de melhorar a comunicação da organização, tanto com o seu público interno como com o seu público externo, minimizando então os problemas e gargalos encontrados.

15.3.1 Fluxos e Interfaces do Ambiente Interno

Devido a comunicação da organização ser, especialmente, descendente, existindo uma única pessoa responsável por repassar todas as informações aos colaboradores, é importante que existem canais de comunicação efetivos, por isso entre as sugestões de melhoria está a lousa branca, jornal de parede e calendário de reuniões. A lousa branca servirá para repassar informação sobre a produção diária, o jornal de parede será utilizado para repassar informações de interesse dos colaboradores, e o calendário de reuniões é outro meio para repasse de informações, podendo melhorar então a comunicação descendente entre os colaboradores.

Por outro lado existe a comunicação lateral entre os próprios colaboradores, onde eventos de integração poderão ajudar a desenvolver comunicação onde não houver, manter ou melhorar.

Os eventos e as reuniões também serviram para melhorar a comunicação ascendente, nas reuniões de forma formal, onde os colaboradores poderão realizar perguntas e fazer sugestões, e nos eventos de forma informal.

15.3.2 Fluxos e Interface do Ambiente Externo

Para conseguir maior visibilidade no mercado, diversificando a sua carteira de clientes, é preciso a criação de novos canais de comunicação. Levando em

consideração que a empresa possui páginas em redes sociais, mas não é divulgado nem atualizado, não possui o cadastro da mesma no Google meu negócio, ferramenta muito utilizada para ser encontrado em sites de busca, fica difícil ser encontrada, e também receber elogios, críticas e sugestões dos seus clientes. Com a atualização e criação desses canais de comunicação a empresa consegue criar uma comunicação integrada com os seus clientes.

15.4 ANÁLISE DE RISCOS E VIABILIDADE

Segundo o Guia PMBOK (2017) “os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos dentro de um projeto, é essencial para minimizar os riscos e maximizar a chance de sucesso do projeto” (apud MONTES, 2018). Sendo assim, foram identificados possíveis riscos dentro do desenvolvimento do projeto, os quais deverão ser tratados caso apareçam no decorrer da implementação das ações.

TABELA 04: Análise de Riscos e Viabilidade.

Descrição do Risco	Impacto	Probabilidade de Ocorrência	Solução
Falta de envolvimento da empresa	Alto	Média	Realizar reuniões com os proprietários, frisando a importância do sucesso do projeto.
Falta de interesse dos funcionários	Alto	Alta	Realizar treinamentos motivacionais.
Falta de verba para implementação de algumas ações	Alto	Média	Solicitar diversos orçamentos para garantir o melhor preço
Falta de divulgação das promoções existentes	Médio	Baixa	Treinamentos para divulgação
Falta de envolvimento dos clientes ao comprar novos produtos e aderir às promoções	Alto	Baixa	Maior divulgação dos benefícios das promoções e novos produtos para o cliente.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Mesmo existindo diversos riscos, eles foram identificados, podendo ser monitorados, e caso apareçam serão colocadas em praticas às soluções propostas no quadro acima, chegando ao sucesso do projeto.

15.5 APERFEIÇOAMENTO NAS POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Visando o aperfeiçoamento de todos os envolvidos nas ações propostas para melhorias da comunicação da organização, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo, percebeu-se a necessidade da criação de um manual (APENDICE F), no qual serão descritas todas as ações a serem realizadas.

Para levar adiante as ações é preciso também determinar os responsáveis de cada uma delas, o detalhamento das atividades no que diz respeito a formas e recursos precisos para o sucesso delas, assim como o cronograma a ser seguido.

15.6 INDICADORES DE DESEMPENHO

Após realizar o diagnóstico da empresa, foram propostas diversas ações de melhorias, para poder medir o grau de impacto de cada ação, foram criados indicadores de desempenho, que serão medidos no final do projeto.

Eles foram divididos em desempenho interno e externo, em cada divisão será analisado o desempenho de cada ação proposta.

Como indicador de desempenho interno foram utilizadas as perguntas quantitativas do modelo GPTW aplicados a todos os 10 funcionários.

Para medir as respostas foi utilizando a escala Likert, as respostas de escala 1 significam “nunca é verdade”, 2 “Na maioria das vezes não é verdade”, 3 “Às vezes é verdade”, 4 “Na maioria das vezes é verdade” e na escala 5 “sempre é verdade”, sendo assim aquelas perguntas que tiveram um número elevado de respostas abaixo da escala 4 serão utilizadas com indicador de desempenho, elas estão enumeradas na tabela 5 de indicadores de desempenho.

O percentual utilizado como desempenho atual equivale à quantidade de pessoas que responderam positivamente sobre esse critério, por exemplo, no caso da lousa branca, apenas 50% dos funcionários, ou seja, 5 funcionários estão satisfeitos com a quantidade de informação recebida. Após a implementação da lousa branca se espera que o grau de satisfação se eleve, alcançando pelo menos 60%, ou seja, 6 funcionários satisfeitos.

Para avaliação do desempenho externo será utilizado como critério o número de acessos e curtidas nos novos meios de comunicação, avaliando assim a comunicação mercadológica da organização com os seus clientes.

TABELA 05: Indicador de Desempenho

DESEMPENHO INTERNO			
AÇÃO	CRITÉRIO	DESEMPENHO ATUAL	META
Lousa Branca	7. Satisfação em relação à quantidade de informação recebida.	50%	60%
Jornal de Parede / Reuniões	6. Satisfação em relação às informações recebidas mediante murais informativos	80%	90%
Eventos de integração	27. As pessoas desta organização se importam uma com as outras	60%	70%
DESEMPENHO EXTERNO		META ↑ 10%	
AÇÃO	CRITÉRIO	DESEMPENHO ATUAL	META
Inserção da empresa no Google meu negócio	Acessos	-	10
Criação de site	Acessos	-	10
Desenvolvimento de mídias (Facebook)	Curtidas	340	374

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

A partir da implementação das ações a expectativa é que os indicadores de desempenho escolhidos alcancem os resultados da Tabela 5.

15.7 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A proposta de implantação de melhoria na comunicação integrada da empresa visa além de melhorar o relacionamento com o seu público, a participação dos funcionários em tarefas do dia a dia, como também visa diminuir os ruídos.

Segundo Oliveira (2009, p. 39), o plano de implementação envolve os assuntos organizacionais, como sistema de informação, orçamento, incentivos, e treinamentos necessário para colocá-lo em prática.

Para o presente projeto serão utilizadas as seguintes etapas para a implementação da proposta:

- **Listagem das ações:** levantamento das ações necessárias que possam ser realizadas na organização.
- **Aprovação das ações:** Após levantar todas as ações possíveis será necessário entender com a sócia proprietária quais ações serão levadas adiante.
- **Definição dos indicadores:** Definir como serão medidos os resultados das ações realizadas.
- **Cotação:** desenvolvimento da verificação dos custos e recursos necessários para elaboração de cada etapa do projeto.
- **Cronograma:** determinar um cronograma que observe todos os estágios de maneira adequada, prevendo possíveis atrasos de maneira a realinhar os prazos.
- **Treinamento:** elaboração de treinamento dos envolvidos, determinando datas, canais de comunicação e declarações que sirvam como apoio para o envolvido, descrevendo com detalhes a execução das etapas até a implementação final do projeto.
- **Execução das ações:** desenvolvimento das ações conforme os passos do treinamento.
- **Relatório:** descrição de como ocorreu cada etapa do projeto, e relatar os pontos principais para modificar nas próximas etapas de execução.
- **Feedback:** análise dos resultados perante a implementação de cada ação.

Com o intuito de planejar de forma adequada a implementação das ações e com base nas ações aceitas pela empresa, foi criado um cronograma para a implementação.

15.8 PLANO DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

A fim de prosseguir com as ações propostas é preciso comunicar os envolvidos de como fazer, e até mesmo treiná-los caso necessário. Por ser uma empresa de pequeno porte na implementação das ações deste projeto os responsáveis são: sócia proprietária da organização e a equipe de consultoria.

A comunicação entre a proprietária e os consultores acontece via WhatsApp, ligações telefônicas e também reuniões presenciais.

Inicialmente será a equipe de consultoria que colocará em prática as ações propostas, sempre com o acompanhamento da proprietária, pois esse acompanhamento servirá também de treinamento para ela, de como deverá levar adiante cada ação. Além do acompanhamento ela também contará com um manual de elaborado pelos consultores, de como seguir com o desenvolvimento das ações.

No manual desenvolvido conforme APENDICE F, a proprietária encontrará informações de como fazer, onde, o custo das ações e a frequência com a qual deverão ser realizadas.

15.9 PLANO DE CONTINGÊNCIA

O plano de contingências busca determinar alternativas, no caso de situações não previstas ou consideradas de caráter emergencial venham a acontecer.

O plano de contingência ou mais conhecido como plano B deve ser estabelecido para minimizar os riscos, assim existirá sempre um plano preventivo para cada situação prevista.

TABELA 07: Plano de Contingência.

Situação Prevista	Plano Preventivo
Falta de envolvimento da empresa	Realizar reuniões constantes, quantas vezes sejam necessárias, identificar qual a visão da empresa sobre o projeto, e porque o envolvimento não é o esperado.
Falta de interesse dos funcionários	Produzir conteúdo interessante para o jornal mural, realizar reuniões com o superior imediato para que este transmita à importância do envolvimento mediante as reuniões mensais.
Falta de verba para implementação de algumas ações	Solicitar orçamentos, com o intuito de conseguir os melhores preços, mesmo não havendo verba deve ser disponibilizado a empresa toda a informação de como, quando, quanto e porque realizar as ações.
Falta de divulgação das promoções existentes	Comunicar a proprietária de qual o desempenho esperado com esta ação, para que ela incentive, lembre a divulgação e também realize mediante as redes sociais da empresa.
Falta de envolvimento dos clientes ao comprar novos produtos e aderir às promoções	Neste caso deve prevalecer a insistência, onde a empresa deverá oferecer sempre que possível os produtos em promoção.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

As situações previstas no quadro acima haviam sido identificadas no plano de riscos e viabilidade, onde foi definido qual o impacto de cada situação impacto e a probabilidade delas ocorrerem, neste passo além de identificar as situações foi elaborado um plano preventivo detalhado de cada uma delas, buscando o sucesso do projeto.

16 IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA

Para colocar em prática as ações propostas pela consultoria, foi preciso dividi-las em etapas, separando as ações internas das externas, mesmo com essa divisão elas foram aplicadas em paralelo.

TABELA 06: Cronograma de Implementação.

Mês	Setembro					Outubro				
Semanas	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª
Plano de Implementação										
AÇÕES INTERNAS										
Lousa Branca										
Jornal de Parede										
Calendário de Reuniões										
Evento de Integração										
AÇÕES EXTERNAS										
WhatsApp										
Site										
Facebook										
Google Meu Negócio										

Fonte: Elaborado pelos autores.

16.1 AÇÕES INTERNAS

As ações Internas foram executadas e desenvolvidas separadamente, mas todas elas em busca da integração dos funcionários e a construção de uma comunicação integrada.

- **Lousa Branca**

A implementação da Lousa branca aconteceu no dia 3 de Setembro, a proprietária reuniu os funcionários na sala de produção para uma breve explicação de que a lousa branca será atualizada todos os dias às 7 horas e conterá as informações das quantidades a serem produzidas por cada setor, conforme apresenta a imagem:

Figura 06: Lousa Branca

05/11/18		SALEADOS P/ PRODUÇÃO		OBJETIVOS	
	QTD	UNID		QTD	UNID
HAMBURGUÊS	150		COXINHA CATUPRY	500	
ESFIHA	100		COXINHA CHATEAU	300	
BAURÊ	200		COXINHA ALMÔNDO	200	
BAURÊ FRANGO	80		ESFOLDES	150	
DOQUINHO	150		ENFILADA FRIO	120	
CAZONE QIP	100		ENFILADA FRIO		
CAZONE FRANGO	50		ENFILADA FRIO		
EMPADA	100		ENFILADA FRIO		
Empada		X	ENFILADA FRIO		
CRISANT	600		ENFILADA FRIO		
CRISANT QIP	300		ENFILADA FRIO		
CRISANT FRANGO	300		ENFILADA FRIO		
CRISANT DOQUINHO	300		ENFILADA FRIO		
CRISANT CHOCOLATE	200		ENFILADA FRIO		
DOQUINHO AMERICANO		X	ENFILADA FRIO		
Peito m. FEIJ		X	ENFILADA FRIO		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

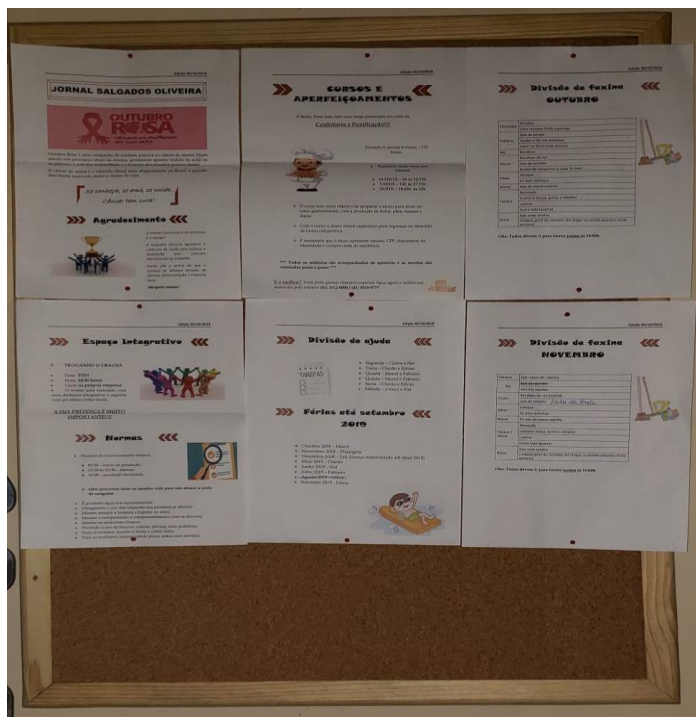
Ao finalizar a reunião, a proprietária relatou que todos os funcionários aprovaram o uso da lousa branca, e argumentaram entre eles do quanto irá ajudar e facilitar o rendimento diário.

- **Jornal de Paredes**

O jornal de parede foi apresentado para a proprietária na primeira semana de Outubro e instalado logo no dia 06/10/2018. Com isso, foi definido o local de instalação, sendo na área da recepção, por onde todos os funcionários precisam passar ao entrar e ao sair da empresa, garantindo a visualização de todos.

Tanto o formato, cores, papéis e conteúdo a serem utilizados no jornal de parede, como informações de saúde, agradecimento à equipe, cursos de panificação, divisão de tarefas, calendário de evento, foram elaborados e determinados pelas autoras do projeto, e validado com a sócia proprietária da empresa. Conforme apresenta a imagem:

Figura 07: Jornal de Parede



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

No APÊNDICE F é possível visualizar as postagens realizadas tanto no mês de Outubro quanto no mês de Novembro.

Após a instalação do Jornal de parede, a proprietária relatou que os funcionários passaram a ler com frequência o quadro, principalmente para visualizar a divisão de tarefas diárias de cada um.

- **Calendário de Reuniões**

O calendário de reuniões foi elaborado pelas autoras do projeto, sob determinação da sócia proprietária. Conforme aparece no APÊNDICE F este calendário é divulgado no jornal de parede, por tanto começou a ser utilizado no mesmo dia 06/10/2018, junto com o Jornal de parede.

A sócia proprietária relatou que a reunião ocorreu na data e hora divulgada no Jornal de Parede. As reuniões já eram realizadas antes do início do projeto, porém não existia comunicação antecipada, o que dificultava o planejamento individual de cada colaborador.

Segundo relatos antes do projeto as reuniões não tinham horário certo, pois os colaboradores precisavam se programar para pausar a produção. Esta primeira reunião após a divulgação do calendário ocorreu no horário divulgado, sem atrasos, teve duração de aproximadamente 1 hora, e nela foram tratados assuntos sobre qualidade, demanda futura e explicação sobre o Jornal de Parede e o Evento de Integração.

- **Evento de Integração**

O evento de integração dos funcionários aconteceu no dia 27/10/2018, dentro da própria empresa, iniciou-se às 14h30min e foi finalizado às 16h00min horas.

Inicialmente a data e o horário do evento foram divulgados no jornal de parede, o qual foi publicado 10 dias antes do evento, conseguindo então que todos os funcionários estivessem cientes e conseguissem se programar para participar.

O evento foi organizado pelas autoras do projeto, e contou com o seguinte planejamento:

- Início: foram reunidos todos os colaboradores e a sócia proprietária em um círculo;
- Agradecimento: em seguida as autoras do projeto agradeceram pela participação e a colaboração de todos os colaboradores e também da sócia proprietária por ter permitido realizar o evento;
- Dinâmica: os colaboradores foram separados em dois grupos, cada grupo contendo quatro participantes, um balde e duas cordas, cada participante deveria segurar uma ponta da corda e com isso encher o tambor de água, porém não podiam tocar no balde com as mãos;
- Objetivo da dinâmica: fazer com que eles colocassem em prática a importância de um escutar o outro e buscar compreender a opinião do próximo, devido à falta de integração;
- Análise: foi analisado que no início da dinâmica ocorreram conflitos entre os participantes por não darem importância com o que o outro falava, com isso durou 15 minutos de discussão, pois um queria ser melhor ou mais inteligente que o outro, a partir do momento em que se permitiram ouvir o que o próximo

estava falando, começaram a trabalhar em equipe e em 5 minutos os grupos conseguiram encher o tambor com água sem utilizar as mãos;

- Café: após a conclusão da dinâmica e passar para todos os colaboradores a importância de trabalharem integrados, foi finalizado com um café, onde os colaboradores interagiram entre eles e discutiram sobre a dinâmica, relatando quanto foi agradável e que perceberam o quanto pode melhorar o serviço quando é feito em conjunto.

Figura 08: Evento Integrativo



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Após a realização do evento, a sócia proprietária agradeceu a participação e compreensão de todos os funcionários e concluiu que ficou feliz em ver todos se ajudando e trabalhando em equipe.

16.2 AÇÕES EXTERNAS

Visando construir novos canais de comunicação entre a Salgados Oliveira e seus clientes, assim como ganhar visibilidade no mercado de atuação foram implementadas as ações descritas abaixo.

- **WhatsApp**

A implementação do WhatsApp aconteceu na primeira semana de Outubro, a proprietária passou a informar todos seus clientes do novo meio de comunicação

implantado na Salgados Oliveira. A implementação da ação foi seguida conforme a APENDICE F.

Figura 09: WhatsApp Salgados Oliveira



Fonte: WhatsApp Sagados Oliveira (2018)

A sócia relatou que no início os clientes estranharam um pouco, pois acharam que iriam esquecer-se de pedir algum produto. Mas com o passar de alguns dias e o uso constante, a sócia afirmou que todos seus clientes estão realizando e preferindo fazer o pedido por WhatsApp, pois além de criar uma comodidade para os clientes, torna-se uma amostra de produtos e promoções no status do WhatsApp.

- **Site e Facebook**

Com o intuito de repassar informações relevantes para os clientes, foi criado o site da empresa Salgados Oliveira, o qual começou a ser utilizado na primeira semana de Outubro.

Inicialmente foi conversado com a sócia proprietária para analisar o que ela esperava de um site, e com essas informações foi realizado orçamentos com duas empresas para verificar valor, conforme mostra a ANEXO A.

O site <http://www.salgadosoliveira.com.br/> foi elaborado pelas autoras do projeto, sob determinação da sócia proprietária, conforme aparecem as etapas no APENDICE F.

O site foi criado desde o início, baseando-se em modelos que o programa Wix oferece. Com isso, a página inicial do site possui a logo no canto esquerdo superior, acompanhando as opções de Início, Quem Somos, Dúvidas e Contato, onde cada opção oferece um conhecimento maior sobre a empresa.

Figura 10: Site Salgados Oliveira



Fonte: Site Salgados Oliveira (2018).

Após a criação do site e a publicação do mesmo no Google meu Negócio, a proprietária relatou que passou a ter visualizações na página do site e houve também procura de orçamentos novos clientes. Com isso, a mesma relatou que se mantém contente com a mídia e que seus clientes gostaram, pois é um meio de se manterem conectados com a empresa.

A Salgados Oliveira já possuía Facebook, porém não era movimentado, com isso, foi conversado com a sócia proprietária sobre a importância de utilizar o Facebook, e esta passou então a movimentar a mídia logo na primeira semana de Outubro, realizando postagens uma vez por semana, seguindo as etapas do APENDICE F. A sócia proprietária relatou estar acompanhando os indicadores de desempenho que o próprio Facebook disponibiliza, e percebeu resultado com novas curtidas à pagina.

- **Google Meu Negócio**

O Google Meu Negócio é uma ferramenta do Google que permite que empresas se cadastrem e ganhem maior visibilidade na página de busca do Google e no Maps, sendo possível o gerenciamento do Google Meu Negócio pela própria empresa, onde está consegue atualizar de forma instantânea telefone e endereço, aparecendo sempre atualizada para os seus clientes.

Essa ferramenta foi implementada na primeira semana de Setembro, após realizar todas as etapas descritas no APÊNDICE F.

Figura 11: Google Meu Negócio Salgados Oliveira.



Fonte: Google (2018).

A figura 11 mostra a empresa Salgados Oliveira cadastrada no Google, então sempre que a mesma for pesquisada mediante o Google aparecerão às informações de endereço, telefone, horário de funcionamento, assim como suas avaliações, sendo então uma empresa transparente com os seus clientes, os quais já perceberam a inclusão da empresa no Google meu negócio ao pesquisar para saber horário de funcionamento.

16.3 EXECUÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

No ponto 9.6 Plano de implementação, foram descritas algumas etapas essenciais para implementar a proposta na organização, por tanto é necessário listar como essas etapas foram levadas adiante.

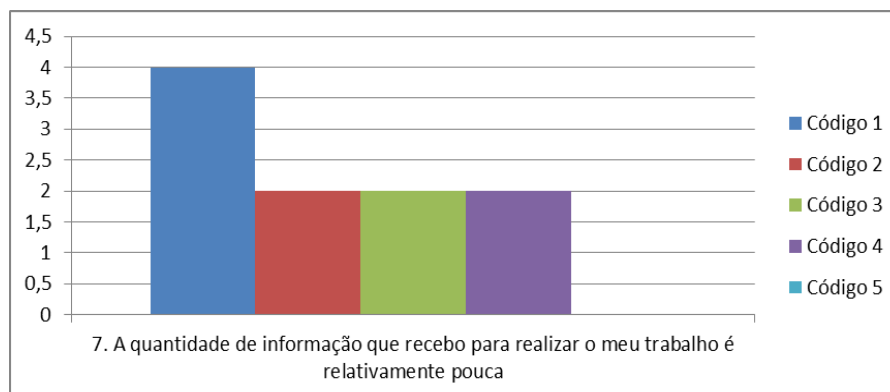
- **Listagem das ações:** No final da primeira parte do projeto, foi listada uma série de sugestões de ações para aplicação na empresa, pontos de melhorias encontrados pelas autoras do projeto.
- **Aprovação das ações:** Na segunda quinzena de Julho foi realizada uma reunião com a sócia proprietária da organização, onde foram expostas todas as ações de melhorias encontradas, nesta reunião a empresa escolheu algumas ações a serem implementadas.
- **Definição dos indicadores:** Foram definidos indicadores para medir o desempenho de cada ação, conforme tabela 5 dos indicadores de desempenho.
- **Cotação:** Dentro do APÊNDICE F foi detalhada cada ação com os seus respectivos custos.
- **Cronograma:** A data e a frequência das ações foram definidas no APÊNDICE F.
- **Treinamento:** Foi elaborado um manual (APÊNDICE F), onde foram definidas as ações, a responsabilidade de cada envolvido e como levar adiante as cada ação.
- **Execução das ações:** As ações foram aplicadas nas datas definidas.
- **Relatório:** As ações foram aplicadas e descritas conforme aconteceu no ponto 9.9.
- **Feedback:** Utilizando os indicadores de desempenho, os resultados foram apurados para saber se a implementação das ações obteve resultado, tudo especificado no ponto 9.11.

17.1 APURAÇÃO DOS RESULTADOS INTERNOS

Após a determinação dos indicadores de desempenho e a execução das ações propostas é preciso realizar a apuração dos indicadores, ou seja, fazer

novamente a pesquisa interna, apenas com aquelas perguntas que foram utilizadas como critério de desempenho.

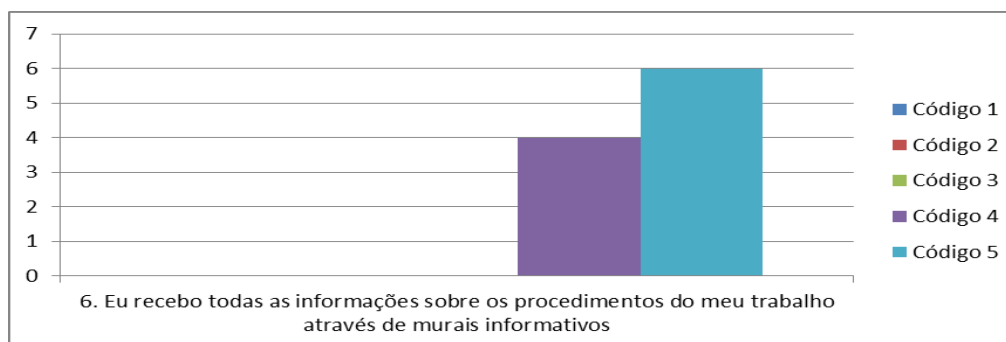
Gráfico 22: Satisfação em relação à quantidade de informação recebida.



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Conforme o gráfico 30, 60% dos funcionários não acreditam que a informação recebida para a realização das atividades diárias seja relativamente pouco, podendo concluir que a meta proposta foi alcançada com sucesso, melhorando a comunicação na produção dos salgados mediante a lousa branca.

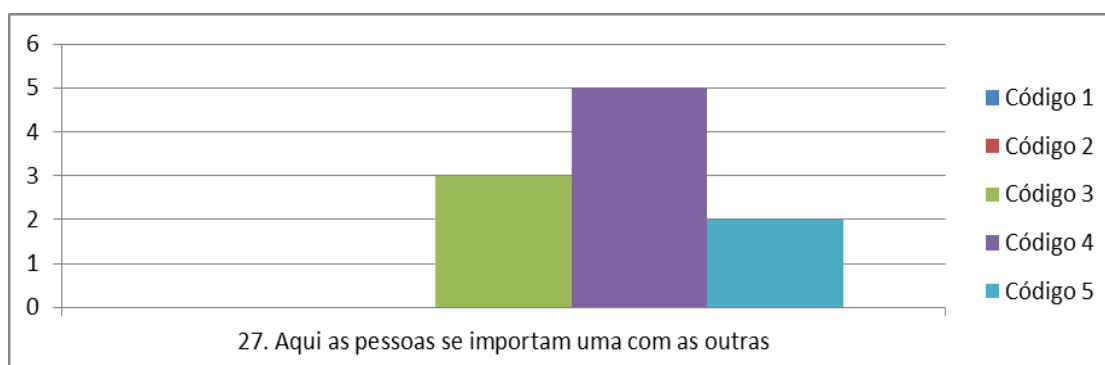
Gráfico 23: Satisfação em relação às informações recebidas mediante murais informativos.



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Com o gráfico 23 pode-se identificar o efeito positivo do Jornal de Parede na empresa, pois 100% dos funcionários concordam que recebem informações sobre o seu dia a dia de trabalho mediante murais informativos.

Gráfico 24: As pessoas desta organização se importam uma com as outras



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

O evento de integração que ocorreu na última semana de Outubro, obteve como resultado o entendimento dos funcionários sobre a importância do trabalho em equipe e consequentemente melhorou a sua percepção com relação aos colegas.

No gráfico 24 é possível observar que 70% dos funcionários acreditam que os seus colegas se importam uns com os outros, aumentando apenas 10% com relação ao resultado inicial, mas alcançando meta estabelecida.

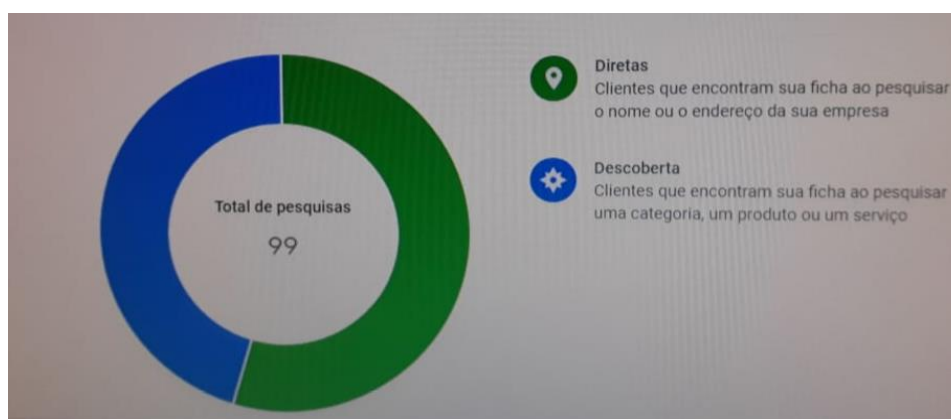
Vale lembrar que as ações foram realizadas em um período curto, foi realizado apenas um evento de integração, o que pode ser considerado pouco quando se trata de pessoas. Segundo Brum (2010), “Algumas empresas realizam pesquisas quantitativas, ou seja, utilizam um questionário de medição logo após a realização de uma campanha interna, o que é errado. Pesquisas devem ser feitas de ano em ano, ou no máximo, de seis em seis meses”.

17.2 APURAÇÃO DOS RESULTADOS EXTERNOS

- **Inserção da empresa no Google meu negócio**

A empresa Salgados Oliveira começou a utilizar essa ferramenta do Google na segunda semana de Outubro, e a apuração dos resultados foi realizada exatamente na primeira semana de Novembro, mesmo sendo um prazo curto foi possível identificar resultados positivos.

Figura 12: Total de Pesquisa



Fonte: Google meu Negócio (2018)

A empresa foi encontrada no último mês por 99 pessoas, das quais aproximadamente 55% foi mediante pesquisa direta, ou seja, o cliente procura diretamente no Google pelo nome da empresa ou endereço, e 45% foi mediante descoberta, o que significa que encontraram a empresa ao pesquisar uma categoria, um produto ou serviço.

Figura 13: Total de Ações



Fonte: Google meu Negócio (2018)

Conforme figura 13 em aproximadamente um mês a empresa recebeu 8 acessos no site mediante o Google, 2 pessoas solicitaram rota de destino e 6 ligaram para a empresa. A sócia proprietária da empresa relatou que das seis ligações recebidas três eram clientes, uma era busca por empresa de salgados para festa infantil, o que não se enquadra do escopo da empresa no momento, e duas ligações de possíveis leads qualificados.

- **Criação de site**

O site da Salgados Oliveira entrou em funcionamento na primeira semana de Outubro.

Figura 14: Acesso ao Site



Fonte: Site Salgados Oliveira (2018)

As visitas do site aparecem logo no rodapé do site, apenas para aqueles que possuam perfil administrador, conforme a figura 14 é possível identificar que o site obteve 221 acessos em aproximadamente um mês.

O telefone da empresa dentro do site não é “clicável”, não podendo obter dados sobre quantas pessoas ligaram mediante o site.

Sabe-se também que não foi recebida nenhuma mensagem mediante a aba contato do site.

- **Desenvolvimento do Facebook**

Como a empresa já possuía Facebook, ele foi atualizado e desenvolvido com uma postagem por semana.

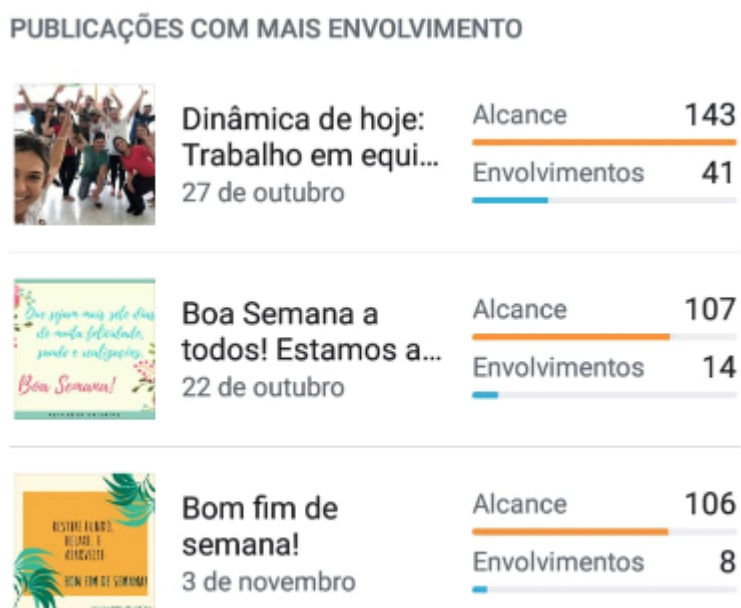
Figura 15: Acesso Facebook



Fonte: Facebook (2018)

Conforme figura 15 a página do Facebook ganhou 43 novas curtidas, alcançou 205 pessoas com as postagens realizadas, e 103 pessoas visualizaram a página nos últimos 28 dias.

Figura 16: Publicação com mais envolvimento



Fonte: Facebook (2018)

Ao analisar as publicações realizadas nos últimos dias consegue-se perceber que a última alcançou 143 pessoas, o que equivale a 37% do total de pessoas que curtem a página, também é importante destacar o crescimento contínuo do alcance e do envolvimento das pessoas com as publicações.

17.3 APURAÇÃO DOS INDICADORES E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a apuração dos dados mediante a aplicação de pesquisa interna e mensuração dos dados externos, pode-se concluir o seguinte quadro abaixo, com as suas devidas apurações.

Tabela 08: Apuração dos Indicadores de Desempenho Interno.

DESEMPENHO INTERNO			
AÇÃO	CRITÉRIO	DESEMPENHO ANTERIOR	DESEMPENHO ATUAL
Lousa Branca	Satisfação em relação à quantidade de informação recebida.	50%	60%
Jornal de Parede / Reuniões	Satisfação em relação às informações recebidas mediante murais informativos	80%	100%
Eventos de integração	As pessoas desta organização se importam uma com as outras	60%	70%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Ao analisar a tabela 08 e realizar as devidas comparações entre os desempenhos obtidos na primeira pesquisa interna, e o desempenho obtido na segunda pesquisa, após a aplicação das devidas ações, concluem-se os seguintes pontos:

- 1- O Jornal de Parede foi a ação com maior desempenho, conseguindo chegar ao 100% de desempenho, superando as expectativas iniciais.

- 2- A Lousa Branca que aumentou 10% o seu desempenho, alcançando a meta traçada.
- 3- O evento de integração obteve apenas 10% de desempenho positivo, alcançou a meta. Pode-se destacar o aumento do seu desempenho positivo, podendo ser elevado ainda mais com a continuidade desses eventos de integração.

Tabela 09: Apuração dos Indicadores de Desempenho Externo.

DESEMPENHO EXTERNO			
AÇÃO	CRITÉRIO	DESEMPENHO ANTERIOR	DESEMPENHO ATUAL
Inserção da empresa no Google meu negócio	Pesquisas	-	99
Criação de site	Acessos	-	221
Desenvolvimento de mídias (Facebook)	Curtidas	340	381

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

A tabela 09 faz referência a apuração dos resultados das ações externas, as quais alcançaram as metas com sucesso.

A inserção da empresa no Google Meu Negócio trouxe como desempenho 99 pesquisas, ou seja, a empresa apareceu como resultado de 99 pesquisas realizadas no Google. É importante destacar que mediante essa ferramenta dois possíveis leads qualificados entraram em contato com a empresa via telefone para conhecer mais sobre os seus produtos.

A criação de site também trouxe resultado positivo, pois superou a meta, alcançando 221 acessos em um mês.

O desenvolvimento do Facebook superou as expectativas, pois aumentou em 12% o número de curtidas na página, também com as publicações realizadas de forma continua conseguiu alcançar 143 pessoas, por tanto sendo lembrada pelos seus clientes.

17.4 AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO E CRONOGRAMA

Para o desenvolvimento e realização do projeto foi necessário investir recursos materiais em itens fundamentais para deslocamento, realização e apresentação de material físico. Ao iniciar o projeto foi realizada uma estimativa de gastos, para que a equipe pudesse se programar e diminuir as incertezas do projeto.

Após finalizar o projeto, é preciso realizar a avaliação do orçamento planejado x orçamento realizado, ajustando assim os valores conforme a realidade.

Tabela 10: Avaliação do Orçamento.

Itens	Projetado	Realizado	Diferença
Gasolina			
Investimento realizado para encontros semanais, visitas à empresa analisada e consulta de material em bibliotecas externas.	R\$ 200,00	R\$ 120,00	R\$ 70,00
Impressão*			
Pesquisa mercadológica, xerox de material para consulta e TCC físico para ser entregue à secretaria.	R\$ 45,00	R\$ 30,00	R\$ 15,00
Envelopes**			
Onde serão depositadas os questionários respondidos da pesquisa mercadológica.	R\$ 7,20	R\$ 7,20	R\$ -
Evento de Integração			
Salgados, docinhos, refrigerante.	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Total investido	R\$ 252,20	R\$ 247,20	R\$ 5,00

*Custos estimados com base no valor de R\$ 0,15 por folha impressa/xerocada.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Com base na Tabela 10, é possível observar que o valor gasto efetivamente foi menor que o valor estimado, dando uma diferença de R\$ 5,00 o que equivale a 2% do valor estimado de gasto. No decorrer do projeto as autoras tiveram gastos que não haviam previsto no início do projeto, no entanto, acabou sendo compensado, já que não gastaram o previsto com os demais itens descritos no início.

Para auxiliar no gerenciamento e controle do projeto, foi realizado no início do projeto um cronograma, nele se expressa a inicialização de cada etapa e quando a mesma deve ser finalizada, para então concluir o projeto dentro do prazo acordado.

Após a finalização do projeto é preciso avaliar o cronograma inicial, e assim saber se a previsão de finalização de cada etapa foi seguida conforme cronograma ou existiu algum imprevisto, não sendo possível seguir o cronograma inicial.

Tabela 11: Avaliação do Cronograma

CRONOGRAMA TCC - ASSESSORIA DA FABRICA SALGADOS OLIVEIRA																										
	Mês Semanas	Julho					Agosto					Setembro					Outubro					Novembro				
		1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	1ª	2ª	3ª		
Execução do Projeto																										
Fluxos e Interfaces																										
Análise de risco e viabilidade																										
Aperfeiçoamento nas políticas e procedimentos																										
Indicadores de Desempenho																										
Plano de implementação																										
Elaboração de manual de treinamento																										
Execução do Plano																										
Apuração de indicadores																										
Avaliação de Cronograma e Orçamento																										
Ações Preventivas e Ajustes																										
Correções das Normas e Ajustes																										

Legenda

Planejado

Realizado

Data limite

Legenda	
	Planejado
	Realizado
	Data limite

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Na Tabela 11 pode-se observar que o cronograma foi seguido conforme o previsto, havendo algumas datas antecipadas e outras com atraso, mas nada que prejudicasse o projeto.

18 AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS

Não houve a necessidade de ajustes, pois o projeto aconteceu conforme o planejado, seguindo as ordens do Manual elaborado, utilizado no treinamento e implantação das ações, associando ao engajamento e colaboração de todos os envolvidos.

18.1 AJUSTE NO FLUXO E INTERFACES, POLITICAS E PROCEDIMENTOS

Ao decorrer do projeto, houve apenas um ajuste com a data da aplicação do evento integrativo, pois o mesmo teve que ser alterado para uma semana demais,

devido à demanda do período. Assim, o evento permaneceu com o mesmo horário e com o mesmo objetivo de meta.

Com o restante das ações, não houve necessidade de ajuste no fluxo, pois o projeto aconteceu conforme o planejado, aonde todas etapas foram elaboradas e acompanhadas conforme especificado no Manual (APÊNDICE F).

19 CONCLUSÃO

A comunicação não é apenas uma ferramenta, mas o meio pelo qual é possível estabelecer relacionamentos. Comunicar é o ato de transmitir ou dizer algo, tentando ao máximo se fazer compreensível.

[...] Sem o sistema nervoso, um corpo não se locomove, não se alimenta e não canta. Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre pessoas e diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetiva. (PIMENTA, 2002, p.19)

O *boom* do mundo digital abalou a sociedade atual, mudou as ferramentas de comunicação e maximizou a sua relevância. O ambiente corporativo foi obrigado a adaptar-se à nova realidade para que pudesse sobreviver e continuar se desenvolvendo. Para as organizações, a comunicação ganhou um espaço tão relevante que passou a ser tratada com caráter estratégico.

Baseado em tais princípios, o presente projeto de assessoria avaliou o processo de comunicação da empresa Salgados Oliveira LTDA, com os seus clientes e colaboradores, identificou e qualificou os canais de comunicação existentes, conseguindo assim apresentar possíveis soluções em comunicação para o negócio, tudo conforme a capacidade da organização.

Por meio de pesquisas foram encontradas oportunidades de melhorias na comunicação. As pesquisas realizadas no âmbito interno da organização mostraram falhas de comunicação descendente, ausência de canal de comunicação efetivo dentro da organização, falta de treinamento, assim como falta de integração entre os colaboradores. Por outro lado, as pesquisas externas apontaram a falta de canais de comunicação da empresa com os clientes, e pouca divulgação da mesma em mídias sociais.

Levando em consideração os pontos falhos internos, foi aplicada como ações a instalação da Lousa Branca, Jornal de Parede e Eventos Integrativos, os quais tiveram desempenho positivo, onde as mesmas alcançaram suas metas.

Como melhorias para a comunicação externa, foi criado Whatsaap para a empresa, site, Google Meu Negócio e desenvolvimento do Facebook. O desempenho dessas ações superaram as expectativas propostas.

Com as ações aplicadas os objetivos do projeto, assim como as expectativas da empresa foram alcançados, diversificando a carteira de clientes e criando novos canais de comunicação, obtendo assim uma melhor comunicação com os seus clientes e funcionários.

Com tudo, recomenda-se que a empresa continue utilizando como base o manual elaborado para a aplicação das ações, e que estas sejam continuadas, visto que todas as ações obtiveram resultados positivo. Sugere-se também a contratação de um encarregado, o qual possa prestar auxílio aos colaboradores no dia a dia e também na ausência da sócia proprietária. Para saber si as ações estão surtindo efeito, é imprescindível que a organização também aplique pesquisas continuas, conseguindo então monitorar os resultados e ajustar as ações sempre que preciso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

AMARAL, S. Teoria da comunicação: Emissor, mensagem e receptor. **Educação Uol**. Disponível em <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/portugues/teoria-da-comunicacao-emissor-mensagem-e-receptor.htm>>. Acesso em 24 de Abr, 2018.

BEKIN, S.F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERLO, D.K. **Processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BRAVO, M.I.S; MATOS, M.C. **Assessoria, consultoria & serviço social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CAHEN, R. **Comunicação empresarial**: a imagem como patrimônio de empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre. 15. Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

CAMPOS, L. **Comunicação**. São Paulo: Anhembi, 2017. E-book. Disponível em: <https://anhembi.blackboard.com/bbcswebdav/institution/laureate/conteudos/comunicacao/ebook/comunicacao_unidade_1.pdf> . Acesso em: 24 abr. 2018.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. A Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Pioneira, 2004.

CLOSS, D. Comunicação Interna: Tudo que Você precisa saber para Melhorar a da sua Empresa. **Endomarketing TV**. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-interna/>>. Acesso em 18 de Mar, 2018.

CONSELHO REGIONAL DE SERVIÇO SOCIAL DO RN – CRESSRN. **Assessoria, consultoria, auditoria e supervisão técnica**.

CRESSRN, 2010. Disponível em: <<http://www.cressrn.org.br/bibliotecas/arquivos/>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

CORTELLA, M.S. **Não nascemos prontos!**: provocações filosóficas. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E.. **Consultoria empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

D'ANGELO, P. Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: qual a diferença?. **Opinion box**. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-qual-a-diferenca/>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

ELIAS, B. O que é a comunicação interna? Aprenda as 10 estratégias para fazer a da sua empresa!. **Marketing de Conteúdo**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/comunicacao-interna/>>. Acesso em 17 de Mar, 2018.

Entrevistas semi-estruturadas e suas características. PORTAL DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/recursos-humanos/entrevista-semi-estruturada-e-suas-caracteristicas/62328>>. Acesso em 11 Jun. 2018.

FRANKENTHAL R. **Entenda a escala Likert e como aplica-la em sua pesquisa**. Disponível em: <<https://mindminers.com/pesquisas/entenda-o-que-e-escala-likert>>. Acesso em 28 de Set, 2018.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

GODOY, C.M.R. **Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança** – 2. Ed. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015.

GOOGLE. Google Maps, 2018. Disponível em: <www.google.com.br/maps>. Acesso em: 11 de Jun. 2018.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2012.

KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LOBOS.J. **Encantando o Cliente externo e interno**. 7.ed., São Paulo: 1993

LUPETTI, M. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MALHOTA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação Aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHIORI, M. Por que Cultura Organizacional está ligada à Comunicação. **Aberje**. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/colunas/por-que-cultura-organizacional-esta-ligada-comunicacao/>>. Acesso em 27 de Mar, 2018.

MARCONDES, C.F. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. 1. ed. São Paulo: Paulus, 2008.

MARKUS, K.. **O futuro quatro horas atrás- Comunicação Ecosófica nas organizações**. São Bernardo do Campos: Universidade Metodista, 2012.

MONTES, E. **Gerenciamento dos Riscos do Projeto**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/marketing-de-relacionamento-satisfacao-e-fidelizacao-de-clientes-do-mercado-varejista-de-vitoria/27672/>>. Acesso em 02 de Out, 2018.

Melo, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual da consultoria empresarial: conceitos, metodologia e prática**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

PANCRÁZIO, P.S. **Promoção de vendas: o gatilho do marketing**. São Paulo: Futura, 2000.

PARENTE, C. **Obrigado, Van Gogh!**. São Paulo: Peirópolis, 2007.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**. 9 Ed. São Paulo: Papirus, 2001.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Alínea, 2002.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**, teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson 2010.

SALOMÃO, V. Fluxos de Comunicação na Empresa. **O Vigilante**. Disponível em: <<https://ovigilante.wordpress.com/2010/04/14/fluxos-de-comunicacao-na-empresa/>>. Acesso em 23 de Abr, 2018.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO – STIP. **Pisos Salariais**. STIP, 2018. Disponível em: <<http://www.stip.org.br/pisos-salariais/>>. Acesso em: 11 Mai. 2018.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TOMAZI, C.; MEDEIROS, J.B. **Comunicação empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Tudo sobre comunicação interna e como ela pode salvar sua empresa. **SAMBA TECH**. Disponível em: <<https://sambatech.com/blog/insights/comunicacao-interna/#oque>>. Acesso em 16 de Mar. 2018.

VASCONCELOS, A.M. **Relação teoria/prática: o processo de assessoria/consultoria e o serviço social**. In: Serviço Social e Sociedade, n. 56, São Paulo: Cortez, 1998.

YANAZE, M.H. **Gestão do marketing e comunicação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2006.

APENDICE A - PESQUISA ACADEMICA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA COM A SOCIA – PROPRIETARIA

- 1- Organograma da empresa.
- 2- Como você considera a sua comunicação com os seus funcionários?
- 3- Com que frequência são realizados os pedidos?
- 4- Por qual meio os seus clientes realizam os pedidos?
- 5- Como são passado aos seus subordinados a quantidade a ser produzida?
 - a. Esta quantidade é passada diariamente?
 - b. Você centraliza essa informação em uma única pessoa? Ou é passada a mesma informação para todos os funcionários?
- 6- Você tem feito reuniões com a sua equipe para passar informações corporativas?
- 7- A tua empresa possui algum tipo de canal de comunicação interna? Como por exemplo mural informativo?
- 8- Como são comunicadas as informações relevantes da organização? Como por exemplo, novas contratações, novos clientes, novo horário de funcionamento, abono de atestado...?
- 9- Quando necessitam de uma informação, os teus subordinados costumam procura-la e fazer a pergunta a você?
- 10-Quantos clientes você possui?
- 11-Com que frequência eles realizam os pedidos?
- 12-Você recebe reclamações ou sugestões dos seus clientes?
 - a. Com que frequência?
 - b. Por meio de qual canal?
- 13-Qual a sua capacidade produtiva?
- 14-Em média quantos salgados são produzidos e vendidos no dia? E armazenados?
- 15-Portfolio dos produtos.
- 16-Certificados e licenças que a fábrica possui.
- 17-A sua empresa realiza projetos sociais. Quais são eles?
- 18-A participação da Salgados Oliveira nesses projetos é divulgada para o público em geral?
 - a. Para quem?
 - b. Por quais meios de comunicação?
- 19-Como são realizados os pagamentos?
- 20-Quantos fornecedores você possui?
- 21-A busca dos fornecedores é pela qualidade ou preço?
 - a. Existe algum produto que você só consiga com um único fornecedor?
 - i. E na falta, acontece o que? Já aconteceu dele furar?
- 22-Qual o meio de comunicação com os seus fornecedores? (realização de pedido, promoções...)

- 23-Algum dos teus fornecedores possui alguma forma de comunicação diferente com outros clientes, que você saiba.
- 24-Algum deles exige uma única forma de comunicação?
- a. Qual?
- 25-Existem políticas internas de procedimentos?
- a. Quais?
 - b. Como foram criadas?
 - c. Quais as regras que seguem?
 - d. Elas estão alinhadas com a visão, missão e valores da empresa?
- 26-As políticas estão documentadas?
- 27-Como são comunicadas e/ou disponibilizadas o acesso às políticas?
- 28-São revisadas de quanto em quanto tempo?
- 29-A empresa possui MISSÃO, VISÃO e VALORES?
- 30-A visão é reformulada de acordo com as mudanças dos objetivos da empresa?
- 31-Com qual frequência são reformuladas?

APENDICE B - PESQUISA ACADEMICA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA COM OS COLABORADORES

CÓDIGO DE RESPOSTAS

1-Nunca é verdade 2-Na maioria das vezes não é verdade 3-Às vezes é verdade, as vezes não 4-Na maioria das vezes é verdade 5-Sempre é verdade

Afirmativas

1	Este lugar é muito bom para se trabalhar	1	2	3	4	5
2	O meu superior me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na fábrica	1	2	3	4	5
3	A comunicação da empresa com os seus funcionários em geral é muito boa	1	2	3	4	5
4	É fácil se aproximar dos meus superiores e fazer qualquer pergunta a eles	1	2	3	4	5
5	Eu recebo todas as informações sobre os procedimentos do meu trabalho através de murais informativos	1	2	3	4	5
6	A quantidade de informação que recebo para realizar o meu trabalho é relativamente pouca	1	2	3	4	5
7	O meu chefe contrata pessoas que se enquadrem bem aqui	1	2	3	4	5
8	O meu chefe confia no trabalho de todos, sem precisar conferir	1	2	3	4	5
9	Tenho autonomia no meu trabalho para produzir do jeito que achar melhor	1	2	3	4	5
10	O meu superior age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	1	2	3	4	5
11	A empresa me oferece treinamentos ou outras formas de desenvolvimento	1	2	3	4	5

12	Recebo os equipamentos e recursos necessários para poder realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
13	Nosso superior nos elogia e agradece pelo bom trabalho sempre que possível	1	2	3	4	5
14	O meu chefe aceita ideias e sugestões	1	2	3	4	5
15	Sinto que a minha opinião é importante para a empresa	1	2	3	4	5
16	Este lugar é fisicamente seguro para trabalhar	1	2	3	4	5
17	Temos benefícios especiais e diferenciados aqui	1	2	3	4	5
18	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	1	2	3	4	5
19	Todos aqui tem a oportunidade de receber um reconhecimento especial, pois o nosso chefe evita favoritismo	1	2	3	4	5
20	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim não é só mais um emprego	1	2	3	4	5
21	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	1	2	3	4	5
22	As pessoas aqui tem vontade de vir para o trabalho	1	2	3	4	5
23	Aqui as pessoas se importam uma com as outras, e colaboram entre si	1	2	3	4	5
24	Este é um lugar amistoso para trabalhar	1	2	3	4	5
25	Sinto que faço a diferença aqui	1	2	3	4	5

APENDICE C - ENTREVISTA ACADEMICA QUALITATIVA INTERNA COM OS COLABORADORES

- 1) Há quanto tempo você trabalha na fábrica Salgados Oliveira?
- 2) Me conta um pouco como que acontece o seu dia a dia na fábrica...
- 3) Como funciona a sua parte da produção?
- 4) Como você recebe as informações de como e quanto produzir?
- 5) Quando você tem alguma dúvida sobre a produção, para quem você pergunta? E porque você busca a informação para essa pessoa?
- 6) Na falta dessa pessoa, para quem você pergunta?
- 7) Você acha interessante ter algum outro meio para divulgar as informações necessárias? Quais? E porque você acha que esse meio te ajudaria?
- 8) Quando você precisa falar sobre férias, vales, ou qualquer outra coisa, você se acha aberto em perguntar diretamente para a gerencia? Se não porquê?
- 9) Já aconteceu de você ter alguma sugestão de melhoria para a fábrica e não ser atendida? Se sim, pode relatar melhor?
- 10) Já aconteceu ou acontece de ter um período do mês que a sua parte de produção reduz? Se sim, o que acontece, você é liberado, ou busca realizar outra atividade?
- 11) Se fosse aplicado um quadro informativo para facilitar o seu trabalho em relação a quantidade de produção e/ou ate mesmo sobre informações, qual seria a sua opinião sobre isso? Gostaria ou não? Porque?
- 12) Você tem alguma sugestão de melhoria para a fábrica?

APENDICE D - ENTREVISTA ACADÊMICA QUALITATIVA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

- 1) Qual seu nome
- 2) Há quanto tempo o seu estabelecimento compra os produtos oferecidos pela fábrica Salgados Oliveira?
- 3) Como você conheceu os produtos da Salgados Oliveira?
- 4) Você indicaria os produtos da Salgados Oliveira para algum conhecido, porque?
- 5) Como a sua empresa se comunica com a Salgados Oliveira hoje?
- 6) Você se sente aberto para dar sugestões ou relatar alguma reclamação de seus clientes para a fábrica Salgados Oliveira?
- 7) Já aconteceu de alguma vez você entrar em contato com a fábrica para dar alguma sugestão e não ser ouvido? Quando e como foi?
- 8) Qual o grau de satisfação, de 0 a 10, com os meios de comunicação (meios de contato) usados pela empresa Salgado Oliveira?
- 9) Em sua opinião, quais os pontos fortes que você enxerga na comunicação da Salgados Oliveira? Você tem alguma sugestão de melhoria?
 - **0 à 6:** quais os maiores problemas que você enxerga na comunicação da Salgados Oliveira?
 - **7 à 8:** quais as sugestões de melhoria que você enxerga para a comunicação da Salgados Oliveira?
 - **9 à 10:** quais os pontos fortes que você enxerga na comunicação da Salgados Oliveira? Você tem alguma sugestão de melhoria?
- 10) Qual o grau de satisfação, de 0 à 10, com os produtos oferecidos pela empresa Salgados Oliveira?
 - **0 à 6:** quais os maiores problemas que você enxerga nos produtos da Salgados Oliveira?
 - **7 à 8:** quais as sugestões de melhoria que você enxerga para os produtos da Salgados Oliveira?
 - **9 à 10:** quais os pontos fortes que você enxerga nos produtos da Salgados Oliveira? Você tem alguma sugestão de melhoria?
- 11) Quais os meios sociais que você mais usa hoje?
- 12) Qual meio oficial você gostaria de se comunicar ou em receber informações e propagandas sobre a empresa?
- 13) Se fosse necessário em algum momento, buscar um novo fornecedor de salgados, onde você buscaria uma nova opção? Onde procuraria a informação?

APENDICE E - PESQUISA ACADEMICA SOBRE COMUNICAÇÃO EXTERNA

1- Há quanto tempo você é cliente da Salgados Oliveira?

- () 1 semana à 6 meses
 () 6 meses à 1 ano
 () 1 ano à 2 anos
 () 2 anos à 3 anos
 () 3 anos à 5 anos
 () 5 anos ou mais

2- Como você conheceu os produtos da Salgados Oliveira?

- () Amostra grátis dos produtos
 () Indicação de amigos e/ou conhecidos
 () Internet
 ()

Outros,

3- Você utiliza somente a Salgados Oliveira como fornecedora de salgados? Se não, qual o nome do outro(s) fornecedor(es) e o(s) salgado(s) que utiliza(m) dele(s)?

- () Sim
 ()

Não,

Para as perguntas 4 / 5 / 6 e 7 considerar a escala, sendo:				
1	2	3	4	5
Muito ruim	Ruim	Intermediario	Bom	Ótimo

4- Numa escala de 1 a 5, como você avalia a qualidade dos salgados? Sendo 1 qualidade muito ruim e 5 qualidade ótimo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5- Numa escala de 1 a 5, como você avalia o atendimento da empresa? Sendo 1 muito ruim e 5 ótimo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6- Numa escala de 1 a 5, como você avalia a comunicação oferecida pela empresa? Sendo 1 muito ruim e 5 ótimo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 7- Numa escala de 1 a 5, como você considera a abertura para dar opiniões e sugestões para empresa? Sendo 1 não há abertura e 5 possui excelente abertura.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 8- Os salgados chegam ate seu estabelecimento da maneira como deseja? Se não, por favor aponte o que poderia melhorar.

() Sim

(

)

Não,

- 9- Você indicaria a empresa como fornecedora para algum conhecido? Se sim, qual o principal motivo desta indicação?

() Sim

() Não

Justifique:

- 10- Qual(is) das opções abaixo você acha interessante para uso da Salgados Oliveiras como meio oficial de comunicação e propaganda de produtos e serviços.

() Facebook

() Twitter

() Instagram

() Blog

() Site da empresa

() YouTube

(

)

Outro,

- 11- Por favor deixe seu comentário e/ou sugestão, será muito importante para nós.

APENDICE F – MANUAL DE TREINAMENTO PARA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Este manual visa repassar aos envolvidos como deve ser aplicada cada uma das ações propostas, os custos para levar adiante as ações, assim como exemplos de como fazer.

1 MANUAL PARA AÇÕES INTERNAS

1.2 LOUSA BRANCA

Visando melhorar a comunicação na produção, sobre quantidades e sabores a serem produzidos será instalado uma lousa branca, logo na entrada da produção, local onde todos os funcionários possuem fácil visibilidade.

Esta lousa será preenchida todos os dias, logo pela manhã, com o intuito de comunicar a quantidade a ser produzido no dia de cada sabor de salgados, este veículo deve tornar-se o principal canal de comunicação, eliminando então os ruídos na comunicação.

É necessário padronizar a forma em que a informação será transmitida na lousa, facilitando assim a visualização, conforme modelo abaixo:

PRODUTO	Funcionário responsável	Funcionário responsável
Código do produto	100	150
Código do produto	100	60
...	...	

Para a instalação e a sua utilização serão necessário os seguintes recursos:

RECURSOS MATERIAIS		
RECURSO	QUANTIDADE	ORÇAMENTO
PARAFUSO	1	R\$ 5,00
LOUSA BRANCA	1	R\$ 150,00
CANETA POSCA	3	R\$ 45,00
APAGADOR DE LOUSA	1	R\$ 5,00
TOTAL	6	205,00

O preenchimento da lousa deverá ser realizado sempre pelo superior imediato, e a falta deste por um colaborador nomeado como encarregado por ele.

1.2 CALENDARIO DE REUNIÕES

O calendário de reuniões serve para que a empresa realize as reuniões com determinada periodicidade, onde existirá uma comunicação formal tanto descendente quanto ascendente, será neste momento onde o superior imediato realizará comunicados, elogios, e expressará as suas expectativas, assim como os funcionários, que também poderão expor opiniões e realizar sugestões.

O calendário deverá ser realizado todo final do ano, com projeções para as reuniões do ano seguinte, datas que o responsável tentará respeitar.

Em princípio será realizado apenas uma reunião no início de cada mês, podendo aumentar o número conforme necessidade da empresa. As reuniões serão de aproximadamente 1 hora, dentro da própria organização.

Esse calendário será divulgado no Jornal de Parede na última semana do mês, onde constará a data o horário e o tema da reunião, conforme modelo abaixo:

MÊS	DIA	HORÁRIO	ASSUNTO
SETEMBRO	4	16:00	Bate papo
OUTUBRO	2	16:00	Resultados
NOVEMBRO	À CONFIRMAR	À CONFIRMAR	-
DEZEMBRO	À CONFIRMAR	À CONFIRMAR	-

1.3 JORNAL DE PAREDE

O jornal de parede é um modelo de comunicação de baixo custo, utilizado pelas empresas que visa manter um contato com o público interno, passando informações relevantes e de interesse para os colaboradores com periodicidade quinzenal ou mensal. Deve conter textos com linguagem acessível e textos curtos.

A organização deve buscar esse modelo como principal canal de comunicação com seus colaboradores, passando a ser um meio motivacional e minimizando possíveis ruídos internos.

Para que essa ação possua eficácia, a sócia proprietária deve-se manter atenta para o seu planejamento, passando a ter regras definidas, formato padrão, matéria com assunto interessante que chame a atenção do colaborador.

Para a implantação do Jornal de parede, são necessários tais recursos:

TABELA X: Recursos necessários para Jornal de Parede

RECURSOS NECESSARIOS		
Material	Quantidade	Custo
Mural	1	30,00
Folhas	10	1,50
Taxinha	1cx	2,50

Para realizar instalação do Jornal de parede, e a sua concretização, é necessário que sejam seguidas as seguintes etapas:

- ETAPA 01: definir o tamanho do mural para que não atrapalhe o acesso dos colaboradores e que seja de fácil visibilidade, que tenha o tamanho adequado para que se possa ser colocado todos os assuntos relevantes.
- ETAPA 02: Realizar análise dos recursos necessários para aplicar a ação na empresa e o custo disponível para a compra do mural, realizando ao menos três orçamentos para melhor análise e menor custo.
- ETAPA 03: estabelecer o local estratégico onde o mural será fixado, sendo de preferência na sala de entrada principal, (recepção), onde todos os integrantes terão a visibilidade e acessibilidade do mural.
- ETAPA 04: determinar regras: formato da impressão, de preferência A4, dando nome ao jornal, seguindo padrões de letra, estrutura, linguagem de fácil entendimento para que todos os colaboradores consigam compreender o assunto, apresentando os dias de evento e reunião.
- ETAPA 05: definir a periodicidade das postagens do jornal, sendo quinzenal, para que os colaboradores passem a ter o hábito de se manter informado dos assuntos relevantes da organização.

- ETAPA 06: determinar quem vai manter as postagens em dia, sendo de preferência a sócia proprietária, por ter maior acessibilidade em ferramentas de busca.

1.4 EVENTO DE INTEGRAÇÃO

O evento de integração tem como objetivo tratar assuntos de grande importância para a organização, geralmente são eventos para melhoria. E pensando nisso, é importante que a empresa siga tais etapas:

- ETAPA 01: É preciso de início definir data, local e horário;
- ETAPA 02: Analisar a necessidade de tratar tal assunto durante o evento;
- ETAPA 03: Saber qual o objetivo a ser atingido;
- ETAPA 04: Certificar-se se há necessidade da participação de profissionais qualificados no assunto a tratar, pois profissionais das áreas podem envolver informações valiosas sobre os colaboradores;
- ETAPA 05: Analisar e realizar orçamentos de gastos (conteúdo e atividades);
- ETAPA 06: Preparação de um café com os colaboradores após a realização do evento;
- ETAPA 07: Oficializar o evento no Jornal de Parede da empresa.

2 MANUAL PARA AÇÕES EXTERNAS

2.1 Whatsaap

Com o intuito de se comunicar com os seus clientes, de maneira rápida, uma das ações propostas foi a criação de whatsapp para a organização. Para a criação deste novo meio de comunicação é preciso seguir as seguintes etapas:

- ETAPA 01 – Aquisição de um aparelho telefônico exclusivo para o uso da empresa.
- ETAPA 02 – Baixar o aplicativo WhatsApp no aparelho.
- ETAPA 03 – Inserir todos os números de clientes ativos no aparelho telefônico.

- ETAPA 04 – Envio de mensagem para os clientes, informando o número do whatsapp da empresa.
- ETAPA 05 – Inclusão e divulgação do número telefônico em mídias sociais, sites entre outros que a empresa possua.

Os custos com essa ação será apenas a compra do aparelho, o que pode variar aproximadamente entre R\$ 250,00 e R\$ 4.000,00, dependendo da escolha e do orçamento da empresa.

2.2 Site e Facebook

Para a elaboração do site da empresa, é preciso seguir as seguintes etapas:

- ETAPA 01: realizar uma assinatura com uma plataforma online de site, de preferência a Wix, por ser uma plataforma mais fácil de se trabalhar;
- ETAPA 02: após a assinatura de um ano na plataforma online Wix, é gerado um boleto no valor de R\$ 180,00;
- ETAPA 03: com a quitação do boleto, o site é criado, criando seu próprio design;
- ETAPA 04: criar os tópicos do site, como início, nossa história, dúvidas e contato;
- ETAPA 05: em cada tópico criado, é alimentado com as informações necessárias;
- ETAPA 06: no tópico “início” contém um conjunto de slides;
- ETAPA 07: no tópico “nossa história” é elaborado um resumo da história dos anos de vida da fábrica;
- ETAPA 08: no tópico “duvidas” é feita uma central reunindo as principais dúvidas frequentes;
- ETAPA 09: no tópico “contatos” é adicionado o telefone fixo, whatsapp, endereço completo com maps, contato via e-mail e acesso a página Facebook.

Para manter o desenvolvimento do Facebook, é possível seguir as devidas orientações:

- ETAPA 01: Buscar informações de assuntos relevantes para postagem na página;
- ETAPA 02: Analisar de quais tipos de postagem os clientes preferem;
- ETAPA 03: Manter-se conectado as inovações e informações;
- ETAPA 04: Realizar ao menos 04 postagem de produtos e/ou promoções de produtos na página.

2.3 Google meu negócio

O Google meu negócio é uma ferramenta gratuita, que possibilita que as pessoas tenham maiores informações sobre sua empresa, como horário de funcionamento, localização, imagens da empresa, fotos e elementos de design, contatos, visualização do site, e entre outras finalidades.

O cadastro da empresa no Google meu negócio é realizado uma única vez, porém, é preciso que a sócia proprietária mantenha as informações atualizadas. Para cadastrar a empresa no mesmo é preciso seguir as seguintes etapas:

- ETAPA 01: cadastrar uma conta básica de e-mail no Google;
- ETAPA 02: após a criação da conta, através do Google Negócios, a fábrica é reconhecida;
- ETAPA 03: adicionar todas as informações iniciais importantes, como telefone, endereço completo, horário de funcionamento, etc;
- ETAPA 04: após a confirmação de dados, é agendado uma ligação com o Google, onde é informado um código de seis dígitos pra confirmar todos as informações passadas na etapa 03;
- ETAPA 05: após todas as etapas acima concluídas e com as informações corretas, é liberada pra tela inicial do Google quando se procura Salgados Oliveira.

ANEXO A – ORÇAMENTO DO SITE SALGADOS OLIVEIRA

Para **Salgados Oliveira**, como é algo mais simples, podemos fazer um preço mais em conta na criação do site:

- site responsivo
- one page layout (template simples e otimizado)
- descrição de serviços
- formulário de contato

Valor R\$ 1.750,00

Para a parte de publicidade:
Em Google AdWords, seguimos esta tabela:

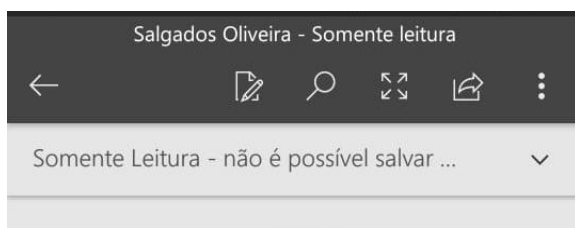
Google	
Investimento	Fee
Até R\$ 5.000,00	R\$ 1.300,00
De R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000,00	R\$ 1.700,00
De R\$ 10.000,01 a R\$ 20.000,00	R\$ 2.200,00
Acima de R\$ 20.000,01	15% do investido

Qualquer dúvida é só nos chamar!

Abs,
--



André Bazam
 ☎ 41 9 9666-2728
 ✉ bazam@dreamwalkers.com.br
www.dreamwalkers.com.br



Salgados Oliveira

Temos o prazer de apresentar nossos preços conforme sua solicitação:

Orç.	Descrição
72545	Site institucional responsivo
- HOME	
- SOBRE	
- PRODUTOS	
- CONTATO	
Valor: R\$ 2.500,00	
Manutenção, atualizações, hospedagem e e-mails profissionais: R\$ 60,00	

Forma de pagamento: a combinar

Prazo de desenvolvimento: 30 dias

06/11/2018.

Atenciosamente,



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PROJETO INTEGRADOR
AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO**



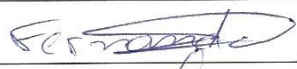
Nós, alunos do curso de Bacharelado em Administração, abaixo relacionados, da ESIC - *Business Marketing School*, mantida pela Associação Dehoniana Brasil Meridional – ADBM, doravante denominada **INSTITUIÇÃO**, autorizamos a **INSTITUIÇÃO** a disponibilizar nosso Trabalho de Conclusão de Curso II na internet e/ou site da biblioteca para consulta à comunidade em geral, não cobrando nenhum valor monetário, desde que respeitado a Lei de Direito Autoral.

Título do Trabalho: Consultoria Fabrica Salgado Oliveira LTDA:
Comunicação Organizacional Integrada.

Assumimos inteira responsabilidade pela autoria, bem como pelas demais informações contidas neste trabalho de pesquisa.

Por ser verdade, firmamos a presente Autorização.

Curitiba, 20 de novembro 2018.

Nome do aluno (a)	Matrícula	Assinatura
Fernando Nennemann	21641-2018	
Thaynê Furtado	19856-2015	