

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ

TÉCNICO EM COMÉRCIO

À influência da comunicação na
negociação comercial

Natália Cristina de Oliveira Horácio
Sueli Ap. Pinheiro Fontini

Araraquara - SP

2011

CENTRO PAULA SOUZA

COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

ETEC ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ

TÉCNICO EM COMÉRCIO

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO COMERCIAL

NATÁLIA CRISTINA DE OLIVEIRA HORÁCIO
SUELI AP. PINHEIRO FANTINI

**Araraquara
2011**

CENTRO PAULA SOUZA

COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

ETEC ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ

TÉCNICO EM COMÉRCIO

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO COMERCIAL

NATÁLIA CRISTINA DE OLIVEIRA HORÁCIO
SUELI AP. PINHEIRO FANTINI

Trabalho de Conclusão
de Curso apresentado à escola Técnica
Anna de Oliveira Ferraz, como parte dos
requisitos necessários para obtenção do
título de Técnico em Comércio.

Orientador Profº Ariovaldo Thomazini
Junior

Araraquara
2011

DEDICATÓRIA

Eu, Natália, dedico este trabalho a Deus e a três pessoas especiais da
minha vida, Sebastião , Marizete e Deise
que em nenhum momento mediram esforços para a realização
dos meus sonhos, que me ensinaram caminhos corretos, me
ensinou a fazer as melhores escolhas, eles me mostraram que a
honestidade e respeito são essenciais à vida, e que devemos
sempre lutar pelo que queremos.

A eles devo a pessoa que me tornei, estou extremamente.
Feliz e estou muito orgulhosa de chamá-los de pai, mãe e irmã.

AMO VOCÊS !

Eu, Sueli, dedico este trabalho primeiramente a Deus, aos meus
familiares, pelo incentivo o apoio e por compreenderem a minha ausência, durante a
realização deste trabalho. Em todo o momento me apoiaram para realização dos
meus sonhos e que devemos sempre lutar pelo que queremos, são essenciais na
minha vida.

A eles devo a pessoa que me tornei, sou extremamente feliz.

AMO VOCÊS!

AGRADECIMENTOS

Eu, Sueli, agradeço a Deus, meu refúgio e força, onde sempre encontrei respostas para os meus problemas. Ao meu esposo Carlos, meus filhos Richard e Danielle, pelo carinho, ajuda, compreensão, por acreditarem em mim e que enfrentaram junto comigo as dificuldades para continuar o curso quando sofri o acidente, obrigada pela a força que me deram amo vocês.

A minha sogra dona Tereza, que me apoiou olhando meus filhos para que eu pudesse continuar o curso obrigado pelo apoio. Aos meus irmãos que me incentivaram a estudar novamente, e que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos da minha vida, e agradeço imensamente ao meu amigo Otavio Luiz Pião, pelo incentivo e apoio.

Agradeço a Natalia Cristina Horacio, minha companheira de classe e de todas as matérias do TCC e amiga de todas as horas, obrigada pela paciência e boa vontade, por todo apoio em todos os momentos. Agradeço a todos os professores, em especial ao nosso professor e orientador Ariovaldo Thomazini Junior e ao nosso inesquecível coordenador e amigo de todas as horas Cesar Guilherme Roseguini.

Eu, Natalia, agradeço imensamente a Deus meu porto seguro, refúgio e companheiro de todas as horas. E também a todas as pessoas que eu amo muito, nem vou citar nomes, pois são muitas e posso acabar me esquecendo de alguma. E agradeço imensamente a minha família pelo apoio e carinho, e por ser a motivação da minha vida, e também agradeço ao meu namorado pelo apoio, e compreensão.

Agradeço em especial a minha companheira de TCC e amiga, pela paciência e boa vontade, por todo apoio em todos os momentos. Agradeço a todos os professores que direta ou indiretamente nos ajudaram, m especial ao nosso professor e orientador Ariovaldo Thomazini Junior e ao nosso inesquecível coordenador e amigo de todas as horas Cesar Guilherme Roseguini.

Agradecemos imensamente a colaboração da empresa MACFRUTAS, pelo apoio dado, sem o qual este trabalho não teria sido concluído.

RESUMO

O foco deste projeto é trabalhar para a promoção da qualidade no ambiente de trabalho, buscando um melhor relacionamento interno e externo.

Utilizar a comunicação como ferramenta para humanizar a imagem da empresa junto ao mercado consumidor e à sociedade como um todo.

Podendo assim, destacar-se no mercado para beneficiar o desenvolvimento do trabalho. Contudo, abordamos o conteúdo sobre comunicação empresarial para que seja implantado nas empresas, podendo auxiliá-las em seu dia a dia promovendo, assim seu diferencial competitivo.

Palavras-chave: Planejamento. Organização. Comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo da comunicação.....	17
Figura 1.1: Canais da comunicação.....	19
Figura 2 : Reação errada de <i>fedeeback</i>	32
Figura 3: função <i>empowerment</i>	34
Figura 4 : Localização do Ceasa.....	36
Figura 4.1: Fluxo de comunicação.....	38
Figura 4.2: Transporte do MacFrutas.....	39
Figura 4.3: Transporte do MacFrutas.....	40
Figura 4.4: Transporte do MacFrutas	40
Figura 4.5: Atendimento ao cliente e fornecedores do MacFrutas I.....	41
Figura 4.5.1: Atendimento ao cliente e fornecedores do MacFrutas II.....	41
Figura 4.5.2: Atendimento ao cliente e fornecedores do MacFrutas III.....	41
Figura 4.5.3: Atendimento ao cliente e fornecedores do MacFrutas IV.....	42
Figura 4.5.4: Atendimento ao cliente e fornecedores do MacFrutas V.....	42
Figura 4.5.5: Atendimento ao cliente e fornecedores do MacFrutas VI.....	42
Figura 4.6: Atendimento direto ao cliente do MacFrutas.....	44
Figura 4.7: Carregamento para distribuição aos clientes.....	45
Figura 4.7.1: Comunicação para a distribuição do transporte.....	45
Figura 4.8: Trabalhando em equipe no MacFrutas.....	46
Figura 4.9.: Separação de mercadoria para os clientes do MacFrutas	47
Figura 4.9.1: Separação de mercadoria para os clientes do MacFrutas II.....	48
Figura 4.9.2.: Separação de mercadoria para os clientes do MacFrutas III.....	48
Figura 5: Comunicação visual da empresa(fachada)	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Delimitação do Tema	12
1.2. Objetivo.....	12
1.2.1. Objetivo geral	12
1.2.2. Objetivo específico.....	12
1.3. Limitações.....	13
2. HISTORIA DA COMUNICAÇÃO	14
2.1. Comunicação na Empresa.....	15
2.2. Processo de Comunicação.....	16
2.2. 1.Importância da comunicação.....	17
2.3. Canais de Comunicação.....	18
2.4. Tipos de Comunicação.....	19
2.4.1 .Subdivisões e fases da comunicação organizacional.....	20
2.4.2. A comunicação interna e sua importância.....	21
2.4.2.1.os problemas	22
2.4.2.2.soluções.....	22
2.4.3 Implementação da comunicação interna	22
3. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	25
3.1. Objetivos da Comunicação Empresarial.....	25
3.1.1. Comunicação eficaz e eficiente.....	25
3.1.2. Comunicação estratégica.....	26
3.2.A Historiada Comunicação Organizacional no Brasil.....	26
3.3. <i>Endomarketing</i>	30
3.4. <i>Feedback</i>	31
3.4.1 Importância do <i>feedback</i> para a empresa.....	31
3.5 <i>Empowerment</i>	33

4. ESTUDO DE CASO.....	35
4.1 Agregando Informações Empresariais.....	35
4.2 Históricos da Empresa.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

1. INTRODUÇÃO

A comunicação vem tentando conquistar o seu espaço e trabalhar com os intangíveis processos, difíceis de medir quantitativamente, discriminados, se tornando um total desconhecido por parte dos gestores empresariais.

Sendo assim a cultura organizacional essencial para estabelecer a comunicação. O verbo comunicar tem sua origem na palavra latina que significa fazer parte comum comunicar, interagir, mensagens, emissão ou recepção de novas informações. Portanto, a comunicação é um processo que exige uma troca de informações, como uma rua de mão dupla que envolve além das palavras, emoção, compreensão, aceitação e ação. Para comunicar é transferir informação a fim de influenciar o comportamento, mas apesar de várias maneiras e meios de transmissão de informação e os conhecimentos adquiridos, não é sempre uma comunicação eficaz.

Para que o processo de comunicação aconteça é preciso entender a diferença entre informação e comunicação. Segundo o dicionário Priberam relatório é dar uma opinião sobre algo, é para avisar; uma ação que pode vir ou não o destinatário, ora por falta de divulgação adequada, enquanto o relatório é fazer com que partes comuns, interação, a troca. É através da comunicação que divulga informações e conhecimento, e que é coerente e eficaz, é necessário que o destinatário receba a informação e entenda. A este respeito Marchiori (2006) afirma que as pessoas se relacionam e, se eles estão relacionados, eles estão se comunicando, a comunicação é baseada na compreensão Mas quando há um erro de interpretação surgem com dificuldades de comunicação:

A comunicação é difícil entre as pessoas familiarizadas com laços afetivos (família e amigos), predispondo (pelo menos deveria) a paciência, tolerância e cuidado no que vai ser dito ou ouvido. Em uma sociedade onde o laço entre as pessoas é mais tênue ou inexistente, a comunicação tende a ser ainda mais difícil.

De acordo com Pepper (2004) em seu ponto de vista oposto, de neutralidade e características racionais do ambiente de negócios tende a facilitar a comunicação, pois as emoções e paixões, relações familiares, por vezes exagerados também pode servir como dissuasão.

Falta de comunicação pode gerar conflitos que devem ser analisados de modo que possa interferir com o processo de forma eficaz. Para trabalhar a organização tem um conflito com a Gestão de Recursos Humanos que também faz uso da Psicologia do Trabalho.

1.1 Delimitações do Tema

Qual a influência da comunicação na negociação comercial na empresa Mac Frutas. Segundo Gustavo Gomes de Matos Comunicação Empresarial sem Complicação, a coisa mais importante na comunicação é ouvir, a fim de entender e interpretar o conteúdo da mensagem transmitida e a intenção do seu emissor, favorecendo o retorno de informações, que marca o início do diálogo e, por sua vez, assegura a qualidade das relações humanas. Muitos desentendimentos, brigas, rupturas, guerras e conflitos sociais poderiam ser evitados e resolvidos por entendimento desta simples questão de senso comum. A comunicação pode ser muito mais fluida e menos complicada do que nós.

1.2 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo despertar a importância da comunicação no processo de desenvolvimento organizacional. A intenção é mostrar as falhas de comunicação empresarial e criar condições para que os gestores percebam que os processos de comunicação não são apenas determinados pelo funcionário e o cliente. Eles são responsáveis pela partilha de idéias e o sucesso das equipes de trabalho que é exigida constantemente.

O foco de preocupação é enfrentar a competitividade das empresas e sobrevivência no mercado globalizado, o relacionamento e a fidelização de seus clientes. A necessidade para a promoção de mudanças estratégicas reconfigura o papel da comunicação corporativa.

1.2.1 Objetivo geral

Propor a implantação da comunicação na empresa, utilizando como ferramenta principal para melhorar o relacionamento interno e externo.

1.2.2 Objetivo específico.

Fazer com que a empresa seja reconhecida pela sua boa comunicação e imagem.

1.3 Limitações

Devido à incompatibilidade de horários a nossa limitação foi não termos acesso diretamente aos funcionários para aplicarmos os questionários de pesquisa na empresas.

2. HISTORIA DA COMUNICAÇÃO

Desde seu começo na pré-história a comunicação teve sua primeira forma através das pinturas rupestres e de gestos. Hoje a comunicação está em constante movimento, estando sempre integrada à própria evolução do homem e da sociedade em algum serviço ou produto, para suprir as nossas necessidades de alguma forma, pois cada dia a sociedade está mais sensível e por conseqüência exigente, passando a ser uma ferramenta indispensável para qualquer ramo de atividade.

Com o passar do tempo sofreu constantes evoluções, devido às novas tecnologias e o uso das redes sociais. A tecnologia passou a fazer parte da comunicação humana, passando assim a participar da maioria das atividades desenvolvidas pelas pessoas ao longo dos tempos.

No século XX, a comunicação ganhou maior importância pelos estudiosos Marshall, McLuhan; Theodor Adorno e Paul Lazarsfeld se tornavam pioneiros nessa área. A comunicação tem vários aspectos que estão sendo estudados, como por exemplo:

- (a) comunicação corporal;
- (b) comunicação escrita;
- (c) comunicação digital;
- (d) comunicação oral.

As empresas buscam a interação dentro das organizações, e para isso, utilizam-se da comunicação para melhorar a sua equipe e assim possivelmente seus negócios. Segundo Chiavenato (2000), afirma que comunicação é a troca de informações entre indivíduos, envolvendo informações como um suporte, nesse processo de infinitas maneiras de comunicar-se, seja por mensagens enviadas, utilizando a rede global de telecomunicação, a fala, e a escrita. Podendo assim transmitir informações e compreensão de uma pessoa a outra.

2.1 Comunicações na Empresa

A relação da empresa com sua força de trabalho, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas para a intensificação da comunicação e da difusão de informações sobre suas situações, resultados, missão, objetivos, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço, etc. Devem ser criados de uma forma que pode passar para o posicionamento interno de uma empresa.

Conforme Matos (2004) enfatiza, a comunicação é dividida em: INTERNA - dirigido a funcionários diretamente ligados à empresa. Os clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, sociedade, mídia, agências governamentais, públicas, escolas, sindicatos, etc. A comunicação da empresa manipula o fluxo de notícias e informações, utilizando-se de mídias como (jornal, revista, rádio, televisão e Internet) e sua relação com jornalistas e formadores de opinião pública ligada a mídia. Guiando assim o fluxo de comunicações internas e externas, agilizando a transmissão de informações e fortalecendo a cultura de transparência e abertura ao diálogo.

Segundo Matos (2004) também aponta diferenças nas comunicações estabelecidas como: 1) A comunicação interpessoal é realizada através de comunicação direta com uma ou mais pessoas. É o nível de comunicação no qual os papéis de emissor (fonte) e o receptor (destino) são exercidos de modo recíproco por duas ou mais pessoas. 2) Comunicação interfuncional é realizada quando uma área, divisão, departamento ou unidade está relacionado a outros dados ou troca de informações. 3) Informais de comunicação ocorre quando os canais formais de comunicação que a empresa não atender à demanda por informações de seus internos, vem uma versão não oficial de boatos, também chamado de "corredor de rádio", uma forma de comunicação onde a mensagem original sofre distorção elevada, atingindo muitas vezes para tomar a direção oposta de sua primeira versão. O jogo do telefone sem fio ilustra a ineficácia deste tipo de comunicação.

Para estabelecer um canal de comunicação coerente e eficaz para o processo de negócios, no ponto de vista de Matos (2004) os fatores que ajudam a comunicação empresarial são:

- (a) educar o público sobre a boa qualidade dos produtos e serviços da empresa ou instituição;
- (b) fortalecer a credibilidade das informações divulgadas pela Companhia;
- (c) receber as notícias externas favoráveis;
- (d) obter o reconhecimento positivo e bom vontade entre os diversos setores que formam a opinião pública;
- (e) abrir e manter canais de comunicação com os media;
- (f) motivar a força de trabalho.

2.2 Processos de Comunicação

Para que haja o processo de comunicação é necessário que ocorra transferência de informações, de um emissor para o receptor, por meio de um canal físico, afirma Torquato (1986).

Já para Stoner & Freeman (1985), o processo ocorre da seguinte forma:

(a) Emissor é a pessoa que transmite uma mensagem, pode ser chamada de fonte ou de origem.

- **Significado:** corresponde à idéia que o emissor deseja comunicar.
- **Codificador:** é formado pelo mecanismo vocal para decifrar a mensagem.

(b) Mensagem é o conteúdo transmitido.

- **Canal:** veículo de comunicação utilizado entre o emissor e o receptor.

- **Ruído:** É a interferência dentro do processo de comunicação.

(c) Receptor ou destinatário, pois é quem recebe a mensagem transmitida.

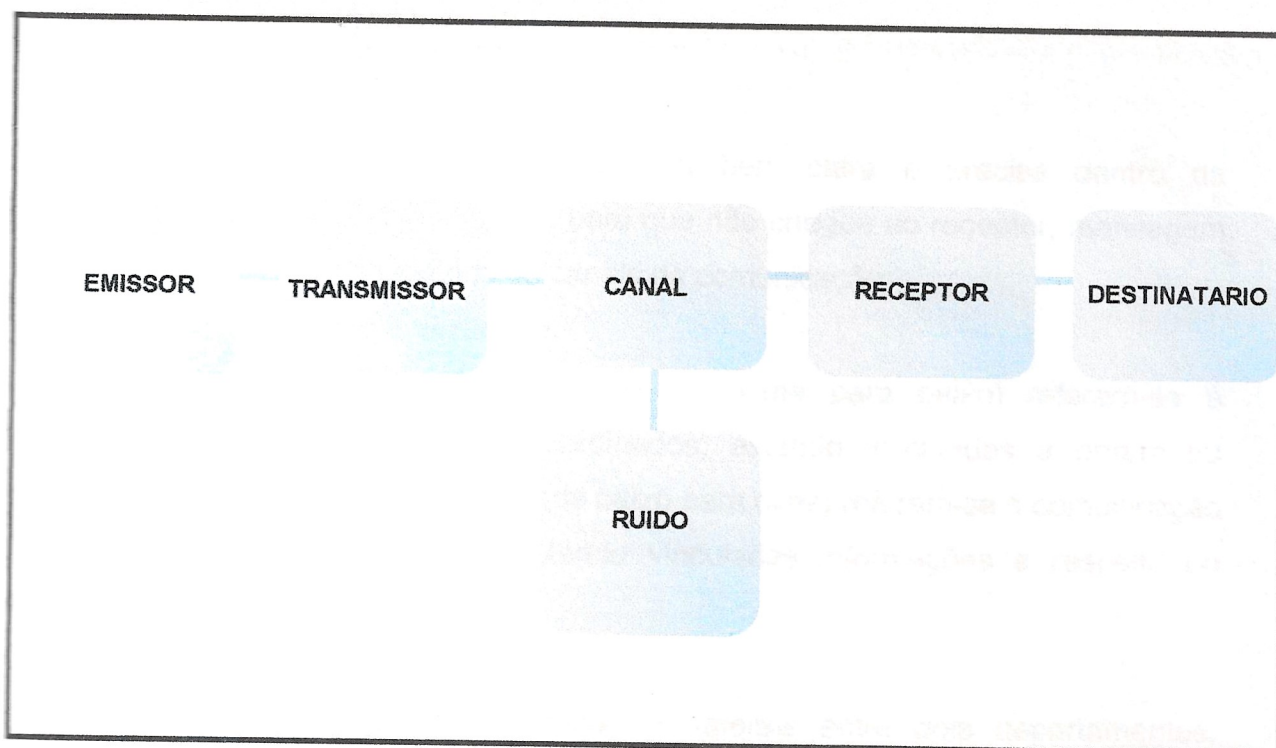
- **Decodificador:** é formado pelo mecanismo auditivo para decifrar a mensagem para que o receptor a compreenda.
- **Compreensão:** é o entendimento da mensagem pelo receptor.

- **Regulamentação:** o receptor confirma a mensagem recebida do emissor, representa a volta dessa mensagem enviada pelo emissor (*Feedback*).

De acordo com o conceito de Gil (1994), uma pessoa (emissor) tem uma idéia (significado) que pretende comunicar. Para tanto se vale de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras.

Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal) é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (descodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (regulamentação).

Figura 1: O processo da comunicação.



Fonte: Chiavenato (2000).

2.2.1. Importância da comunicação

Para Rego (1986), a comunicação dentro das empresas tem como objetivo, fazer as mais diversas informações fluírem da melhor forma possível, atingindo a todos os setores das organizações. De acordo com ele, é essencial para

o sucesso das organizações, pois a informação é um insumo vital que serve para trazer à missão e valores da empresa, bem como ordens a serem executadas (*downstream*) - Corrente a baixo. E para cima, dá aos executivos a capacidade de saber se as ordens dadas por eles foram concluídas de forma satisfatória. Ela serve para dar-lhes subsídios que possibilitem a aprimorar os processos de realização de planejamento e controle organizacionais, é importante para unir os trabalhadores cerca de mesma orientação moral.

Stoner (1999) relata que, em primeiro lugar, é o processo através dos quais os gestores desempenham as funções de planejamento, organização, liderança e controle e, em segundo lugar, comunicação é uma atividade para a qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo.

2.3 Canais de Comunicação

Para que a comunicação seja bem clara e precisa dentro da organização deve ser bem planejada, para que não chegue ao receptor, mensagem distorcida. Segue alguns modelos de canais de comunicação:

(a) Canais verticais:

Podem ser descendentes (de cima para baixo) referem-se à comunicação de superior e os subordinados, estando vinculadas a ordem ou instruções. Podendo ser ascendente (de baixo para cima) referem-se à comunicação de subordinado e o supervisor, estando vinculadas informações a respeito do trabalho efetuado.

(b) Canais horizontais:

Referem-se às comunicações laterais entre dois departamentos, duas seções ou dois cargos que esteja no mesmo nível hierárquico.

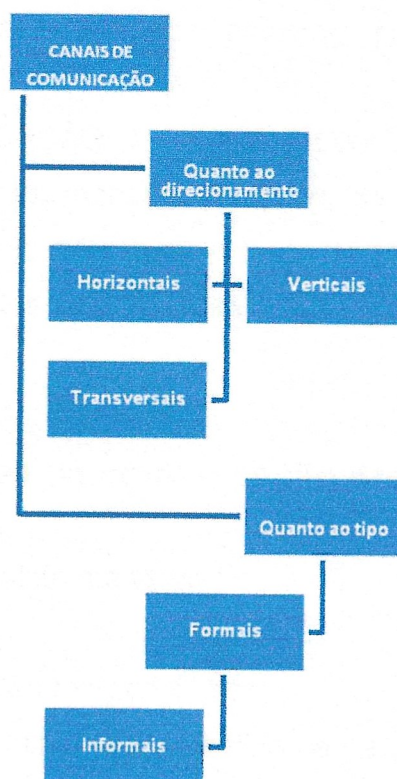
Desenvolver sua capacidade de receber e enviar.

Capacidade essa que traz, principalmente, o cultivo das habilidades de saber ouvir.

(c) Canais transversais:

Referem-se às comunicações que são simultaneamente verticais e laterais. Em geral envolvem níveis e áreas diferentes entre si.

Figura 1.1- Canais da comunicação.



Fonte: Chiavenato (2000).

2.4 Tipos de Comunicação

Para Pinho (2006), a comunicação é classificada da seguinte maneira:

➤ **COMUNICAÇÃO INTRAPESSOAL:**

É a comunicação que ocorre no interior do indivíduo. Tendo como fonte, o canal e o destinatário reunidos na mesma pessoa.

➤ **COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL:**

Esse tipo de comunicação é exercido por duas ou mais pessoas, sendo neste caso a fonte, o receptor e o emissor.

➤ **COMUNICAÇÃO EM PEQUENOS GRUPOS:**

É uma comunicação mais estruturada do que a comunicação interpessoal, pois

ocorre quando um pequeno grupo se reúne.

➤ **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA GRANDES GRUPOS:** Ocorre quando o grupo fica bem maior, e com isso, acaba impossibilitando a participação ativa de todos.

Sendo assim é empregada palestra, para grandes números de pessoas.

➤ **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ABERTA:**

Envolve o fluxo mais amplo de mensagens dentro da organização, podendo ser direcionada tanto para o público interno ou externo. Utilizando ferramentas para ser empregado. Tais como panfletos, quadro de avisos, *intranet*, *blogs*, etc.

2.4.1 Subdivisões e fases da comunicação organizacional.

Divide-se da seguinte maneira:

(a) comunicação mercadológica:

➤ Está por sua vez destina-se a atividades promocionais. Utilizando-se das ferramentas principais, como a publicidade, promoção de vendas, venda pessoal etc.

(b) comunicação administrativa:

➤ Essa comunicação é referente às funções administrativas, viabilizando o bom funcionamento da organização.

(c) comunicação interna:

➤ É uma ferramenta estratégica muito utilizada, pois através dela ocorre troca de informações e experiências de todos dentro da organização. Podendo melhorar o andamento da empresa.

2. 4.2 A comunicação interna e sua importância.

Esta têm como principal objetivo provocar atitudes voluntárias por parte de seu público. Sendo os objetivos gerais da comunicação produzir sentimento de responsabilidade e autoridade em ação inteligente no trabalho.

E podendo proporcionar sensação de prazer e satisfação, tanto nas relações entre colaboradores, quanto no trabalho, produzindo, assim um ambiente mais agradável, devido a uma maior participação de todos. De acordo com Tomasi & Medeiros (2009) diz que no mundo globalizado de hoje, os gestores não devem focar apenas no seu próprio negocio e no mercado, que estão inseridos. Devem ter uma visão ampla de tudo que envolva sua organização, buscando integrar a empresa e seu público para além da relação do trabalho.

Utilizando a comunicação para concretizar os objetivos organizacionais. Conseguindo assim criar um clima favorável à inovação, podendo ser destacados os seguintes fatores:

- (a) tolerância em relações às atitudes novas;
- (b) tolerância às falhas;
- (c) estímulo ao desenvolvimento;
- (d) incentivo para o trabalho em equipe;

Sendo estes fatores imprescindíveis para tornar uma comunicação eficaz.

➤ problemas na comunicação

Por trás de muitas dificuldades existe apenas uma causa: a comunicação. As falhas escondem, na maioria das vezes, sérios problemas de relacionamento, e de desajuste de foco.

A relação entre empresas do setor é cada vez mais complexa, fazendo a comunicação adquirir um papel relevante no que se diz respeito ao gerenciamento de problemas sendo um dos processos de gestão mais importantes subjugando o papel e a função da área de comunicação Likert (1979).

Conforme Fleury (1996) afirma que a comunicação é um elemento essencial no processo de transferência, criação e cristalização do universo simbólico de uma organização.

Afinal, a comunicação interna é feita, bem como cargos de gerência e de supervisão. Colaboradores da empresa são fundamentais, pois refletem diretamente na imagem do setor em que atua, podem surgir problemas tais como:

2.4.2.1 os problemas:

- (a) conflitos interpessoais;
- (b) falta de diálogo e relacionamento humanos;
- (c) desânimo, mau-humor;
- (d) falta de ética;
- (e) agir por impulso;
- (f) excesso de reuniões;
- (g) arrogância, insegurança;
- (h) desmotivação.

2.4.2.2 soluções:

- (a) Conhecer a si mesmo ouse mais.
- (b) Pode ser difícil, mas é possível. (pense positivo)
- (c) Saber enxergar uma resposta para cada problema. (tentar e não desistir)
- (d) Visualizar antecipadamente as situações, imaginando o obstáculos e como transpô-los.
- (e) Não deixar para fazer amanhã o que posso fazer hoje.
- (f) Pense como um vencedor crie metas pessoais ou profissionais; se auto-estímule.

2.4.3 Implementação da Comunicação Interna

O foco de discussão nesta seção traz a prática da comunicação

interna. Marca o período em que ela deixa de ser discurso, e de fato, acaba produzindo efeitos na organização. Portanto, os seguintes tópicos serão abordados em relação ao envio de um programa ou plano de comunicação, tais como a discussão sobre a criação de um próprio departamento e do perfil profissional.

Conceitualmente, Tavares (2010) vê o plano de comunicação como formação de metas e objetivos, desenvolvimento de estratégias de comunicação, sendo avaliados por meio de processos e indicadores, estimados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio.

Assim, segundo Clemen (2005), para ser um plano de comunicação eficaz deve ter objetivo claro, tornando-se assim, um instrumento de gestão para unificar as comunicações relacionadas com o planejamento estratégico; servindo para identificar os sentimentos, necessidades, comportamentos e opiniões dos colaboradores para apoiar o plano de comunicação.

Motivando para melhorar seu desempenho individual e coletivo, a partir do alinhamento estratégico da empresa, informando, educando e comunicando-se para criar e fortalecer a aliança entre os dirigentes e outros funcionários, ampliando as divulgações sobre a empresa, e o mercado que ela atende, enfatizando a importância e valores do trabalho de todos, incentivando a equipe.

Como o primeiro passo para a implementação do programa de comunicação interna, são essenciais, de acordo com Brum (1994), que a organização produza e realize uma pesquisa de pré-diagnóstico, para avaliar o nível de motivação dos funcionários e identificar pelos resultados obtidos, se há real necessidade de implementação de tais programas.

Muitas empresas já têm este estudo como uma importante ferramenta em sua gestão, e a pesquisa esclarece os objetivos, a infra-estrutura, qualidade, tomada de decisão, estilo de gestão, integração e comunicação, entre outros atributos para medir o desempenho da empresa.

Muitas organizações não utilizam o método de diagnóstico da comunicação, baseia-se só em meras impressões, o que pode comprometer o trabalho no mercado por um longo tempo. Hoje as empresas tornaram-se mais completas e exigentes com atitudes mais profissionais.

Segundo, Brum (1994) é importante que a empresa esteja ciente de que toda a pesquisa de comunicação interna, pois essa desperta em sua equipe uma expectativa de melhorias.

Um plano de comunicação interna terá sucesso se, entre as medidas impostas haja espaço para a troca de idéias, o diálogo, parceria e envolvimento emocional de todos.

Sendo assim é capaz de estabelecer relações integradas entre os colaboradores utilizando programas participativos capaz de gerar um maior empenho e conseqüentemente um aumento das taxas de qualidade e produtividade. No entanto, de acordo com Tavares (2010), isto só é possível quando os canais de comunicação internos são adequados, permitindo a eliminação de conflitos e insatisfações.

A existência de um plano de comunicação interna tem sido essencial para o crescimento e o desenvolvimento de qualquer organização. No entanto, isso é possível para a existência de uma equipe de trabalho coesa e disposta.

O departamento de comunicação interna é de suma importância, pois ajuda a empresa em seu planejamento estratégico para atingir seus objetivos.

Nunca é tarde para implantar uma área de comunicação interna, pois a comunicação é melhor para o crescimento e cuidado da cultura organizacional, uma vez que esta é uma área cuja atribuição não é apenas transmitir informação, mas também ser responsável pela geração de mudança comportamento dos cidadãos corporativos.

Na comunicação interna não deve ser utilizado um único canal como uma forma de fluxo de informações, pois as tomadas de decisões devem ser passadas para todos os colaboradores, para que o departamento de comunicação interna promova a interação entre todos os departamentos.

3. CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Comunicação Empresarial contribui para fortalecer o relacionamento nas organizações, tornando-se uma ferramenta estratégica cada vez mais utilizada.

Sendo aplicada na gestão das organizações, com função de obter o bem-estar psicossocial da comunidade e dos indivíduos; desenvolver o social e cultural:

De acordo com Pimenta (2004), Comunicação empresarial é uma atividade multidisciplinar que envolve técnicas e métodos de relações públicas.

Na visão de Cahen (2005), Comunicação é uma atividade de caráter estratégico. Serve para mostrar uma imagem favorável junto a seus públicos prioritários.

Segundo, Nassar e Figueiredo (2006), afirma que a comunicação empresarial se utiliza muitas linguagens que não têm exatamente, como objetivo imediato o processo de vendas, mas não deixam de utilizar dessas ferramentas.

As empresas têm que ficar atentas às mudanças na sociedade, e diferenciar seu modelo de relacionamento.

Para estimular a responsabilidade com o trabalho, e esclarecer a interferência da comunicação na organização, envolver o contato diário, compartilhar idéias e realizar atividades para o desempenho da empresa.

3.1 Objetivos da Comunicação Empresarial

- passar credibilidade de todas as informações que emite;
- abrir e manter canais de comunicação;
- estimular o desempenho dos empregados;
- não transmitir informações de forma distorcida.

3.1.1 Comunicação Eficaz e Eficiente

Segundo, Minicucci (1995) afirma que uma boa organização deverá possuir um sistema de comunicação eficiente.

Pois ocorre muitas vezes nas empresas distorção, enganos nas comunicações que são mal compreendidas. Prejudicando a comunicação, é assim para obter uma comunicação eficaz e eficiente, os gestores da organização têm que estabelecer objetivos, estratégias. Para saber qual é a necessidade de seus colaboradores, como o que deles se espera; e lhes informar quais são os recursos que estão à sua disposição.

3.1.2 Comunicação Estratégica

Define-se como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, relacionada à hierarquia da empresa, pois tem como um objetivo criar, manter ou mudar para favorável, se for negativo, a imagem da empresa junto ao seu público.

Segundo, Torquato (2004) os clientes, ao passar das décadas estão tornando-se exigentes, pois hoje, estes não buscam apenas informações a respeito do produto. Estão se interessando pela imagem da empresa e do produto, e com essa inovação a comunicação na cultura organizacional tem conseguido imprimir nos colaboradores a consciência sobre a responsabilidade social.

De acordo com Torquato (2004) afirma que tal estratégia contribuirá decisivamente para a articulação de uma identidade organizacional compatível com os negócios.

3.2 A História da Comunicação Organizacional No Brasil

No Brasil, a comunicação começou com Juscelino Kubitschek, com as atividades de comunicação empresarial, trazendo para o Brasil, indústrias e agências de publicidade dos Estados Unidos.

Atraídos pelas vantagens oferecidas pelo governo do presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, criou condições para vir ao Brasil primeiras empresas.

Sendo assim a comunicação teve seu início na década de 50 a 70, de maneira tímida e fragmentada. Existiam em pequena escala organizações

multinacionais que publicavam jornais internos para seus colaboradores, pois não se podia contar ainda com contingente expressivo de profissionais de comunicação.

Aos poucos, aumentava o número de empresas que faziam divulgações para seu público interno e externo utilizando jornais e revistas, ainda muito simples e sem qualidade editorial.

Foi assim que, em 1967, surgiu a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas, que transformou, mais tarde, em Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. A partir de 1987, essa entidade passou a editar uma série de livretos que tiveram por título Panorama da Comunicação Empresarial. Ainda não se empregava o conceito de comunicação organizacional é que os setores encarregados da comunicação nas empresas eram denominados de comunicação social.

Nas décadas de 80 e 90 foi marcado pelo grande desenvolvimento da comunicação empresarial no Brasil, movimentada pela realização de cursos, seminários, o que tornava viável a partir da reabertura política em 1988.

Diante da globalização surgiu a necessidade permanente de comunicação nas organizações, tanto nacional quanto internacional. De um lado, a necessidade de informação sistematizada, da transmissão de dados para possibilitar as operações empresariais e, de outro, a necessidade de entendimento cada vez maior entre as pessoas envolvidas com a empresa, incluindo neste caso também seus colaboradores, para que seus negócios prosperem e possam continuar a competir, mantendo seus padrões de produtividade e lucratividade.

A concorrência, local, regional e nacional, tornou-se internacional, podendo afetar a empresa a qualquer hora, pois o mundo dos negócios ficou sem fronteiras.

Embora muitos pareçam imaginar que o espírito de renovação e de globalização só pairou nos níveis hierárquicos superiores das organizações, o fato é que atingiu também os colaboradores. Isso significa que o bom processo de comunicação exigirá posicionamento que leve em consideração a nova realidade empresarial. Tornou-se mais difícil para qualquer organização conviver harmoniosamente com seus colaboradores:

- (a) porque foram mais treinados para assumir novas responsabilidades;
- (b) conhecem melhor a empresa, seus produtos e negócios;
- (c) estão em contato maior com outros trabalhadores de outras empresas;
- (d) sendo mais responsáveis na execução de suas tarefas, cobram mais atenção e benefícios da empresa;
- (e) têm contatos freqüentes com outros sistemas de produção de empresas prestadoras de serviço e com fornecedores.

Tal situação é nova dentro das organizações. O trabalhador, pelo treinamento recebido para a implantação dos processos de qualidade, do planejamento estratégico, das normas de certificação e de outras reformas administrativas, somando-se a isso os novos modelos a serem seguidos na execução de suas tarefas, passou a pensar de forma mais ampla, com visão de contexto, de futuro, portanto, global. Esse fator deverá ser levado em consideração pelas organizações na reformulação de seus princípios operacionais e no estabelecimento de seu novo processo de comunicação.

A mudança de comportamento dos empregados com o advento da informatização, da introdução de novas tecnologias despertaram-se uma curiosidade aguçada, em todos. Não se limitam tão somente conhecer generalidades sobre a empresa, lêem revistas, jornais, vêem programas de televisão, acessam a internet, etc. Tudo isso os leva a querer que a organização para qual trabalham possua a mesma excelência que observam nas empresas concorrentes.

A consciência global já faz os empregados questionarem a própria organização, sua administração, seus recursos. Essa consciência exige um processo totalmente novo de comunicação com os empregados, inteligente, ligado nas atividades da empresa e no conhecimento de sua atuação dentro e fora do país.

O desenvolvimento das organizações e as reestruturações que foram obrigadas a fazer para atualizar suas estruturas obrigaram-nas a criar um processo estratégico de comunicação para melhorar os relacionamentos com seus colaboradores. A comunicação, até então relegada segundo plano, assumiu posição significativa nas relações da organização com todos os seus públicos. Passou a ser

considerada instrumento importante de informação e de motivação dos empregados na execução de seus trabalhos. O professor Wilson Bueno (2003,) descreve essa situação nos seguintes termos:

A comunicação empresarial evoluiu-se como um estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negociável das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega o segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de uma empresa ou uma entidade lança mão para fidelizar os clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.

Essa crescente importância da comunicação tornou-se ainda mais significativa considerando a influência da globalização nos comportamentos organizacionais, que levaram a comunicação a ser considerada parte integrante do planejamento estratégico, das relações da empresa com o mercado e com as pessoas.

Segundo Bueno (2003) a comunicação ressalta como inteligência empresarial não pode fazer concessão ao improviso. Apóia-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações; apóia-se, sobretudo, na necessidade imperiosa de dotar a comunicação de um novo perfil: a passagem real do tácito para o estratégico.

Para a criação de um programa estratégico de comunicação que atinja todos os membros de uma organização, dois fatores devem estar presentes: a clareza e a transparência. Essas características contribuem para definir as mensagens de forma programada, de modo a aumentar o nível de consciência dos públicos e o acerto de todo o processo.

As mudanças de cenário levaram as empresas a valorizar a comunicação como ferramenta estratégica de gestão, a praticá-la de maneira profissional e a investir no desenvolvimento de processos capazes de atender às expectativas de seus públicos.

Enfim, diante do impacto das mudanças nas relações com os colaboradores, a comunicação precisa ser repensada, definindo-se com clareza e objetividade seu papel dentro dos demais processos transformadores das

organizações.

É preciso estabelecer com clareza qual deve ser o papel estratégico da comunicação dentro da nova realidade empresarial. Repensar a comunicação significa conhecer as idéias que influenciaram a comunidade interna, como ela reage diante das mudanças e como interpretam os novos posicionamentos organizacionais e principalmente sua declaração de missão, visão e valores.

Repensar a comunicação significa ainda rever a linha editorial que conduz a comunicação da empresa. As comunicações com os empregados precisam ser levadas em consideração, que se eles mudaram o paradigma da comunicação não pode se manter como no passado, precisa ser renovados para atender à nova situação da convivência interna da empresa. Não se pode mais manter um sistema de informação que se limita a repetir, fatos já passados e que não possa discutir os conflitos da organização. A comunicação deve ser introduzida diariamente aos colaboradores, pois estes esperam ansiosamente notícias quentes sobre as operações empresariais, volume de vendas, novos negócios e resultados financeiros obtidos. Os comunicadores, para serem bem-sucedidos, devem conhecer com maior profundidade o público interno para qual dirigem suas mensagens.

3.3 Endomarketing

Para Pimenta (2004) o *endomarketing* tem como objetivo de mostrar ao público interno à sua importância no processo produtivo e o respeito como ser humano com potencialidade e dificuldades.

Levando em conta a necessidade de bom – senso para admitir e resolver problemas, reconhecer a importância do colaborador na organização, é tudo que acontece na empresa envolve a comunicação com os colaboradores.

Matos (2006), *endomarketing* é uma visão meramente mercantilista e cartesiana, pois costuma tratar a comunicação interna como mais um instrumento de *marketing*. Ao seguirem unicamente esse pensamento, algumas empresas utilizam programas de comunicação interna que acabam se transformando apenas em meus

de mecanismo de manipulação e controle. Essa distorção acaba transformando os veículos de comunicação em sutis instrumentos de dominação.

De modo geral, o *endomarketing* analisa os problemas de comunicação dentro das empresas. É constatar – se que algumas pessoas não têm o hábito de dar retorno àqueles que as procuram, talvez por equivocada sensação de poder, negligência, desvalorização do outro ou simplesmente por falta de educação.

Ocorrendo assim crises constantes de relacionamento, disputas de poder, desintegração do ambiente de trabalho.

A comunicação interna é um processo diretamente relacionado com a cultura da empresa, pois se a direção é fechada e centralizada, e com valores tradicionais que não aceita inovações, estará fadada ao desaparecimento.

3.4 Feedback

Feedback ocorre quando o receptor toma conhecimento da mensagem, e responde ao emissor, e esta resposta completa a curva da comunicação, pois existe um fluxo na mensagem entre o emissor e o receptor e vice-versa.

Sendo a comunicação uma das grandes dificuldades encontradas nas empresas, por problemas que são criados involuntariamente pela própria organização, que no intuito de organizar, acelerar e desburocratizar procedimentos, que possa acarretar resultados inversos aos seus esforços.

Para acabar com este mal, que afeta varias organizações, esta sendo implantado a pratica do *feedback* interno, que se torna uma pratica fácil e acessível nas soluções dos problemas. Tornando-se uma das principais ferramentas para o desenvolvimento de uma política focada na troca constante de informações.

3.4.1 Importância do *feedback* para a empresa.

É importante para a comunicação, pois tem a capacidade de alertar, corrigir, ajustar e orientar as tarefas dos colaboradores da empresa através da própria análise interna, seja falhas ou até mesmo propagar e divulgar ações geradoras de benefícios para a organização, sendo aplicável em toda hierarquia da

empresa.

A democracia é o seu aspecto marcante, sendo transmitido através de sugestões e análises que parte desde o superior imediato até o subordinado.

➤ Dificuldades.

Algumas vezes as dificuldades, como falta de preparo dos colaboradores, falhas na comunicação, desprovimento de confiança por parte dos profissionais, são fatores que dificultam a prática do *feedback*, aliados com seu uso indevido, como forma de coação por parte das hierarquias superiores e a sua inversão de função, quando executado intencionalmente para prejudicar alguém.



figura 1.3: Reação errada de *feedback*

3.5 Empowerment

Empowerment ou empoderamento ou fortalecimento, é uma forma de delegar autoridade e responsabilidade as pessoas ou às equipes no sentido de torna-las mais importantes e fortalecidas.

Fortalecendo a autonomia para que as pessoas e equipes possam avaliar situações, tomar decisões, iniciativa e agir por conta própria como se fossem empreendedores internos.

O *Empowerment* baseia-se em quatro fatores:

- poder: proporciona maior responsabilidade e liberdade, sendo de suma importância as pessoas.
- motivação: proporcionam incentivos e motivação as pessoas;
- liderança: proporciona liderança e orientação, serve para definir metas e avaliar os desempenhos.
- Desenvolvimento: proporciona treinamento, informações e conhecimento, criando e desenvolvendo assim novos talentos.

Figura 1. 4 - Função *empowerment*.



Fonte: Chiavenato (2000).

4. ESTUDO DE CASO

Nesta seção apresenta-se o local que serviu de objeto de estudo para este trabalho, como também a análise do estudo de caso e resultados do referido estudo.

4.1 Agregando Informações Empresariais

A empresa MACFRUTAS Comércio de Frutas Ltda, esta situada em Araraquara, região central do estado de São Paulo é uma empresa que atua há mais de 30 anos no mercado, distribuindo hortifrutti nacionais e importados para toda região em um raio aproximadamente de 100 KM . Atendendo uma linha variada de clientes, como os setores de hipermercados, Supermercados de grande e pequeno porte, Sacolões, Varejões, Quitandas, Buffets, etc.

Possuindo uma unidade de distribuição no Ceasa de Araraquara, ocupando uma área de 500 m², onde contam com 13 boxes para melhor atender seus clientes. Dispondo de escritório próprio com uma gestão informatizada, frota própria e com a política de distribuir produtos diretamente do produtor, aliada ao bom atendimento, tornou-se uma das empresas líderes no segmento de distribuição de hortifrutos em nossa região.

Aprimorando sempre o bom atendimento, conta com equipes e departamentos especializados, com o compromisso de alto padrão na qualidade dos produtos distribuídos e preços competitivos. O seu Departamento Vendas capacitado sempre à disposição dos clientes e distribuidores, com o objetivo único de satisfazer sempre os distribuidores dos produtos MACFRUTAS.

Figura 4 : Entrada do Ceasa



Fonte: site do CEAGESP

4.2 Histórico da Empresa- Macfrutas Comércio de Hortifrutti

Fundada em 01 novembro de 1978 por Airtton Macchioni localizada no Estado de São Paulo na cidade de Araraquara estruturada no Ceagesp Cecap.

Mesmo antes, de existir o Ceasa, Airtton já havia iniciado sua carreira de vendedor no Mercado Municipal de Araraquara quando vendia apenas abacaxi, mas sua visão de crescimento foi dando forças e ele buscou resultado nas vendas aumentando assim a diversidade de mercadorias e ampliando então suas mercadorias passando também a vender melancia.

Quando o Ceasa se instalou em Araraquara Airtton comprou um Box e surgiu o MACFRUTAS, assim já tinha uma experiência de compras e vendas e comunicação com fornecedores, isso facilitou sua entrada no mercado de distribuição de hortifrutti.

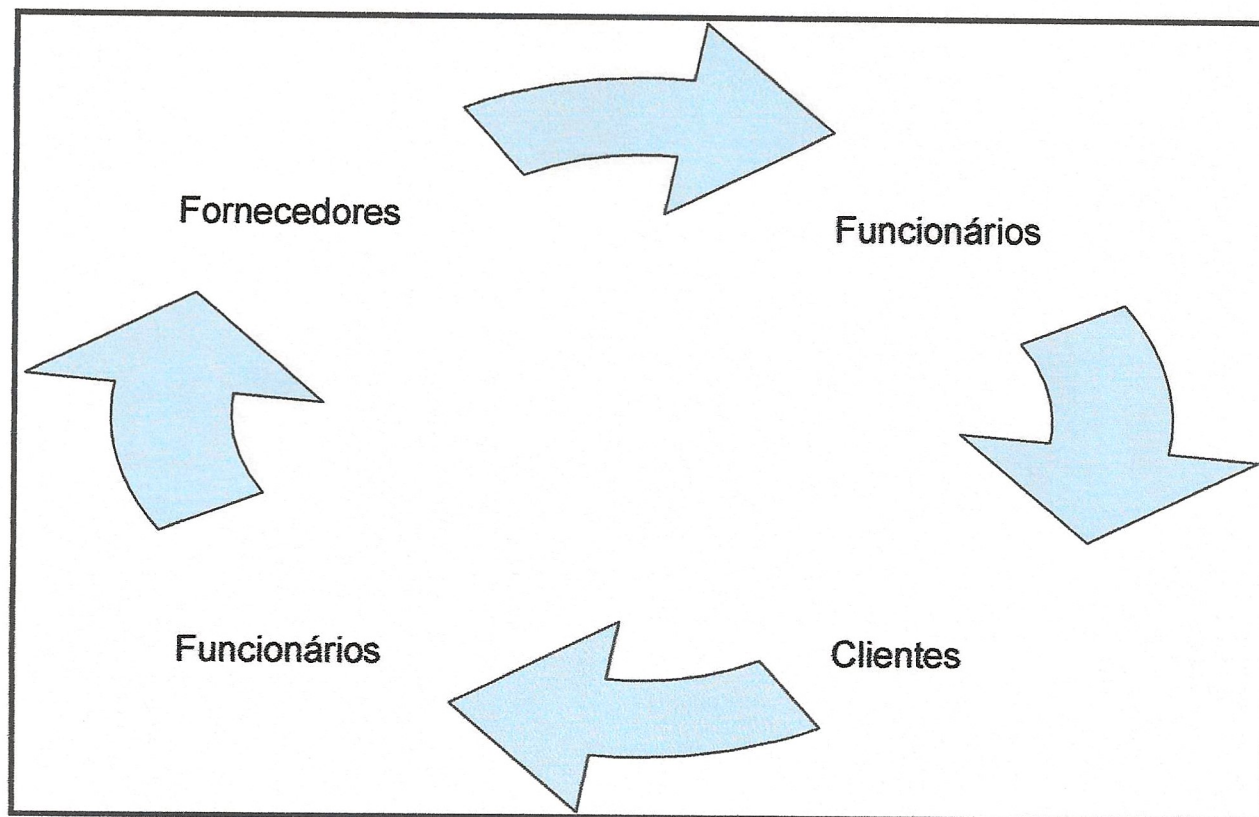
Airtton começou buscando direto do campo com os fornecedores e do CEASA em São Paulo, mantendo assim comunicação com fornecedores e clientes diretamente, e aumentado suas vendas e com isso seu crescimento no mercado.

Hoje a empresa MACFRUTAS conta com 13 box e desenvolve várias departamentalizações, que são bem formais onde cada setor possui uma função específica como Contabilidade-Transporte e Atendimento ao Cliente. A comunicação é de suma importância para gerar credibilidade e confiança no foco do negócio,

estimulando à interatividade, o comportamento, a mobilização para o cumprimento de metas e um clima favorável para o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Marchesi (2005) atenta para o fato de que todas as organizações estão em crescente mudança e em grande velocidade. É necessário estar sintonizado para não perder o mercado e nesse sentido, é de extrema importância o papel da comunicação, pois está presente em todo âmbito organizacional, desde o atendimento na recepção da empresa até a entrega do produto ao cliente. O MACFRUTAS é uma empresa que trabalha numa rotatividade constantemente e diretamente com a comunicação – (entre patrões – funcionários - Clientes e fornecedores). Pois a empresa trabalha com os clientes direta e indiretamente no recebimento, fornecimento de compras de vendas de frutas, verduras e legumes.

Figura 4.1: Fluxo de Comunicação.



Fonte : Chiavenato (2000)

Hoje a empresa é dirigida por Airton Macchioni –Alessandra Macchioni- Adilson Macchioni – Ademilson Macchioni ,contando com 65 colaboradores.

No transporte a Empresa conta com 14 caminhões próprios e 10 fretados para oferecer segurança e conforto nas entregas para os clientes.

Figura 4.2: Transporte do MACFRUTAS



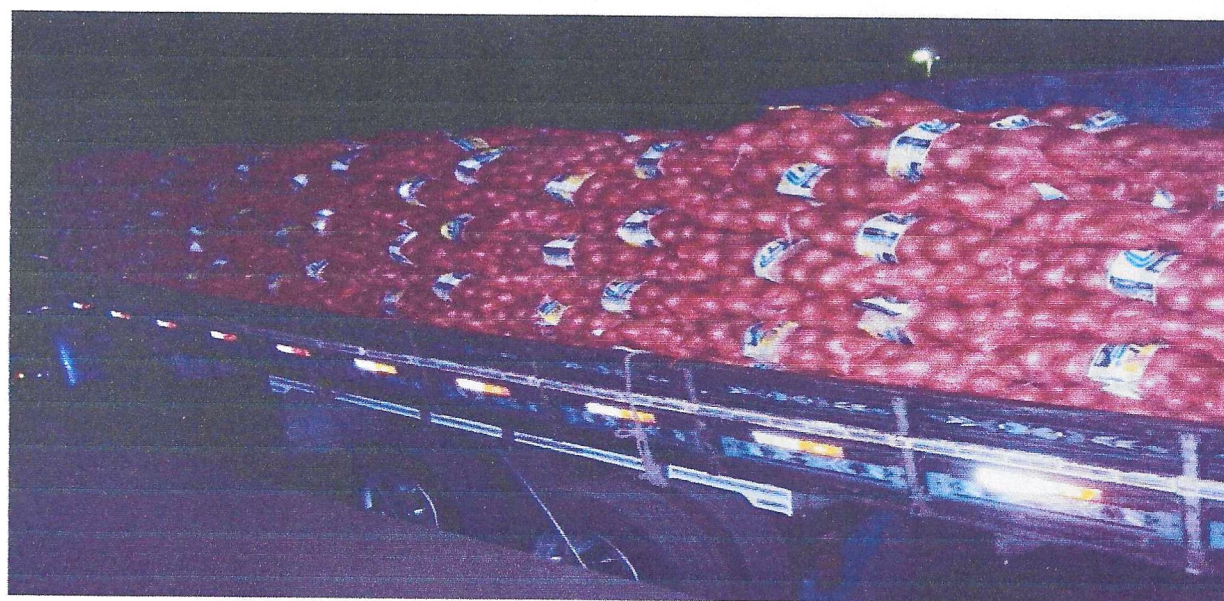
Fonte: própria (2011).

Figura 4.3: Transporte do MACFRUTAS



Fonte: própria (2011).

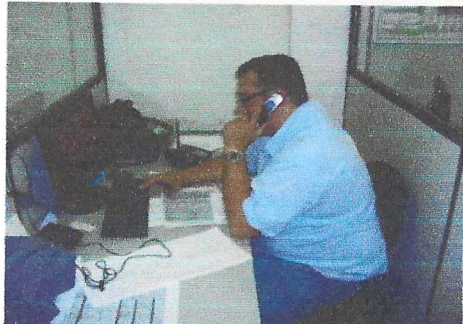
Figura 4.4: Transporte do MACFRUTAS



Fonte: própria (2011).

A empresa depende de uma perfeita comunicação para que sua venda seja excelente, e conseqüentemente sua compra, para atingir seus objetivos – (Análise dos Resultados).

Figura 4.5: Atendimento ao Cliente



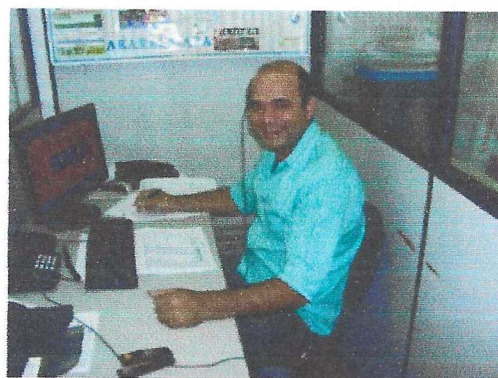
Fonte: própria(2011)

Figura 4.5.1:Atendimento ao Cliente



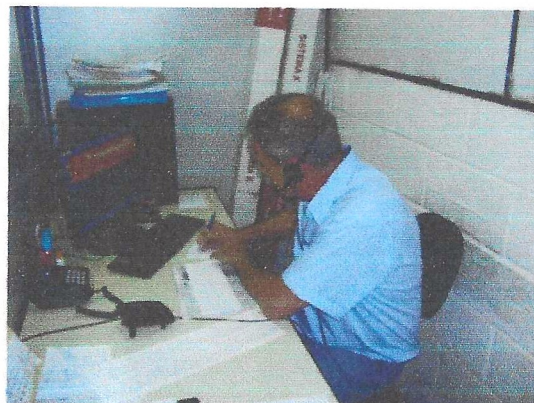
Fonte: própria (2011)

Figura 4.5.2:Atendimento ao Cliente



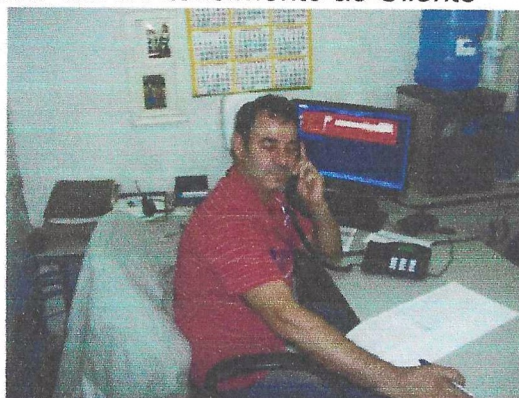
Fonte: própria(2011)

Figura 4.5.3: Atendimento ao Cliente



Fonte: própria (2011)

Figura 4.5.4: Atendimento ao Cliente



Fonte: própria(2011).

Figura 4.5.5: Atendimento ao Cliente



Fonte: própria (2011).

Notamos como é importante a organização dentro de qualquer empreendimento, uma empresa como o MACFRUTAS, por exemplo.

Em estudo de caso analisado, o citado acima, pode afirmar que os colaboradores e clientes necessitam estarem sempre em comunicação. A imagem que se projeta da empresa pela comunicação de seus colaboradores é a realidade percebida pelos clientes, ocorrentes e fornecedores.

Os funcionários têm sempre que procurar manter um bom relacionamento harmonioso, pois o bom relacionamento faz com que a comunicação seja satisfatória, uma falha de comunicação com os colaboradores faz com que a empresa perca o seu cliente para o concorrente que também trabalha na mesma localização. Sendo o funcionário que atende o cliente mal humorado ou sem comprometimento no trabalho acaba não sendo eficaz na comunicação, ele simplesmente perde uma venda e conseqüentemente um cliente (freguês).

Também não pode ter falha na comunicação na hora do transporte tanto na busca de mercadorias, quanto na entrega para os clientes, pois é uma distancia considerável, e uma má comunicação resultara em um prejuízo para a empresa.

Assim como já ocorrido, uma vez que o funcionário atendeu ao telefone e por não se comunicar corretamente com o cliente deixando a desejar em seu atendimento, simplesmente o cliente não gostou da falta de comunicação, e cancelou a compra, comentário de um colaborador. Em contato e em entrevista com um dos responsáveis pela a Empresa ele abordou que uma das dificuldades que a MACFRUTAS apresenta é a falta de comprometimento dos colaboradores, que não se comprometem com o trabalho e conseqüentemente acaba deixando a desejar no relacionamento, na comunicação, nas vendas e no atendimento ao cliente.

Em virtude do estudo de caso visualizamos que o MACFRUTAS poderia implantar e trabalhar em alguns aspectos com os funcionários para a melhoria do relacionamento e da comunicação para um bom retorno dentro da Empresa, para a empresa para com seus funcionários.

Outra necessidade que é apresentada pela comunicação empresarial, é de medir a credibilidade e a eficiência por meios científicos entre outros aspectos,

dos veículos de informação de massa internos, como por exemplo, realização de pesquisas, coleta de opinião.

A empresa MACFRUTAS deve oferecer um diferencial em sua competitividade, pois nos dias de hoje a imagem da empresa representa tudo perante o mercado competitivo, e por isso, é preciso ter um cuidado maior, com fatores que podem garantir a instabilidade da comunicação, e elaboração de estratégias e objetivos, sendo possível através de um trabalho de comunicação, principalmente, de comunicação interna, totalmente entregada nos interesses, objetivos e metas da empresa.

Figura 4.6: Atendimento direto ao Cliente



Fonte própria (2011)

Figura 4.7: Carregamento para distribuição aos clientes



Fonte própria (2011)

Figura 4.7.1: Comunicação para a distribuição do transporte



Fonte própria (2011)

Criar nos colaboradores a integração, o sentimento de pertencer e ajudar no desenvolvimento da empresa, estimulando o dentro da organização, para que ele seja visto como fundador de opinião e preciso entender qual o papel que cada um pode exercer no processo.

Figura 4.8: Trabalho em equipe



Fonte: Site da MACFRUTAS (2010)

Na opinião de Rego (1986) a importância do treinamento para melhorar a comunicação, é indispensável para o bom treinamento das pessoas antes de ocupar o cargo, pois esse será o retorno para a empresa a qualificação.

Figura 4.9: Separação de mercadorias para os clientes I



Fonte: própria (2011)

Como já citado o MACFRUTAS depende muito da comunicação perfeita e do desempenho de seus funcionários, com um melhor lucro possível. Sendo assim, observamos que se a empresa implantasse um sistema de treinamento aos funcionários, isso faria o diferencial e motivação aos funcionários para melhorar o retorno para a empresa.

A importância do treinamento para melhorar a comunicação é que o cliente valoriza a empresa organizada em todos os aspectos e principalmente no bom atendimento e comunicação, isso daria em resultado.

O plano de comunicação implantado é visto como uma formatação de metas e objetivos, desenvolvimento de estratégias de comunicação, estimadas de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negocio (setor).

Um plano de comunicação eficaz com os objetivos claros é fundamental em qualquer organização.

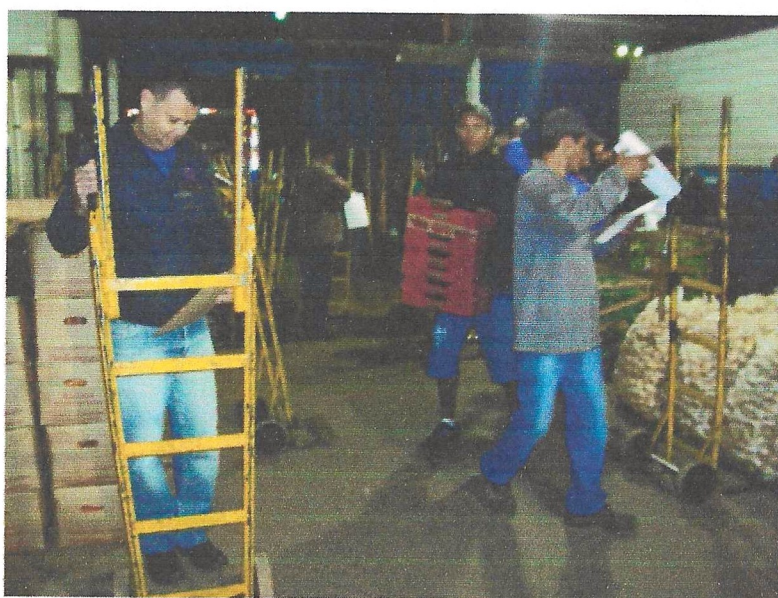
Sendo um instrumento de gestão para unificar a comunicação com o planejamento estratégico motivando para melhor desempenho individual e coletivo.

Figura 4.9.1: Separação de Mercadorias para os clientes II



Fonte própria (2011)

Figura 4.9.2: Separação de Mercadorias para os clientes III



Fonte: própria (2011).

Criar e fortalecer a aliança entre clientes e funcionários, ampliar as divulgações sobre o MACFRUTAS ao mercado que ela atende enfatizando a importância e o valor do trabalho de todos, incentivando o orgulho em fazer parte da equipe em cada funcionário.

Com base no resultado do treinamento e definição de ações a serem postas em praticas, um plano de comunicação interna terá sucesso se entre as medidas impostas há espaço para a ferramenta de idéias, o dialogo, parceria e envolvimento emocional.

Dentro deste treinamento a comunicação interna e externa é capaz de estabelecer relações integradas entre os funcionários utilizando métodos participativos capaz de gerar um maior empenho e conseqüentemente aumento das taxas de qualidade e produtividade na empresa.

Em visão de melhoria para a empresa, o MACFRUTAS poderia fazer uma analise de motivação com os seus funcionários no objetivo de trazer a motivação junto a comunicação oferecendo boas condições de trabalho.

Ainda na analise da empresa a valorização do empregado ressalta a importância do treinamento, pois alem da alta estima valoriza o funcionário trazendo melhoria em todos os aspectos à empresa.

Pois funcionário valorizado e satisfeito dentro da organização cria uma perspectiva de progresso para o funcionário e para a empresa.

Figura 5: Comunicação visual da empresa (fachada)



Fonte: própria (2011)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa poderia, criar um ambiente agradável de trabalho, onde a organização possua equipes de trabalho e não quadro de funcionários é de fundamental importância para que se alcancem os objetivos da organização como um todo. Investindo em treinamento, visando desenvolver a habilidade de comunicação dos colaboradores, é o papel da organização na busca incansável para se tentar reduzir ao máximo, o surgimento de conflitos isolados e generalizados dentro da organização e que acabam por interferir diretamente nos objetivos da organização.

A empresa precisa tornar-se capaz de se comunicar com seus funcionários, através de ações integradas em um programa de comunicação interna, a fim de mantê-los informados sobre os verdadeiros objetivos a mudança. Por intermédio de um elaborado programa de comunicação interna, pode-se motivar os funcionários a se comprometerem com a nova postura da empresa. Cada um em sua área de atuação e através das atividades que desenvolve. Complementando a empresa poderia implantar um sistema de atendimento pos venda aos seus clientes, oferecendo a estes um diferencial em seu atendimento.

Isso implica trabalhar com a verdade e com a transparência de todas as ações, onde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente. Significa desenvolver esforços no sentido de informá-los cada vez mais e melhor.

É possível identificar e levar em consideração que o público interno precisa ser escutado, para que se tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em termos de processos e de produtos. Consolidando assim no meio empresarial a importância da comunicação dentro da empresa, visando um maior engajamento e motivação dos funcionários para a consolidação dos objetivos e metas da organização.

Analisando a comunicação visual da MACFRUTAS, observamos que a empresa poderia melhorar, a divulgação da sua marca investindo melhor em fachadas e em seu site, para que com isso multiplique seus clientes para que possa alcançar uma estrutura visando, diferenciação no mercado altamente

competitivo, como podemos verificar ao longo do trabalho que a maior dificuldade desse mercado é além de desenvolver novos clientes, é reter e cativar os clientes já conquistados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUENO, Wilson da Costa **Comunicação Empresarial -Teoria e Pesquisa** Barueri:Manole, 2003
- BRUM, Anelisa de Medeiros. **Endomarketing.**, 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro:Campus, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1994.
- LIKERT, R; LIKERT, J. G. **Administração de conflitos: novas abordagens.** São Paulo: McGraw-Hill, 1979
- MARCHESI, Amauri; in **Comunicação interna: a força das empresas** São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005. 48
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2. ed. São Paulo: Difusão, 2008.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a praticada comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a administração.** São Paulo: Atlas, 1995.
- NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna: a força das empresas.** Vol.3. São Paulo, Aberje Editorial, 2006.
- PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações.** Viçosa/MG, Editora Universidade de Viçosa, 2006.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 2. ed. São Paulo: 1986.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.
- TOMASI, Carolina ; MEDEIROS, João Bosco. 2.ed.**Comunicação Empresarial.** São Paulo: Atlas 2009.
- :www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/comunicacaodirigida.
- <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao>