

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DO
BUFFET ILHA DO MEHL**

Curitiba - PR

2007

VANESSA STEPORA

**PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DO
BUFFET ILHA DO MEHL**

Trabalho de Conclusão da Pós Graduação do curso de Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Pós Graduado em Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

Curitiba - PR

2007

Dedico esse trabalho a meus pais que sempre acreditaram em mim, sempre me apoiaram, me compreenderam e acima de tudo que lutaram por mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente a Deus.

A meus pais e familiares.

Àqueles que amo.

Aos amigos e colegas, por todo amor e companheirismo nos momentos mais difíceis.

Aos professores, por toda sabedoria e tempo disponibilizado ao nosso aprendizado.

Ao orientador Zaki Akel Sobrinho, por seu profissionalismo e suporte ao longo dessa caminhada.

“Só quando nos entregamos as nossas tarefas, é que descobrimos o verdadeiro significado do que fazemos”.

Paulo Coelho

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	II
DEDICATÓRIA	III
RESUMO	V
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA DA IMPORTÂNCIA DO TEMA	2
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 METODOLOGIA	4
2. REVISÃO TEÓRICA - IMPIRICA	5
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	5
2.2 CULTURA EMPRESARIL	8
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	10
2.3.1 Gestão de Pessoas	12
2.3.2 Os processos da Gestão de Pessoas	14
2.3.3 Relações de Trabalho	14
2.3.4 Gestão de Pessoas e Relação Pessoal	16
2.4 MARKETING DE SERVIÇO	17
2.5 COMUNICAÇÃO E MARKETING	19
2.5.1 A Função do Relações Públicas	21
2.6 POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO	24
2.6.1 Imagem Institucional	29
2.6.2 Comunicação Corporativa	32
2.6.3 Comunicação Interna	32
2.6.4 Comunicação Externa	36
2.6.5 Comunicação Informal	39
3. ESTUDO DE CASO	41
3.1. DIAGNOSTICO	41
3.2 PLANO DE AÇÕES / ESTUDO DE CASO	44
3.2.1 Ação 1: Relacionamento com os Fornecedores	44
3.2.2 Ação 2: Organização ao Evento: Almoço em comemoração ao Dia da Maes	47
3.2.3 Ação 3: Organização ao Evento: Jantar em comemoração ao Dia dos Namorados	50
3.2.4 Ação 4: Organização ao Evento: Festa Junina	54
3.2.5 Ação 5: Espera Telefônica	57
3.2.6 Ação 6: Material Gráfico	59
3.2.7 Ação 7: Projeto de Comunicação Interna	61
3.2.8 Ação 8: Jornal Mural	63
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	70
ANEXO 1 – Perfil do Buffet Ilha do Mehl	71

RESUMO

O trabalho de planejamento de comunicação do Buffet Ilha do Mehl foi realizado por meio do uso das várias ferramentas de trabalho disponíveis nas áreas de Marketing e Relações Públicas, objetivando a implantação de ações de comunicação. Sua fundamentação teórica desenvolveu-se por meio de pesquisas bibliográficas fundamentadas em comunicação organizacional, políticas de comunicação, marketing organizacional, empresas familiares e análises de documentos da empresa. As ações de informações implantadas foram desenvolvidas em parcerias com outras áreas, como: Marketing e Administração, visando melhorar a qualidade e o fluxo da informação da empresa com seus públicos de interesse.

Palavras chaves: Marketing, Comportamento do Consumidor, Gestão de Pessoas, Comunicação Interna e Externa.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade das empresas darem um atendimento claro e eficiente aos seus públicos interno e externo está diretamente ligada às políticas de comunicação. Para tanto, é necessário um conjunto de instrumentos de ações que façam a informação prestada corresponder às estratégias de comunicação adotadas. Tais estratégias são montadas de acordo com a necessidade da organização, para que possam ter um sentido efetivo, de acordo com a realidade e o planejamento empresarial.

A política de comunicação é a grande ferramenta para as organizações atingirem melhores resultados em suas ações, atingindo assim uma comunicação recíproca e a construção de uma cultura organizacional. Para isso é necessário integrar as formas de comunicação com seus públicos, objetivando uma mensagem alinhada e universal, concisa e integrada. A comunicação interna e a comunicação externa são dois dos tipos de ações mais importantes na estratégia da organização, pois visam fatores como eficiência e criatividade, para que possam fazer a diferença, destacando a empresa no mercado em que atua e ajudando no desenvolvimento do país.

Tecnicamente, a área de comunicação da empresa é dividida em algumas funções como jornalismo, relações públicas, propaganda, assessoria de imprensa, marketing entre outros. Todas precisam trabalhar de forma integrada para construir e transmitir uma imagem empresarial positivo aos seus variados públicos. Embora a comunicação não faça parte do processo de formação da identidade da empresa, este deve estar intimamente ligado a ela, tanto para refletir mais adequadamente a realidade quanto para renovar o compromisso com a qualidade anunciada.

As políticas de comunicação nas organizações empresariais objetivam um entendimento mais amplo sobre o reconhecimento da importância das formas de comunicação e suas variáveis, como também da sinergia que deverá existir entre as áreas para que as mensagens sejam claras e concisas.

Por meio da comunicação é possível a identificação das estratégias de marketing, utilizando esta ferramenta gerencial para a criação de produtos, elaboração de serviços e planejamento, bem como o fortalecimento de marcas e satisfação do consumidor.

A comunicação é a palavra chave nos princípios de marketing, seja no planejamento ou no *feedback*, pois possibilita a base de escolha do consumidor e a adaptação da empresa. Os relacionamentos possibilitam ainda uma interação maior no mercado, seja com os parceiros, com os fornecedores ou com o consumidor.

No planejamento da comunicação para o mercado é possível conhecer o processo de comunicação, desde as diversas fases da criação de um produto ou serviço, observando seu desenvolvimento (ciclo de vida e limites territoriais), além da análise do mercado, de forma que, possam ser estudados os canais de relacionamento com o cliente.

Segundo LODI (1993), as empresas quando administradas por pessoas da mesma família têm uma forma organizacional muito peculiar. Tendo conseqüências positivas e negativas. O grande ponto positivo é a força tirada da história, identidade e linguagem comuns em famílias. Quando dirigentes são parentes, as tradições, valores e prioridades brotam de uma parte comum. Porém o ponto negativo está na intimidade que surge entre os parentes, que vai contra o profissionalismo necessário dentro de um comportamento empresarial.

1.1 JUSTIFICATIVA DA IMPORTANCIA DO TEMA

Considerando os fatores abordados, justificam o desenvolvimento deste tema em razão dos desafios presentes no contexto de eventos. Com base nos dados de 2003 do *Convention & Visitors*, há 1.780 espaços oficiais com um total de 79.849.376 visitas e 327.520 número de eventos anuais. Tendo uma renda de R\$ 37 bilhões e R\$ 4,1 bilhões de arrecadações de tributos e com isso cria-se 2,9 milhões de empregos.

Depois de realizado o diagnóstico da situação em que se encontrava a empresa, desenvolveu-se um planejamento de comunicação, obedecendo ao

perfil e as necessidades preliminares, que resultaram nas ações de: seleção de fornecedores, organização de eventos, reformulação do material gráfico e espera telefônica.

Para que os objetivos fossem atendidos buscou-se efetuar análise aprofundada de dados primários, secundários, pesquisa bibliográficos, análise de sites, clipping sobre o mercado de eventos e documentos do Buffet Ilha do Mehl.

A comunicação organizacional tem como base teórica a teoria funcionalista, corrente iniciada na década de 1930, que tem como seus principais autores o sociólogo Paul Lazarsfeld e o cientista político Harold Laswell. Tem como princípio o entendimento da função da comunicação dentro da sociedade e de cada elemento pertencente ao processo de comunicação. Essa teoria não admite a idéia de intencionalidade do processo de comunicativo, ele ocorre por meio da livre escolha do indivíduo participante de tal processo. De acordo com LAZARSELD, qualquer pessoa é capaz de fazer escolhas.

De acordo com a teoria funcionalista, as sociedades são organizações dinâmicas e são melhores compreendidas à medida que se conhecem as funções que desempenham no todo. Trata-se de um sistema organizado de atividades, que adquirirá equilíbrio e estabilidade a partir das relações funcionais estabelecidas pelos indivíduos e subsistemas. As palavras-chave para se entender o funcionalismo concentram-se em sistema, função, integração e equilíbrio. Esta teoria foi utilizada em razão de ser a que mais se adapta às ações desenvolvidas.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo é implantar ações de comunicação organizacional que proporcionem a criação e melhoria de processos, no Buffet Ilha do Mehl.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Implantar uma filosofia de comunicação organizacional;
- Melhorar o desempenho dos colaboradores para manter uma boa imagem do Buffet no mercado de eventos curitibanos;
- Criar canais de comunicação capazes de levar as informações do Buffet Ilha do Mehl, aos seus colaboradores.

1.3 METODOLOGIA

Para que os objetivos fossem atendidos buscou-se efetuar análise aprofundada de dados primários, secundários, pesquisa bibliográficos, análise de sites, clipping sobre o mercado de eventos e documentos do Buffet Ilha do Mehl.

No período de fevereiro a abril de 2007 desenvolveu-se 08 ações. Foram abordados os seguintes temas: Gestão de Pessoas em empresas familiares, Cultura Empresarial, Cultura Organizacional, Marketing de Serviço, Comunicação e Marketing, Políticas de Comunicação. Levando-se em conta que símbolos e ações de seus membros, tornam-se fundamental analisar o processo de interação destes na vida da empresa, seja por meio dos comportamentos dos interlocutores ou pelas mudanças na comunicação organizacional.

De acordo com a teoria funcionalista, as sociedades são organizações dinâmicas e são melhores compreendidas à medida que se conhecem as funções que desempenham no topo. As palavras-chaves para se entender o funcionalismo concentram-se em sistema, função, integração e equilíbrio. Esta teoria foi utilizada em razão de ser a que mais se adapta as ações desenvolvidas.

2. REVISAO TEORICA IMPIRICA

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Neste capítulo, serão abordados os temas Gestão de Pessoas em empresas familiares que estão presentes no mundo de forma predominante, pois grande parte das empresas surge de idéias, vontade e investimento de empreendedores e pessoas da mesma família. Segundo Domingos Ricca (2004) há uma grande influência das famílias nos negócios que elas possuem, influência essa, muitas vezes deixada de lado pelas faculdades de administração, pois as principais matérias de administração pouco diferem o comportamento organizacional de uma empresa familiar de uma empresa não familiar.

Muitos autores classificam empresa familiar como aquela em que o dirigente ou diretores tem o seu sobrenome ligado diretamente à empresa, envolvendo no mínimo duas gerações da mesma família. É um processo de mudança de poder por meio familiar, mesmo que uma única pessoa da mesma família venha a dirigir o empreendimento futuramente. Para LODI (1993), a empresa familiar surge somente na segunda geração de dirigentes, pois isso indica que o fundador da empresa abriu as portas para os seus descendentes. Segundo LODI (1994), pode-se, também, considerar uma empresa familiar aquela onde um ou mais membros de uma mesma família exercem grande controle administrativo sobre a empresa, por possuírem expressiva parcela do capital da empresa.

As empresas quando administradas por pessoas da mesma família tem uma forma organizacional muito peculiar. Tendo conseqüências positivas e negativas. O grande ponto positivo é a força tirada da história, identidade e linguagem comuns em famílias. Quando dirigentes são parentes, as tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum. Porém o ponto negativo está na intimidade que surge entre os parentes, que vai contra o profissionalismo necessário dentro de um comportamento empresarial.

Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes, desde dirigentes, passando por funcionários até clientes. É mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem se tornar confusos. Principalmente quando o grau de parentesco é mais próximo. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Há, também, a questão de pais, fundadores, que passam o tempo utilizando suas energias para a construção do empreendimento, e esquecem, muitas vezes, de compreender os filhos, e assimilar se realmente dirigir a empresa é o que seus filhos querem. Para Domingos Ricca (2004) este tipo de conflito pode trazer para dentro da própria empresa a discórdia. Neste caso, a decisão deve ser tomada com bastante cautela, afim de não haver destruição da relação.

Outro fator importante, é que certas personalidades são incompatíveis em equipe. O que pode ocorrer também com pessoas que não são da mesma família, por isso a escolha do profissional que irá trabalhar na empresa é muito importante. O profissional de relações humanas deve priorizar, além da necessidade, a cultura e a sistemática da organização. Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento em longo prazo, ação rápida e dedicação ansiada por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. Segundo LODI (1994), o dirigente ou funcionário que possui o sobrenome da empresa, não mede esforços para que a empresa consiga alcançar, além dos seus objetivos, um grande crescimento em todos os sentidos. Mas isso desde que a ocupação do cargo não seja tratada como uma obrigação, sem que haja a vontade de trabalhar na empresa. Por isso, ao colocar uma pessoa da família, o dono da empresa, ou diretor, deve discutir com o futuro funcionário a nova ocupação. Para que não haja desencontros de ideais.

As empresas familiares vêm perdendo espaço entre as empresas de maior porte na economia brasileira. Por outro lado, várias empresas familiares dão claros sinais de solidez, eficiência e vão se expandindo, comprando outras empresas. Principalmente empresas de pequeno e médio porte, mostrando que continuarão sendo empresa familiar, diferente do que se pensava anos atrás. Essas empresas têm tudo para dar certo, pois o grau de envolvimento dos familiares de uma empresa familiar é muito maior do que o de executivos

profissionais. Segundo LODI (1994), de todos os conflitos que uma empresa familiar pode ter, o da sucessão é a mais difícil. Pois a sucessão tem uma posição ambígua: pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação no mercado ou pode ser a destruição aliada à falta de profissionalismo. A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos.

Quando bem realizada, a sucessão permite uma união entre o passado e o futuro, trazendo assim traços positivos para a empresa. Pois pessoas do mesmo meio de formação permitem que a cultura e o ideal da família prevaleça, mesmo que as gerações que se seguem venham se profissionalizar futuramente. Os valores não mudam, eles se renovam o que é muito importante para toda a empresa.

Para LODI (1993), o prolongamento da empresa familiar além da sucessão a profissionalização é um quesito de grande importância. Ela é a separação dos interesses familiares dos da empresa, por exemplo, separação de propriedades; posições hierárquicas; e de necessidades.

A profissionalização pode ser usada como instrumento para apoio à empresa. Com relação a sua adoção deve-se levar em consideração as mudanças ambientais, a competitividade, os clientes, e não puramente passar para o papel determinados critérios para a tomada de decisão. É importante verificar os objetivos da empresa e a sua razão de existir, para não permitir que estes sejam podados por um critério mais inflexível, pois a profissionalização apoia a estratégia da empresa e é apoiado por ela.

O processo de profissionalização da administração pode ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento. A profissionalização representa duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização.

Fisicamente este instrumento de gestão pode estar planejado e organizado, contudo se as pessoas não colaborarem, os objetivos não serão mais do que uma relação de desejos. Além dos conflitos existentes entre o fundador e seus funcionários, existem aqueles resultantes da relação entre os

membros da família (mesmo os que não trabalham) e a empresa. Para este problema, é necessário haver atividades de treinamento para os familiares, com o objetivo de buscar um equilíbrio interno de conhecimento e a elaboração de um conjunto de regras de convivência com a participação de todos os membros na sua confecção visando um maior comprometimento.

2.2 CULTURA EMPRESARIAL

A cultura empresarial é definida por RABAÇA e BARBOSA (2002), na obra Dicionário de Comunicação como “conjunto de valores, crenças e hábitos de comportamentais que permeiam as atividades de uma determinada empresa”. Devido às mudanças de comportamento do consumidor, as organizações tiveram que se moldar ao novo desafio do mercado. As exigências deveriam começar internamente para que novos conceitos e formas de administração surgissem.

TORQUATO (2002), afirma que nas décadas de 1980 e 1990, a cultura empresarial apresentava trabalhos inspirados e guiados na forma jornalística e teórica. Desse modo, tornou-se necessário preencher lacunas específicas da comunicação da empresa, pesquisando sobre cultura organizacional, bem como a relação desta com o clima e a comunicação. Implantar estruturas e veículos de comunicação interna requer pesquisar mais sobre cultura, o que representam e como se desenvolvem. Portanto, trata-se de um campo fértil para pesquisas de recepção com teor organizacional, além de dar possibilidade ao empirismo, por se tratar de uma forma de comunicação em recente desenvolvimento, estudando novos programas de reengenharia organizacional.

Este processo mencionado por Torquato passou a ser objeto de estudos dos profissionais que, desde meados de 1990, vêm desenvolvendo análises e pesquisas em torno do assunto e propondo novos conceitos de administração de pessoal.

O comportamento cultural está atrelado ao conjunto de padrões sociais, econômicos, políticos da sociedade. Desta forma SROUR (2000), afirma que “toda atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial (...) é simbólica”. A

cultura é vivenciada e transmitida. Não se trata de uma imposição, mas de adaptação ao meio.

Dessa forma, a cultura organizacional representa a identidade da empresa, sendo construída ao longo de anos. SROUR (2000), afirma que "... as culturas organizacionais gritam, de tão diversas que são quando ocorre as fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser. Reagem também quando, sob o aguilhão da concorrência (...) Nesta hora, um 'choque cultural' acontece, e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades".

SCHEIN (2002), diz que a cultura da empresa tem três níveis: a dos artefatos, dos valores que governam o comportamento das pessoas e dos pressupostos inconscientes.

Os artefatos representam o primeiro grau de cultura. É o nível mais aparente, mais visível. É a primeira impressão que a pessoa, a partir da visão, tato e audição, tem a respeito de uma empresa desconhecida. Consiste nos padrões de comportamento, nos documentos públicos, no layout, na maneira de vestir, nos símbolos, rituais, histórias, entre outros elementos.

O segundo nível da cultura empresarial concentra-se nos valores importantes que justificam as ações da organização e são adotados por todos os seus membros. Geralmente, são elaborados pelos fundadores da empresa. Consistem nas filosofias, estratégias e objetivos. Não é perceptível ao primeiro olhar, tornando-se necessário, segundo Schein, analisar o conteúdo dos documentos formais da organização ou entrevistar seus membros-chave.

Os pressupostos inconscientes são aqueles que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Trata-se de um nível mais aprofundado, pois a cultura da empresa está implícita nas crenças inconscientes, percepções, sentimentos dos seus membros. Pode-se dizer, que ao se comportar de acordo com os valores da organização, seus membros o transformam em um pressuposto inconsciente. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, vai passando para o nível do inconsciente.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Entende-se por cultura organizacional toda a conjuntura que permite a criação de uma personalidade dentro do ambiente empresarial. Trata-se da missão, da filosofia, os princípios, os objetivos. Particular de cada empresa, a cultura organizacional é moldada em “representações imaginárias e dos símbolos das imagens e das idéias”, que intervém de forma hegemônica sobre o grupo, exercendo relação de influência (SROUR, 2000).

A cultura é expressa das mais variadas formas, seja na arquitetura do ambiente, móveis, cores e, principalmente, no comportamento das pessoas. Enfim, a cultura organizacional é a soma da parte institucional da empresa complementada pela parte dinâmica como o desenvolvimento dos objetivos propostos, atuação profissional dos funcionários, elaboração de projetos de cunho social e, também sua conduta perante situações críticas para a organização. De acordo com CHIAVENATO (1999).

Cultura organizacional representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o [sic] realização dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecer melhor a organização.

Para um recém-chegado à organização, o processo de integração é fundamental para conhecimento e interação com o ambiente. Aos poucos, ao passar pela adaptação, as práticas do cotidiano passam a manifestar-se em suas ações e fazer parte dos seus princípios, valores, códigos, conhecimentos, técnicas, expressões estéticas, nos tabus, crenças, normas e costumes. Enfim, o indivíduo é moldado nos padrões e conceitos da empresa, além de ser capaz de interferir no meio através de suas ações e conceitos vindos de outras formas de expressão cultural. Contudo, a força da expressão cultural da maioria acaba prevalecendo e refletindo nas convicções sociais.

A empresa passou a ter maior importância na vida dos indivíduos devido à crise de identidade estabelecida após o rompimento de valores tradicionais. Como respondem às mudanças de forma rápida e flexível, as empresas passaram a ter uma grande influência em relação ao seu público (PIMENTA,

2002). “O destaque conseguido pelas empresas deve-se ao fato de elas possuírem maior facilidade de apreender as mudanças culturais e mais agilidade para usá-las em seu favor, seja aprimorando seus processos de produção ou desenvolvendo novos produtos e serviços”. Tal situação contribuiu para a construção de uma cultura organizacional com grande capacidade influenciadora, uma vez que aquela está inserida em uma dimensão simbólica, com grande poder de representação.

Conforme a elaboração do conceito de ROBBINS (2002), sobre cultura organizacional, esta possui sete características básicas: o grau de inovação e riscos assumidos por todos os participantes da empresa; a preocupação com os detalhes, precisão e análise; a focalização mais centrada em resultados do que nas técnicas e processos empregados; a ênfase nas pessoas da organização quando os dirigentes tomam suas decisões; a orientação para a equipe; a agressividade e competitividade; a preponderância da manutenção da estabilidade sobre o crescimento.

ROBBINS (2002) diferencia cultura organizacional com clima organizacional, afirmando que a primeira, de caráter descritivo - refere-se aos entendimentos dos funcionários sobre as características da organização e o segundo - de caráter avaliatório - diz respeito ao nível de satisfação desse funcionário em relação ao seu trabalho.

Para este autor, a cultura de uma empresa é dividida em uma dominante - a cultura organizacional em si - e uma diversidade de subculturas. “A cultura organizacional é essa a visão macro da cultura que empresta à organização sua personalidade distinta. As subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros” (ROBBINS, 2002).

Segundo SROUR (2000), a cultura organizacional deve ser analisada sobre quatro esferas: ideológica, científica, artística e técnica.

O saber ideológico, no texto de Srou, produz alusão e, ao mesmo tempo, ilusão quanto à realidade, impedindo o conhecimento dos problemas que interferem na situação. Fazem parte dele os discursos: comum (em que a explicação está na coletividade); ideológico (atribui valor as agentes políticos, religiosos ou ideológicos); filosófico (procura respostas na busca do de

fundamentos e conhecimento do mundo); teológico (justifica as relações pela casualidade e credos religiosos).

Utilizando recursos e conhecimentos naturais, o saber científico busca desvendar e atribuir razões à realidade. Para isto, pode utilizar a matemática, leis ou processo histórico.

No saber ideológico, a realidade é percebida através de uma experiência. SROUR (2000), diz que os resultados das pesquisas não representam a verdade final, mas sim um aproximado da verdade, em que a qualquer momento novas descobertas poderão ser feitas.

Este saber é movido por expressões estéticas e impressionismo artístico cercado por sentimentos. Sua finalidade é a apreciação pelo público, que julga e critica de acordo com seus gostos e valores de beleza.

O saber técnico vai além do conhecimento de manuais e especialização em determinadas áreas. Ele constitui o conjunto de idéias e processos que constitui o resultado final de um trabalho. "Saber fazer as coisas", como define SROUR (2000).

A importância da cultura organizacional está atrelada à construção de sua imagem perante os funcionários e o público externo - seja ele cliente, fornecedor e sociedade. Ao divulgar seus princípios, projetos e atuar conforme seus valores, a empresa possibilita o conhecimento das práticas executadas por si. Isso agrega informações ao referencial que o público possui sobre a organização, uma vez que estará entrando em contato com a cultura dessa empresa, o que significa dizer toda uma mistura de crenças, histórias, mitos e pressupostos que fazem parte de seu modo de funcionar e trabalhar.

2.3.1 Gestão de Pessoas

Iniciada na Revolução Industrial, a concepção de gestão de pessoas passa por transformações de acordo com as mudanças na economia, tecnologia, política, cultura, demografia, entre outras áreas. A criação de incertezas e imprevistos para as organizações faz com que a área de Recursos Humanos seja a que mais sofre mudanças no ambiente empresarial.

Segundo CHIAVENATO (1999b), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. É um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

De acordo com DESSLER (1997), administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as 'pessoas' ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento. Além da motivação e manutenção dos empregados.

A gestão de pessoas tem seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver pessoas, manter e monitorar pessoas. Em geral, os objetivos da gestão de pessoas consistem em ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

As empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, passando a perceber que o processo produtivo pode se realizar com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Funcionários, fornecedores e clientes podem e devem agir como parceiros da organização. Dentre os parceiros cada uma ajuda por um meio, os fornecedores contribuem com matérias-primas, serviços e tecnologias. Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos à medida que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Essas alianças estratégicas constituem meios através dos quais a empresa obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras.

Há duas formas de tratar estes parceiros da organização: como recursos organizacionais ou como parceiros. Defende-se, atualmente, que as pessoas fazem parte do capital intelectual da organização e não do seu patrimônio físico.

2.3.2 Os Processos da Gestão de Pessoas

Segundo CHIAVENATO (1999), a moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar etc.

Para atender a esta atividade, um processo deve ser seguido. Primeiramente deve ser feita a análise e descrição de cargos, depois o desenho destes e o recrutamento e seleção do pessoal para, em seguida, realizar a admissão dos candidatos selecionados e, assim, orientar e integrar os novos funcionários. Também administra-se os cargos e salários, cria-se incentivos salariais e benefícios sociais, avalia-se o desempenho dos funcionários e a comunicação interempresarial. Na necessidade e continuidade, realiza-se treinamentos com o intuito de desenvolver o pessoal. Torna-se necessário a preservação do espaço organizacional com higiene, segurança e qualidade.

2.3.3 Relação de Trabalho

Para LODI (1994), seguindo a tendência mundial, cada vez mais as empresas estão terceirizando sua mão-de-obra. Essa tendência não deve se reverter tão cedo. A atenuação das relações entre os funcionários e as organizações representa um grave perigo para os negócios. Ao se desvincilhar das relações com os empregados, as organizações também perdem sua

capacidade de desenvolver as pessoas. Porém, desenvolver talentos ainda é uma tarefa muito importante nas empresas.

O empregado sempre foi visto como um problema para a organização, devido às possíveis faltas por motivos de saúde, às indenizações trabalhistas, a desmotivação pessoal. A princípio, a terceirização surgiu como uma solução para esses problemas, mas, mesmo essa sendo uma facilidade para a organização, os chefes, presidentes e/ou diretores vêem o empregado, seja ele terceirizado ou não, como uma peça importante da empresa. O funcionário quando bem assistido e motivado, com bom salário, ambiente profissional interessante, benefícios trabalham com maior desempenho, aumentando a produtividade.

LODI (1994), afirma que há 50 anos atrás, a indústria do trabalho temporário fornecia funcionários administrativos de baixo escalão para ocupar o posto de escriturários, recepcionistas, telefonistas e estenógrafos que estivessem doentes ou de férias. Hoje em dia, há fornecedores de trabalho temporário para qualquer cargo, do mais baixo ao executivo-chefe. Uma empresa, por exemplo, fornece gerentes industriais capazes de chefiar fábricas novas desde a sua concepção até que as instalações estejam em produção plena.

A terceirização de funcionários e das relações de emprego é uma tendência internacional (DRUCKER, 2004), Embora as leis e os regulamentos trabalhistas variem muito de país para país, os custos sobre as empresas são altos em todas as partes do mundo desenvolvido.

Ao colocar um modelo de recursos humanos estratégicos dentro do conceito das novas relações de trabalho para DRUCKER (2004), é preciso considerar dois pontos críticos: a capacidade de inovação e criatividade e a qualificação técnica - profissional. Em um mundo globalizado as demandas do mercado exigem um novo profissional adaptado para o trabalho, encarando a vida sem o conforto da segurança do emprego. O novo profissional tem que ter a mente aberta para as novas experiências.

A competitividade passou a ser vista em duas dimensões: necessidades competitivas e vantagens competitivas. A primeira trata da sobrevivência da organização e a outra se volta à perenidade do negócio. Os recursos humanos,

até então consideradas mãos-de-obra passam a ser o diferencial competitivo das novas organizações de sucesso.

Seguindo este novo conceito, a área de recursos humanos torna-se responsável em fazer frente às mudanças e refletir as transformações no profissional que irá sobreviver em nossas corporações. A rápida mudança baseada no conhecimento impõe que toda organização precisa incorporar a gestão da mudança em sua própria estrutura. A dificuldade é que o emprego está se mostrando parte do problema e não parte da solução.

2.3.4 Gestão de Pessoas e Relação Pessoal

Os efeitos da globalização e do uso intensivo de instrumentos criados pela tecnologia da informação não vão de encontro somente com o mundo do trabalho e o padrão de emprego. Essas mudanças geram impacto até nas relações pessoais. O resultado é a aproximação do cotidiano da família ao ambiente do próprio trabalho. A primeira evidência é a repetição de alguns modelos de gestão empresarial levados para o ambiente do lar. Com o excesso de informações, de instrumentos tecnológicos e de horários sobrecarregados, as relações entre as pessoas acontecem com mais velocidade e com menos compromisso de continuidade. A linguagem e os conceitos empresariais são importados para as relações pessoais e recontextualizados na família. As pessoas, como as empresas, passam a terceirizar de forma radical suas tarefas. Ao administrar uma equipe de funcionários, os problemas pessoais vão influenciar no desempenho do funcionário, alterando a produtividade da empresa. “A administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito da natureza das pessoas. A disciplina e a motivação decorrem dessas pressuposições”. (CHIAVENATO 1999).

Devido à necessidade de demonstrar maior empenho no emprego, muitos profissionais ficam ausentes de suas casas na maior parte do tempo ou estendem seu trabalho para o lar. Apesar dos poucos estudos com esse foco, pesquisadores apontam que as relações familiares têm procurado se adequar a isso, principalmente para driblar a falta de tempo livre para a convivência entre pais e filhos.

A instabilidade e informalização do trabalho fizeram com que a vida das pessoas dentro de casa também se alterasse. A re-adequação dos laços de família é uma imposição das circunstâncias. Pensa-se que a qualidade é maior, mas não é. As relações estão mais desgastadas, esgarçadas e desumanizadas. Os filhos, por exemplo, têm de se habituar ao fato de os pais desaparecerem de cena durante uns tempos.

São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. Algumas pessoas conseguem administrá-las sozinha. Outras não, e tornam-se funcionários problemáticos. Lidar com funcionários problemáticos com justiça exige tempo dos gerentes. Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários. É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações.

Os gerentes de linha supervisionam seus subordinados como parte integrante de seu trabalho. Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas de problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas, fumo ou álcool.

2.4 MARKETING DE SERVIÇO

Segundo LAS CASAS (2000) o avanço mercadológico e a necessidade de técnicas mais avançadas proporcionaram um crescimento mais abrangente nos últimos anos no setor de serviços. Este avanço agregou ainda ao mercado, manifestações dos clientes no que diz respeito aos seus direitos, delegando ao setor um crescimento de oportunidades e desafios. Se o desafio maior é entender os desejos do consumidor, percebe-se uma real necessidade da aplicação de marketing na área de serviços.

O Marketing de Serviços possui uma amplitude imensa na área de comunicação, visto que é fator decisivo na competitividade, pois além da prestação de serviços e utilização da tecnologia da informação abrange também a conquista e manutenção de novos clientes.

Esta economia de serviços tem a necessidade de aprimoramento no relacionamento entre as pessoas, ou seja, a comunicação e feedback voltado à necessidade do consumidor, de forma que seja analisado e conhecido não somente o macro-ambiente onde está instalada a organização, mas também, uma análise profunda interna entre os empregados e capacidade organizacional, além do gerenciamento da tecnologia.

A análise do macro-ambiente, que está relacionado às forças ambientais externas estão diretamente ligada ao mercado (qual o desejo do consumidor, necessidade de novos produtos, demanda, ambiente político, econômico e fiscal, ambiente sócio cultural, fornecedores) é necessária, pois possibilita uma visão mais ampla sobre a real necessidade do mercado deste ou daquele serviço, proporcionando ao gestor, um planejamento de estratégias.

Para CHURCHILL (2000, p. 04) marketing é "o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

O marketing possui inúmeros conceitos, entre eles "(...) um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através de trocas de produtos e valores" (KOTLER, 1998, p. 8).

As ferramentas de marketing estão contidas dentro do chamado *Mix* de Marketing, assim, "(...) os 4P's representam uma visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista da empresa compradora, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente" (KOTLER, 2002, p. 38).

Atualmente, o marketing está voltado a consumidores específicos e selecionados, dando importância para a fidelização de clientes e à segmentação de mercado. Essa evolução do marketing aconteceu por conta do aumento do número de empresas dispostas a conquistar clientes. Com isso, houve um aumento da concorrência, conseqüência natural da desregulamentação da economia mundial no final do século XX — a globalização — e pelo fato de os produtos estarem cada vez mais semelhantes, aumentando a competição e a necessidade de um diferencial (KLEIN, 2002).

Serviços são produtos intangíveis, ou seja, só podem ser consumidos no momento em que são oferecidos e por esse motivo é extremamente difícil estabelecer padrões de qualidade pra eles. Uma boa forma de tentar mensurar suas vantagens é levar em conta o que o consumidor procurava ao decidir por determinado serviço (CHURCHILL, 2000, p. 290 – 300).

“O marketing de serviços tem como foco três principais dimensões: os clientes atuais e potenciais; os funcionários; a interação cliente-prestador de serviço, a chamada “hora da verdade”. Somente quando essas três dimensões são bem atendidas é que o marketing de serviços pode alcançar os resultados desejados.” (LIMA et al., 2003, p. 79)

2.5 COMUNICAÇÃO E MARKETING

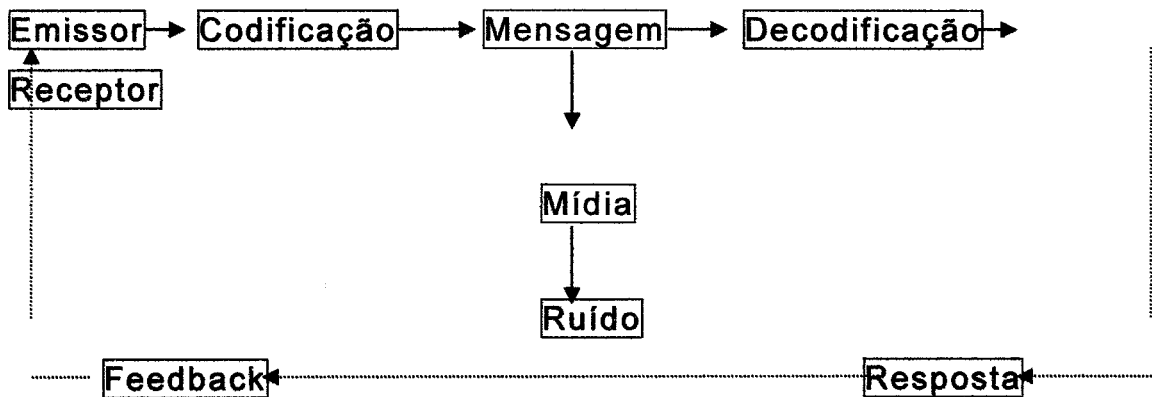
Antes de se trabalhar o conceito de marketing social, é importante conhecer o conceito geral de marketing: “Podemos definir o marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 3). Tão importante quanto a definição do que é marketing, é necessário estabelecer ainda o papel da comunicação nesse contexto.

Para exemplificar esta relação entre marketing e comunicação, é necessário compreender como a comunicação funciona nesse contexto. De acordo com KOTLER; ARMSTRONG (1998), a comunicação envolve nove elementos, dois deles são as partes mais importantes da comunicação – o emissor e o receptor. Dois outros são as ferramentas de comunicação mais importantes – a mensagem e a mídia. Quatro outros são as funções de comunicação mais importantes – codificação, decodificação, resposta e feedback. O último elemento é o ruído do sistema (Gráfico 1).

- emissor: a parte que emite a mensagem para outra parte;
- codificação: o processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- mensagem: o conjunto de símbolos que o emissor transmite;

- mídia: os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;
- decodificação: o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- receptor: a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;
- resposta: as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
- feedback: a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor;
- ruído: distorção ou estática não-planejada durante processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor; (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 319).

GRÁFICO 1 - ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO SEGUNDO ARMSTRONG:



FONTE: KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 319).

Ao observar o gráfico, é possível perceber a estrutura e os caminhos que compõem o processo de comunicação. Mostra que cada elemento tem de obedecer um critério para que todo o processo tenha um contexto lógico.

2.5.1 A Função do Relações Públicas

“As Relações Públicas têm um importante papel a desempenhar no contexto da comunicação institucional, onde é de sua responsabilidade usar todos os meios possíveis para criar e construir uma identidade corporativa da organização perante a opinião pública e a sociedade em geral”.(KUNSCH, 1997, p. 50) O papel do Relações Públicas na empresa é importante não só para a transmissão dos valores institucionais desta, estuda, planeja, executa e controla ações de divulgação, informação e comunicação, mas também auxilia na fidelização de clientes.

A atividade de Relações Públicas pode atuar como fator de reforço ou correção da imagem na consecução dos objetivos pretendidos pela organização. As ações devem ir ao encontro das mensagens que a empresa transmite continuamente, por meio de seus produtos e/ou serviços e de suas atitudes perante a comunidade da qual faz parte.

Hoje, a imagem organizacional é um pré-requisito estratégico do sucesso de qualquer empresa e, no entanto, cabe à atividade de Relações Públicas dar a sua contribuição na consolidação da imagem institucional da empresa que investe em ação social, tornando-a mais visível, simpática e preocupada com a comunidade e com os seus funcionários. “A comunicação aberta, interativa, contínua, clara e verdadeira, com todos os públicos da organização, é base para que o marketing de relacionamento obtenha o sucesso esperado. Para que a construção de sólidas relações e a fidelização dos clientes sejam capazes de resistir às constantes mudanças do mercado, é preciso que haja uma comunicação estratégica em todos os níveis” (POMINI, 2004).

Além disso, cabe promover a análise conjunta dos valores, da missão e das metas, para fazer aparecer um instrumento de fundamental importância para a ação da organização, que se denomina de definição estratégica do

conceito organizacional, ou seja, a definição de como a organização quer ser vista pelo público. Portanto, a relação entre o Relações Públicas e o público se dá pelo intercâmbio de valores, o que interfere no comportamento deste último e colabora para a consolidação do conceito das organizações (GUTIERREZ, 1999).

O objetivo do relações públicas é transmitir uma boa imagem da empresa para seus diversos públicos, como os fornecedores, os funcionários, os acionistas, os consumidores e a população em geral. Este profissional utiliza-se dos meios de comunicação para vender o seu peixe, que no caso, é a empresa na qual trabalha. Mas essa propaganda ocorre de forma sutil, sem que haja o pagamento literal de um espaço midiático. Esse é o grande diferencial entre o relações públicos e o publicitário, pois este compra seu tempo e sua mensagem em favor da empresa é escancarada, já aquele, a mensagem é travestida de um encontro, uma entrevista ou em evento desenvolvido pela empresa. Por isso, OGDEN (2002), afirma que os resultados do RP (Relações Públicas) não são controláveis, podendo ser positivos ou negativos. Embora a propaganda tenha a vantagem de ser absolutamente controlável, ela pode possuir uma recepção indiferente ou negativa, o que não é tão fácil de ocorrer com as mensagens provindas do RP, pois normalmente a população em geral não percebe que o emissor daquela mensagem é a empresa, podendo gerar impactos maiores do que a própria propaganda. Na maioria dos casos, o RP trabalha conjuntamente com o assessor de imprensa ou ambas as funções estão condensadas em apenas um profissional.

De acordo com OGDEN (2002), quem define as atuações do RP é o seu alvo, pois a comunicação pode ser tanto para o público intermediário (no caso, os fornecedores, os funcionários), como para o público externo (a população em geral). “O planejamento de ambos os tipos de RP é similar, porque o processo de identificação de objetivos, estratégias e táticas é sempre o mesmo. A diferença reside nas táticas de cada uma dessas áreas, pois alguns meios atingem o intermediário de maneira muito mais eficaz do que o usuário final e vice-versa”.

O Relações Públicas trabalha com os dois tipos de público. No público intermediário, no qual inclui-se também os funcionários da empresa, ele organiza as festas, visitas de familiares à empresa, apoio cultural e esportivo.

No público externo, suas funções normalmente são coordenar visitas de escolas à empresa, participar de campanhas dentro da comunidade na qual a empresa está localizada, organizar coquetéis, almoços e solenidades para autoridades. (PIMENTA, 2002). Na verdade suas funções não se encerram nessas atividades, pois vai depender das demandas relacionadas à empresa, como neutralizar reclamações, corrigir a imagem corporativa a um cliente ou fornecedor, entre outros. Na opinião de OGDEN (2002), a função de RP têm vários objetivos. Alguns deles:

Gerenciamento da reputação;

Lobby - também denominado, eufemisticamente, gerenciamento de interesses públicos. Tal função concentra a responsabilidade em defender os interesses da empresa ou das empresas junto ao governo e políticos. “Quando se unem, organizadamente, sem falcatruas, para pressionar e defender seus interesses estão fazendo lobby legítimo, lícito. Neste caso, podem e devem comunicar à sociedade, através dos MCM [Meios de Comunicação de Massa] o que e de que forma estão fazendo” (PIMENTA, 2002, p. 105, grifo da autora). Para isso, é necessário que a empresa possua um profissional capacitado para o cargo para que não traga ônus à imagem da empresa;

Redação de pronunciamentos - na verdade, tal função geralmente é reservada ao assessor de imprensa, que, segundo PIMENTA (2002), orienta e treina os funcionários para lidarem com a mídia;

Desenvolvimento de publicações - nos casos dos relatórios anuais e manuais o RP tem essa função, mas no caso das revistas, quem é o responsável é o jornalista ou assessor de imprensa.

Como se pode constatar há uma tendência em unificar as funções do jornalista, publicitário e relações públicas. Mas é preciso destacar que cada um possui as suas responsabilidades, o que não significa que trabalhem isoladamente, mas complementar e integrada mente.

2.6 POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO

Depois de analisadas as formas de expressão cultural de uma empresa, o ambiente interno em que está inserido, o clima e suas conseqüências no andamento da organização, chega o momento de falar sobre a maneira de organizar todas as informações. Muito mais do que simples manuais de regras e condutas, direitos e deveres, as políticas internas adotaram caráter informativo e ao mesmo tempo educativo. Elas servem para orientar os funcionários diante das mais diversas situações, um verdadeiro manual de auxílio que facilita sua integração com o meio.

As políticas carregam em si, os reflexos de anos de construção da identidade organizacional. Contêm mensagens subliminares e sutis das mais variadas formas de reação aos problemas. São elas as responsáveis pela criação de burocracias (TORQUATO, 2002) ou eliminadora dos riscos de erros na comunicação.

As políticas de comunicação dentro da empresa devem contribuir na “definição e concretização das metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre os seus componentes, departamentos e áreas” (PIMENTA, 2002, p. 58).

A comunicação e suas políticas devem promover aceitação e consentimento. Desta forma, conceitos bem definidos e de acordo com a realidade e cultura da organização são necessários para a manutenção de políticas bem definidas e estruturadas.

As políticas têm como resultados:

Capacidade de responder mais rápida e adequadamente às contingências,

às ameaças e aos riscos internos e externos

Homogeneidade de linguagem

Harmonia na preservação dos códigos visuais e escritos

Sinergia

Racionalização dos processos administrativos e financeiros

Melhor distribuição de tarefas

Melhor direcionamento da mensagem e seleção de veículos. (PIMENTA, 2002, p. 59).

Como reflexo do amadurecimento da cultura organizacional, as políticas de comunicação estão em constante transformação, podendo sofrer alterações ou mudanças de acordo com o ambiente externo (crises, retrações econômicas, mudanças tecnológicas) ou com o ambiente interno (surgimento de lideranças, reorganização de processo de trabalho).

Segundo BAHIA (1995), é importante ressaltar que “porque consubstancia informações internas e externas, pensamento e ação, sugestões, críticas e demandas de todo tipo, a comunicação empresarial deve ser considerada um complexo cultural ou uma rede de notícias”.

A política de comunicação tem como objetivo definir estratégias e canais para uma comunicação eficiente. Trata-se de um grande desafio das gestões pois aquela é diretamente associada à construção de uma imagem. Para isso é necessária a criação de padrões que identifiquem a marca, política de trabalho e missão da organização.

A elaboração de uma política de comunicação é o primeiro passo a ser dado por uma organização para definir a comunicação empresarial como uma ação estratégica. Isso implica definir objetivos, valores, diretrizes, como também ações de comunicação.

Esse esforço de comunicação integrada é desenvolvido visando ao estabelecimento de meios que possibilitem um relacionamento ágil e transparente, tanto interno quanto externo. Compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade junto aos seus públicos de interesse, seja interno - formado por colaboradores, funcionários e parceiros, ou externo - formado pela sociedade de uma maneira geral, governo, políticos, formadores de opinião e consumidores.

A comunicação empresarial tem assumido, nos últimos anos, maior complexidade, tendo um caráter multidisciplinar se articulando com diferentes públicos em vista a necessidade de acompanhar as transformações tecnológicas e culturais.

Pouco se sabe, por exemplo, sobre os grupos formais e informais que constituem a empresa e como reagem às formas de comunicação. Da mesma forma, urge descobrir o espaço das novas linguagens que ganham acesso nos ambientes internos e estudar as redes corporativas de computadores que passam a utilizar as informações jornalísticas. Trata-se, enfim, de ampliar as possibilidades da comunicação eletrônica nas organizações informatizadas, abrindo os horizontes de nichos tradicionais ocupados pelas comunicações gerenciais, administrativas e sociais. (TORQUATO, 2002, p. 6).

Para que as atividades de comunicação empresarial sejam desenvolvidas de acordo com as necessidades da empresa e as demandas sejam atendidas de maneira objetiva e efetiva, é fundamental que as ações sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa.

Conforme MCKENNA (1992), o significado real de uma empresa ou produto é adquirido a partir de seu ambiente e modificado junto às transformações desse ambiente. Portanto, conforme a dinâmica do mercado, o posicionamento de uma empresa também está em constante mudança. Assim, o posicionamento compreende três etapas: o posicionamento do produto, o posicionamento no mercado e o posicionamento da empresa. Este procedimento é analisado como um todo, ou seja, há uma interação entre os posicionamentos, baseando-se e influenciando-se entre si.

Dessa forma, há a necessidade do desenvolvimento de estratégias. De acordo com KOTLER (1998), são quatro as atividades de planejamento que devem estar inseridas nas corporações:

Definição da missão corporativa;

Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios (UEN);

Alocação de recursos a cada Unidade Estratégica de Negócio;

Planejamento de novos negócios.

Como definição da missão corporativa, identifica-se a que propões a organização realizar, seja a fabricação de algum produto, a venda de idéias, empréstimos e assim por diante. Missão corporativa é a finalidade da criação da empresa. Neste item é importante levar em conta o desvio da missão, ou seja, necessidade de reposicionamento, através do levantamento de questões fundamentais como definição do consumidor para saber qual a expectativa para os negócios.

Muitas vezes existe a necessidade de novo posicionamento devido à mutação do ambiente ou, ainda, a uma necessidade de reavaliação da

segmentação escolhida pela organização. Seja da forma que estiver, é imprescindível que o posicionamento seja estabelecido no mercado, já que organizações bem estruturadas atraem mais os consumidores.

Com relação ao estabelecimento de unidades estratégicas de negócios, é fundamental identificar um negócio como processo de satisfação do consumidor. "Produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de consumidores permanecem para sempre" (KOTLER, 1998, p.78).

Dessa forma, observa-se que a organização pode mudar seus produtos, mesmo que seja por meio da imagem ou segmentação, mas o grupo de consumidor continuará necessitando de determinado produto. Portanto, a organização deve evitar que a definição do mercado seja muito ampla ou estreita. Na realidade, esta dinâmica proporciona mutação de seus produtos, sem, contudo afetar a missão inicial do planejamento.

Há ainda o item de alocação de recursos observada por KOTLER (1998), na disposição de quatro estratégias definidas: a) crescimento; b) manutenção; c) desaceleração; d) eliminação. Trata-se do elemento mais estratégico, pois possibilita o acompanhamento do portfólio da empresa, verificando através da locação de recursos de cada unidade estratégica de negócio, a fim de que se possa ser analisado o aumento da participação de mercado, a manutenção dessas Unidades Estratégicas de Negócios, necessidade de liquidação do negócio e a demanda mercadológica.

O papel da comunicação empresarial deixou de ser apenas uma atividade que informava dos últimos acontecimentos internamente e anunciava as novidades externamente; ela tem um papel definindo-se como estratégica para as organizações, superada a fase anterior, em que suas ações, produtos e profissionais eram vistos como acessórios descartáveis ao sinal de crise.

BAHIA (1995, p.17) afirma que uma comunicação consistente deve estar relacionada conjuntamente à informação e aos negócios. "Concretamente, para que sejam eficazes, sistemas ou estruturas de comunicação empresarial precisam ter consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamento e ação, e bi-direcionamento".

Hoje, exige-se do profissional da área não apenas conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, mas também uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios. Mais do que um simples executor de

tarefas (bom redator de releases, bom relacionamento com a mídia, excelente editor de house organ), o profissional de comunicação empresarial deve ser um executivo, um gestor, capaz de planejar, estrategicamente, o esforço de comunicação da empresa ou entidade.

PIMENTA (2002) destaca, que a comunicação empresarial consiste em uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de Relações Públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Relações Públicas: tem a função de planejar, implementar e avaliar sempre as atividades de interação da empresa com seu público interno e externo;

Assessoria de Imprensa: tem a função de selecionar e definir a forma de apresentar as informações que serão transmitidas aos públicos internos e externos;

Marketing: tem a responsabilidade de fazer ou delegar a propaganda dos produtos ou serviços, que deve estar afinada com a filosofia da empresa, tendo cuidado para não agredir os princípios do consumidor (éticos políticos e religiosos).

É a partir da soma dessas atividades que se constrói um planejamento de comunicação eficiente para a empresa.

As empresas devem se conscientizar de que todas as suas variáveis de marketing e de comunicação afetam umas às outras, o consumidor e os comunicadores. Sendo assim, todas as variáveis de comunicação terão um efeito no marketing – é por esse motivo que todos os esforços de comunicação de uma organização devem ser integrados. O resultado da integração é a criação de uma sinergia. O conceito de sinergia, em situação de negócios, é que os esforços combinados de todas as unidades de negócios têm um efeito maior que a soma dos esforços individuais ou departamentais isoladamente (OGDEN, 2002).

É importante o planejamento da comunicação, pois permite analisar os efeitos de curto prazo, bem como cativar o mercado com efeitos a médio e longo prazo; neste caso, pode-se criar efeitos mais duradouros. A análise do impacto da comunicação poderá ser sob três perspectivas no tempo, oferecendo a percepção no mercado sob a ótica do marketing.

2.6.1 Imagem Institucional

No momento em que se considera que o maior patrimônio de uma empresa é uma imagem favorável, de confiança e solidez, esta tem impacto sobre a visão do cliente, denotando os procedimentos e operações da organização.

Uma imagem positiva possibilita auxiliar o consumidor na triagem das informações recebidas do mercado. A imagem tem o poder de transmitir ao cliente a qualidade técnica e funcional, afastando, desta forma, os efeitos de problemas menores. Pode-se dizer que funciona como um filtro.

A imagem poderá ainda ser reforçada quando a qualidade percebida do serviço, ou seja, se torna uma referência através das experiências dos clientes. Outro item relevante é que a imagem pode afetar a atitude dos empregados; deve a organização exercer uma comunicação interna com os empregados, através de valores claros, fortalecendo as atitudes positivas entre a organização e os empregados. O capital humano de uma organização sente satisfação em trabalhar para uma empresa na qual existe identificação. Assim, a empresa influencia as relações com a comunidade financeira também.

A imagem deve proporcionar ao consumidor o sentido exato da realidade bem como o desempenho da organização. Se for demasiadamente exagerada, o cliente sentirá que suas expectativas não foram satisfeitas, gerando assim, uma comunicação negativa.

WEILBACHER (1994), desenvolve neste sentido a necessidade de estratégias de criação de valor que promovem o crescimento da empresa, salientando a necessidade da criação de um valor decisivo para o consumidor. Assim, se existe um valor decisivo e o cumprimento das promessas oferecidas pela empresa, a marca, por si só, se fortalece. Propõe ainda o autor, que seja eliminada esta obsessão por vendas, favorecendo, desta forma, os relacionamentos através da comunicação com o mercado.

É necessário que o setor responsável pela comunicação, no qual o profissional de Relações Públicas possui grande peso, esteja preparado para proporcionar a comunicação com o mercado, não somente de olho nas estatísticas, mas principalmente no entendimento humano das necessidades, explorando tendências e percepções de desejos.

“O serviço é a melhor forma de comunicação” (MCKENNA, 1992, p.123). É necessário que haja expectativas de relações positivas da organização com os fornecedores, cliente, distribuidores e empregado para que seja gerada a comunicação da organização. Esta comunicação está embasada em relacionamento, que começa na qualidade em oferecer o que se pode cumprir. Através destes preceitos básicos, é possível salientar uma marca no mercado.

A comunicação é muito mais ampla que a publicidade, a mais direta ou as Relações Públicas. Embora tenham vários níveis de valor, segundo a complexidade do produto e o tamanho do mercado, não podem gerar a experiência do cliente. Desenvolver uma estratégia e um processo de comunicação e garantir uma experiência positiva para os clientes é uma tarefa árdua. É muito mais fácil publicar um anúncio, um comunicado à imprensa, ou dar uma entrevista coletiva. É muito mais fácil falar do que escutar. Porém, na era do cliente, temos que aprender que a comunicação é tão importante quanto o produto. (MCKENNA, 1992, p. 125)

Nesta visão, RIES (2000), explana o assunto afirmando que o anúncio é uma lembrança e não um argumento. Portanto, esta lembrança só terá peso na decisão após o estabelecimento da credibilidade da imagem ou marca.

Ainda estabelecendo sobre marcas e imagem das organizações, o autor afirma que a RP tem o poder de construção de uma marca ou imagem e que a propaganda não substitui a relação pública.

Importante é a colocação da importância da comunicação através de diretrizes não convencionais, mas conhecidas. Assim, o RP cria a expectativa da marca, fazendo com que o consumidor queira e deseja conhecer o que a empresa pode oferecer.

Vale lembrar a colocação de GRÖNROOS (1993) de que a imagem é aquilo que existe na realidade, não o que se comunica.

Neste ponto, conforme o autor, pode a estratégia de Ries gerar um efeito positivo instantâneo, mas conforme o cliente vai se situando na organização, pode perceber que as experiências não correspondem à expectativa, gerando um efeito negativo; e como o ciclo continua, gerando uma comunicação boca-a-boca também negativa, anulando desta forma os esforços de composição da imagem da empresa.

Portanto, a comunicação consiste em importantes modos e deverá ser analisada tanto na forma como o receptor a percebe quanto na forma que o

emissor pretende identificar o produto/serviço. “Pode ser distinta como propaganda, promoção de vendas, Relações Públicas e publicidade, venda pessoal, ou ainda, marketing direto” (KOTLER, 1998, p. 526) e utiliza de diversas ferramentas para atingir o objetivo traçado.

KOTLER (1998) ainda define que existe a necessidade de conhecer todas as interações que os consumidores podem ter com o produto e a empresa, constituindo ponto de partida para este processo de comunicação. Esta análise permite obter uma atenção seletiva, evitando que a mensagem seja distorcida pelo receptor e gerando, dessa forma, a comunicação eficaz.

De acordo com TORQUATO (2002), a comunicação empresarial é constituída por quatro modalidades dentro da organização: comunicação cultura, comunicação administrativa, comunicação social e sistema de informação.

A comunicação cultural ocorre quando as pessoas falam umas com as outras. De acordo com o autor, essa forma de comunicação relaciona-se ao clima interno da organização. “Se um gerente, um diretor querem saber o que está se passando ao seu redor, devem medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço de costumes, das idéias e dos valores da comunidade” (TORQUATO, 2002, p.34).

A comunicação administrativa diz respeito aos documentos, papéis, cartas internas, memorandos que circulam pela empresa. Em muitos casos, esses materiais acabam emperrando o processo organizacional da empresa, fazendo com que a comunicação não flua com facilidade, devido ao excesso de canais de comunicação.

A comunicação social envolve as áreas de jornalismo, Relações Públicas, publicidade, editoração e marketing. O armazenamento de dados compõe a quarta e última forma de comunicação dentro da organização, sendo denominada sistema de informação.

Todas são estratégicas, devendo estar sempre alinhadas para que o resultado seja positivo à empresa. Na medida em que uma influi na outra, torna-se necessário uma afinidade entre si, como se fosse uma orquestra, em que todos são muito importante para o resultado final. Ocorrendo uma falha no meio do caminho, o processo é quebrado.

2.6.2 Comunicação Corporativa

Diversos teóricos estudaram a evolução da comunicação durante anos. O surgimento da escrita há aproximadamente 5 mil anos favoreceu a aproximação entre as pessoas e o registro de mensagens. Este registro varia de acordo com cada povo e cada cultura.

A tipografia proporcionou a produção em grande escala dos manuscritos, favorecendo o acesso à informação. Logo em seguida veio a energia elétrica e, com ela, o telégrafo, o telefone agilizando ainda mais a velocidade das informações. As ondas eletromagnéticas, descobertas há um século deram origem ao rádio e a televisão, consolidando “a ampliação da comunicação para um grande número de pessoas e a opinião pública potencializou-se para um grande fenômeno de massa, adquirindo enorme relevância na dinâmica social”.(PIMENTA 2002, p. 24).

A mudança e agilidade das informações obrigaram as empresas a tornar seus processos e veículos internos ainda mais arrojados e próximos à realidade de seu público. Os funcionários passaram a receber e trocar informações, conhecimentos e conseqüentemente análises do ambiente.

Se no início do século XX desencadeou-se uma forte massificação de produtos, no final desse mesmo século o objetivo era a despadronização, a segmentação, a diversificação. A mudança social ocorrida neste período foi acompanhada de perto pelos meios de comunicação, que se multiplicaram e se diversificaram. Tal situação gerou novas tendências na transmissão e recepção das mensagens. Uma delas é a comunicação empresarial. Desta forma um novo e conceito de comunicação interna começa a ser apresentado, principalmente nos anos 1980, consolidando-se na década de 1990. Entendeu-se que a comunicação é, portanto, um elemento vital no processo das funções administrativas. Não há uma teoria de comunicação empresarial consolidada, pois as mudanças tecnológicas.

2.6.3 Comunicação Interna

A comunicação interna deriva da necessidade de comunicar ao público interno (funcionários, parceiros), com frequência e clareza, os objetivos e ações da organização. Para que a mensagem chegue de maneira correta e seja efetiva com o seu público, é importante o executivo priorizar a informação para evitar erros e com isso o público fica por dentro e até conhece melhor a realidade da empresa. Um dos mais graves problemas da administração empresarial é tomar a parte pelo todo. Situações isoladas, projetos específicos em determinado setor, ângulos especializados são, freqüentemente, usados para exemplificar questões genéricas, de interesse amplo. A comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação de laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários.

Para TORQUATO (2002, p.54), "a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos."

A comunicação interna nas empresas flui em duas grandes redes, interferentes, mas distintas: a informal e a formal.

A comunicação informal, considerada pessoal, é produto do comportamento da personalidade das pessoas, agrupando os comportamentos comunicativos dos indivíduos, como palavras, conversas, atos, reclamações, entre outros. Os boatos e rumores fazem parte desse grupo. Tal tipo de canal não pode ser considerado de menor importância, pois influencia a opinião dos funcionários. "Quando um rumor surge em função da violação de algum valor, através de sua circulação promove-se uma espécie de julgamento do infrator - reforçando assim os valores do grupo. Seu efeito regulador atua diretamente na competição interna por poder, prestígio ou status entre os indivíduos e os grupos" (PIMENTA, 2002, p. 76) Em épocas de crise, esses rumores aumentam. De acordo com TORQUATO (2002), é preciso cooptar os principais geradores de rumor, fazendo-os conhecerem a informação correta e transmiti-la aos demais.

A comunicação formal, considerada estrutural, é o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidas de forma consciente.

A comunicação oral é tão importante como as impressas, pois exige finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, número de interlocutores, tempo de duração de contato, espaço físico apropriado para abrigar harmoniosamente, o evento e bom senso em sua realização. Se a chamada comunicação dialógica é a ideal para efetiva integração das partes, os programas de comunicação oral se encaixam, irreversivelmente, no planejamento das políticas de comunicação das empresas.

Do ponto de vista de rede, os profissionais estão mais preocupados com a chamada rede formal, oficial, constituída pelos canais descendentes, de cima para baixo. A rede informal, ou por falta de conhecimento em torno de seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível quanto a outra, fica sempre relegada a segundo plano. A rede informal é um amálgama de interesses, expectativas, frustrações, alegrias, espontaneidade, desconcentração da comunidade. Por ela, vazam os sentimentos mais genuínos do público interno. É preciso muito cuidado e compreensão para com a rede informal.

O estudo dessa rede passa por uma detalhada prospecção sobre sua natureza e extensão, que localizará pontos de tensão, líderes informais, grupos de influência, áreas de atrito, velocidade e agilidade da informação. Não se trata de combater a rede informal, ameaçar pessoas ou segmentos, mas, ao contrário, o estudo da rede informal possibilita o trabalho de argumentação e convencimento, no sentido de situar todos os grupos no espírito de corpo da organização. Em algum momento, a rede informal trabalhará no sentido positivo.

Em ambas as redes, existem diversas e eficientes maneiras para se costurar os fios da comunicação interna. Há os projetos de vídeo, que chamam a atenção, pela possibilidade criativa de se usar recursos modernos e equipes internas na preparação e produção dos programas, das reportagens, lembretes, notas, fatos pitorescos da vida comunitária, tudo narrado em linguagem de televisão, para uma audiência que se mostra, cada vez mais, interessada.

Há os importantes quadros de avisos, murais, espaços abertos, por onde passam comunicações operacionais, informações normativas, avisos

departamentais, informações utilitárias, com pequenos anúncios classificados de compra, venda e troca. Ou até espaços para manifestações livres, espontâneas, uma espécie de mural-sem-censura, de natureza cultural, artística, de integração social. Pode-se trabalhar no planejamento, replanejamento, reorientação do programa da comunicação ascendente, com preocupação de buscar idéias novas, simples, funcionais. Tais projetos até servem para fortalecer programas mais amplos de administração participativa.

Os jornais internos, boletins e mesmo revistas constituem expressiva e importante parcela da comunicação interna, mas absolutamente podem ser confundidos com todo o processo de comunicação, nem mesmo podem representar a fatia maior e mais significativa. Há outras formas, meios, projetos e recursos.

Segundo COLOMBINI (1999), há uma tendência nas formas de fazer comunicação interna. Apesar de bastante úteis, as técnicas tradicionais estão sendo substituídas, aos poucos pelo e-mail, pela videoconferência, pela intranet. Mas “novidades como essa não significa a morte dos memorandos, newsletters, jornais internos, murais e reuniões. Mas, sem dúvida, (...) tendem a se tornar impessoais, enfadonhas e – pior de tudo – improdutivas” A autora justifica que, em tempos em que todos precisam saber de tudo o que ocorre na empresa, é preciso que a informação seja bem assimilada, pois isso determina o sucesso de um negócio.

Outro fator para que a comunicação interna seja positiva: a relação entre frequência, conteúdo e forma. Não adianta martelar a mensagem todo o dia se ela não tiver conteúdo se a forma ou a frequência forem impróprias – o resultado disso pode ser contrário do que se pretende. A forma e a frequência dependem, muitas vezes, do conteúdo da mensagem, ao porte da organização, ao espaço geográfico (COLOMBINI, 1999).

Segundo TORQUATO (2002), para se ter uma comunicação efetiva entre todos os funcionários da organização, é preciso trabalhar tanto conceitos-chave da esfera emocional como da esfera racional. A primeira diz respeito à motivação, integração, transformações, imagem forte, energia, sucesso pessoal. A segunda é representada pelo impulso nas vendas, definição de metas principais, direcionamento de ações, prioridade de decisões, conceito de organização entre outros.

PIMENTA (2002) defende a consideração das dimensões humanas dentro da estrutura organizacional e comunicacional da empresa. Para ela, é preciso reconhecer e valorizar o ser humano, o que não se trata de tarefa fácil.

Entretanto, hoje mais do que nunca sabe-se que o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo. Com o acirramento das disputas de mercado, foi necessário rever a ciência da administração visando eficiência e produtividade. Para isso, o conhecimento sobre a motivação e as necessidades humanas são úteis para definição de melhores estratégias de gestão.

2.6.4 Comunicação Externa

O processo de comunicação externa inclui a transmissão de informações sobre a empresa à opinião pública. De acordo com TORQUATO (2002, p. 61), "o sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e imagem da organização na sociedade". Dada a importância desta comunicação, a empresa necessita criar um conteúdo institucional, além de estar atenta às mudanças da opinião pública, mais especificamente do consumidor.

Os objetivos da comunicação externa consiste em divulgar missão, valores da organização, estabelecendo uma imagem de respeito e reconhecimento perante a sociedade. Procurar criar atitudes favoráveis às atividades da organização para melhorar a posição, despertar visão clara dos programas e das atividades da corporação, estreitando o relacionamento com o poder legislativo. Assessorar as áreas nas tarefas para implementação de mudanças e valorizar os recursos e potenciais humanos da organização, para identificar a importância do papel de cada uma para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Além disso, é preciso voltar-se para a sua participação dentro da sociedade como um todo, pois funcionam como uma espécie de influenciadora de opiniões. "Os empresários e suas empresas (...) estão cada vez mais conscientes do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Portanto, devem participar da formação da opinião pública, opinar e ser criticados, esclarecer posições e justificar atitudes." (BAHIA, 1995, p. 33).

A comunicação empresarial no âmbito externo tem como objetivo, conhecer e promover uma empresa, com vistas de atitudes favoráveis por parte dos públicos externos.

Construir uma imagem institucional forte não é a única forma de conquistar a fidelidade dos clientes. A lógica do consumo perpassa por diferentes âmbitos, sejam eles sociais, econômicos, culturais e políticos. Existem diversos fatores que influenciam a decisão dos indivíduos na hora de escolher o produto. “A lógica do consumo reparte-se entre necessidades fundamentais do indivíduo e satisfação psicológica, tornando distintos o processo individual de satisfação do processo de diferenciação social” (TORQUATO, 2002, p. 62)

O papel do consumidor está se confundindo com o papel do cidadão, uma vez que aquele exige seus direitos utilizando a cidadania. O indivíduo está se comportando de maneira mais ativa em relação ao consumo, criando um novo consumidor. “O processo de globalização, a interpenetração das economias mundiais, a expansão das entidades da sociedade civil e a conseqüente expansão das taxas de organicidade social, a participação mais ativa dos cidadãos nas lutas políticas, as exigências e pressões inerentes à vida moderna constituem, entre outros, fatores que modela o perfil do novo consumidor” (TORQUATO, 2002, p. 62).

Devido a grandes mudanças nos últimos tempos novos desafios e do cenário, e a passividade das organizações em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública torna-se como prioridade do receptor. A criação do 0800, dos serviços de atendimento ao cliente e da figura do *Ombudsman*¹ são novidades da década de 1990 que permitiram canalizar as dúvidas, sugestões e, principalmente, reclamações dos consumidores. Segundo PIMENTA (2002), a massificação desses serviços contribuíram para o descaso e a negligência. Tal prática onera a imagem da empresa em questão, pois cliente que é ouvido em seus descontentamentos geralmente se transforma em um cliente satisfeito, o que facilita a fidelização. “No âmbito geral, é recomendável uma pesquisa constante das demandas dos consumidores em relação aos novos serviços e produtos. Assim será possível,

¹ O *ombudsman* colabora com a boa administração da empresa fazendo críticas, catalisando reclamações dos clientes e fazendo sugestões. Trata-se de uma espécie de ouvidor.

para a empresa, estar sempre atualizada ou na vanguarda em relação ao atendimento às demandas”. (PIMENTA, 2002).

Porém, de acordo ROMANO (1997), nem sempre a satisfação do cliente significa que ele é fiel ao produto. Na maioria das vezes, as empresas adotam a estratégia errada de fidelização. “A primeira medida para manter os compradores a longo prazo é atender os diferentes de forma diferente. Outras medidas eficazes são a diferenciação de produtos e serviços em relação aos concorrentes, o aumento do tempo despendido com os clientes e o estabelecimento de canais de comunicação efetivos”

Segundo BAHIA (1995), a empresa deve dar atenção, além ao público específico, aos setores difusos da sociedade, de donas de casa a organizações não-governamentais. Há uma maior exigência por parte desses públicos, que não se limitam apenas à qualidade do produto, mas à imagem da empresa, suas ações em relação à sociedade, etc.

Para TORQUATO (2002, p. 67), As novas estratégias de comunicação das organizações se voltam para as seguintes providências e ações:

Acompanhar mais de perto as tendências sociais

Procurar encontrar um eixo e definir claramente seu papel

Evitar adotar a postura low-profile

Saber se defender no momento certo com um discurso adequado

Preparar melhor seu sistema de porta-vozes, para evitar surpresas

Desenvolver um eficiente sistema de articulação com o universo das entidades

Ser mais ágeis nas respostas e no atendimento às demandas

Ter flexibilidade (diplomacia) no encaminhamento das demandas de natureza política, preservando, é claro, a identidade técnica

Evitar entrar no fogo das discussões acaloradas, mantendo-se acima das visões personalistas e de defesa de interesses grupais

Planejar com muito cuidado o lançamento de programas, projetos e eventos, para evitar interpretações distorcidas por parte da mídia

Buscar parcerias no campo de trabalho, dentro da lógica da racionalização de estruturas e serviços

Amparar-se na terceirização de serviços

Preparar forte programa de marketing institucional, com ênfase na articulação com os Poderes constitucionais (Executivo, Legislativo e Judiciário) e no marketing social

Desenvolver cultura de excelência (busca permanente de qualidade) de produtos e serviços

Zelar pelo conceito

Consolidar imagem de envolvimento social.

2.6.5 Comunicação Informal

A grande ferramenta no mercado é a compreensão e análise das conseqüências no que se refere à comunicação. Esta está alicerçada na credibilidade, na satisfação dos serviços prestadas, na garantia de qualidade de produtos/serviços ofertados, no atendimento, no relacionamento com o mercado e consumidor. As mensagens são aliadas poderosas de uma organização, portanto, é necessário que a comunicação boca-a-boca seja a mais benéfica possível. Este item, caracterizado pela expectativa de compra, a interação e satisfação do consumidor, geram um círculo comunicativo no mercado.

Se, por acaso, as interações criarem experiências negativas, o efeito multiplicador da comunicação boca-a-boca trará a afirmação de que esforços de venda, comunicação dirigida, campanhas publicitárias se tornarão menos eficazes. Em contrapartida, a comunicação boca-a-boca positiva reduzirá os orçamentos para a comunicação de mercado, tornando a comunicação de massa menos necessária e, ainda, favorecendo a liberdade na formação/estabelecimento de preços.

Isso ocorre devido à necessidade do consumidor da aquisição de uma marca que forneça experiências positivas, seja na interação bem como na satisfação da compra. Qualquer que seja a comunicação o sucesso desta depende das interações entre a empresa e seus consumidores.

Ou seja, uma campanha mal elaborada, com promessas que não podem ser cumpridas na perspectiva temporal imediata acarreta uma reação de surpresa, enquanto que a médio prazo, as reações começam a mudar.

Quanto maior o tempo, mais interação haverá do consumidor com a empresa, de forma que o consumidor terá experiências negativas, pois suas expectativas não são correspondidas. Assim, as análises das campanhas necessitam de uma análise mercadológica visando seu efeito tanto imediato quanto em longo prazo.

A comunicação com o mercado deverá ser realista, ou seja, embasada na real oferta da empresa de seus produtos e serviços com qualidade, visando a satisfação do consumidor e a comunicação boca-a-boca, que poderá ocorrer nos clientes existentes, nos grupos alvos e também através dos empregados.

O princípio da comunicação benéfica está na promessa do que é possível, já que a satisfação está diretamente relacionada à qualidade percebida pelo cliente. Esta diretriz é unânime na comunicação de mercado, pois permite a organização à entrega do que é prometido ao consumidor. Outra diretriz importante é o início do processo; a direção dos esforços de comunicação aos empregados, direcionando os esforços ao fluxo interno da empresa, ou seja, valorizando o papel interno dos empregados e contribuindo para a motivação do ciclo produtivo na organização. (GRÖNROOS, 1993).

Seguindo esta linha de raciocínio, Grönroos explana mais o assunto, citando ainda como diretrizes, a capitalização na comunicação boca-a-boca, sendo este o veículo mais eficaz na comunicação. Continua ainda o autor, relacionando a necessidade de fornecimento de pistas tangíveis aliado à continuidade da comunicação. Neste item, esclarece que a compreensão do que se anuncia e da mensagem é imprescindível nos esforços de comunicação através do tempo.

Ainda no que se refere ao gerenciamento da comunicação com o mercado, é importante frisar a necessidade da observação dos efeitos da comunicação a longo prazo, aliando as diretrizes anteriores, ou seja, transmitindo a possibilidade de cumprimento das promessas realizadas. Caso contrário, a curto prazo os efeitos podem até ser bons, mas os clientes se tornaram insatisfeitos, criando a comunicação boca-a-boca de efeito negativo; prejudicando a imagem da empresa a médio prazo e por fim, a longo prazo, atingindo o ciclo produtivo interno da organização.

3. O ESTUDO DE CASO

Este capítulo aborda os estudos de caso. No Buffet Ilha do Mehl o processo de comunicação resultou em 08 ações, com foco nas áreas de Organizações Empresariais, Clima Organizacional, Marketing, Políticas de Comunicação, Gestões de Pessoas e Empresas Familiares.

3.1 DIAGNÓSTICO

O Buffet Ilha do Mehl é uma empresa que atua há 28 anos no mercado Curitibano de Eventos. A empresa possui 27 funcionários distribuídos entre administração, atendimento, cozinha, almoxarifado, manutenção e financeiro. O Buffet conta também com o serviço terceirizado de garçom, maitres, copeiros, porteiros, segurança, cerimoniais, estiva e fornecedores de matéria-prima, que perfazem média de 50 profissionais por evento.

O serviço de banquete é um dos diferenciais do Buffet, pois cria cardápios, elabora pratos de acordo com o perfil dos seus clientes. Os seus principais eventos são: casamentos, formaturas, aniversários (dentro ou fora de suas dependências). O seu público alvo é formado na maioria das vezes pela classe A e B. Por realizar eventos para empresas, não tendo distinção de hierarquia, desde da diretoria até a equipe operacional participa do evento, o Buffet recebe os mais diversos tipos de públicos, atingindo até a classe C e D.

O Buffet atende não só estado do Paraná, assim como os estados de Santa Catarina e São Paulo.

A estrutura organizacional da empresa não está representada por organograma. As funções administrativas, não são bem específicas por falta de organização da diretoria. Muitas funções podem ser substituídas por funcionários de outra área. (Ex. Uma pessoa da equipe de vendas pode fazer as compras no lugar de uma pessoa do almoxarifado, que pode substituir a gerente de bebidas e alimentos).

Conta com uma carteira de clientes fiéis, pois a comunicação informal tem influência na decisão do cliente. A comunicação formal é através dos contatos pessoais, reuniões agendadas com clientes e contatos por telefone. Não existe política de comunicação interna implantada, mas os poucos meios utilizados, são: cartazes, memorando e avisos.

Os principais concorrentes do Buffet Ilha do Mehl são: Buffet Nuvem de Coco; Buffet do Club Curitibano; Buffet Du Batel; Buffet do Country Club; Maison Merano. Esses Buffets seguem o mesmo padrão do Buffet Ilha do Mehl, porém por não terem infra-estrutura própria o seu custo benefício é maior. Fazendo com o que o Buffet Ilha do Mehl possa cobrar um valor abaixo do que esses buffets cobram, atraindo assim mais clientes. Já os restaurantes de Santa Felicidade tornam-se concorrentes por trabalharem com preços muito abaixo do esperado, pois sua margem de custo vem do serviço de restaurante do dia a dia, chamando a atenção de clientes. Mas ao mesmo tempo, por não trabalharem com exclusividade, como os buffets de eventos, acabam não sendo o local de sonho de muitas noivas, e clientes, que preferem um local onde seu evento seja único.

Pontos Fortes:

- Marca consolidada em Curitiba e região;
- Possui importantes certificados de qualidade na prestação de seus serviços: PAS (Programa de Alimentos Seguros);
- Esta na lista dos guias mais tradicionais, como um dos lugares mais requisitados para realização de eventos sociais;
- Possui um lugar e infra-estrutura própria para realização de eventos.

Pontos Fracos:

- Material Institucional;
- Profissionais na área de comunicação e marketing;
- Cultura organizacional;

As mesas dos clientes serem montadas de acordo com o nº de pessoas de cada família, em mesas redondas ou retangulares com toalhas na cor champagne.

8. Equipamentos:

Itens sob responsabilidade do Buffet Ilha do Mehl:

Tribuna com a logo do Buffet Ilha do Mehl;

9. Cronograma

ETAPAS	MAR	ABR
Planejamento do Almoço	X	
Envio das malas diretas	X	
Contratação de Serviços Especiais		x

10. Orçamento

Arranjos de Florais: Cortesia;

Equipe de serviço: Por conta do Buffet Ilha Mehl;

11. Resultados Obtidos

Expectativa de público superado.

AÇÃO 3: ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Evento: Jantar em comemoração ao Dia dos Namorados

1. Descrição da ação

Foi organizado um jantar especial para o dia dos namorados. Para o evento foi elaborado um cardápio especial, servido à inglesa, e além disso, cada casal recebeu uma garrafa de champagne e uma foto do casal entregue na saída. Durante toda noite uma banda show para quem quisesse dançar.

2. Justificativa

Mostrar as opções de cardápio, prospecção de novos clientes e promover um serviço diferenciado no Buffet Ilha do Mehl, já que é uma das datas mais procuradas em restaurantes e similares. Pois o Dia dos Namorados é o dia em que os restaurantes atendem ao maior número de pessoas durante todo o ano e cujo único concorrente é o Dia das Mães. É um dia em que os proprietários de restaurante sabem que é garantido um bom faturamento e para isso se organizam de forma a atender rapidamente ao maior número possível de casais.

E este fato causa transtorno para os casais. Primeiramente porque os restaurantes normalmente ficam mais lotados e por isso o cliente poderá ser gentilmente solicitado a liberar a mesa para um próximo casal. Não dando nem tempo de conversar e saborear um bom vinho com o acompanhante, afinal todos os casais decidiram sair pra jantar fora e comemorar a data. Outro detalhe é que provavelmente não será o jantar mais romântico de sua vida, pois com a casa lotada o barulho é infernal. Além do corre-corre dos garçons que irá atrapalhar a sua conversa e a comida não chegará a sua mesa tão especial.

Com esse serviço diferenciado que o Buffet irá oferecer o cliente não enfrentará fila, pois será trabalhado através do sistema de reservas até 24h antes.

3. Dados do Evento:

Data: 12 de junho de 2007.

Cidade: Curitiba – Paraná.

Local: Buffet Ilha do Mehl, Salão Fortaleza.

Rua Emílio de Menezes, 697 – São Francisco.

Horário: 19:30h até último cliente.

Público Alvo: Profissionais de comunicação e eventos, imprensa e clientes em potencial.

Número de convidados: 200

4. Descrição do jantar

Na entrada cada casal tirou uma foto que foi entregue na saída. A mesa estará reservada no nome do casal. Podendo ser, também, mesas para mais de duas pessoas.

Foi servida uma mesa de antepasto. Enquanto saboreava a mesa de antepasto o cliente escolhe um prato principal. A sobremesa também ficou a escolha do cliente. O refrigerante e a água mineral ficaram à vontade e será dada uma garrafa de champagne para cada casal. Após o jantar foi servido na mesa de cada casal: café, amanteigados, trufas e licor. Cada casal poderia comprar cerveja, vinho, whisky à parte.

5. Descrição da montagem do salão

A mesa de antepasto foi de madeira com toalhas brancas e vermelhas. Com arranjo de Velas brancas e vermelhas com rosas vermelhas. As louças e materiais foram de responsabilidade do Buffet Ilha do Mehl. As mesas dos clientes seguiram nessa mesma decoração.

6. Objetivos

Prospectar novos clientes;

Mostrar os serviços diferenciados prestados pelo Buffet;

Atingir formadores de opinião.

7. Cronograma

ETAPAS	ABRIL	MAR
Seleção de mailling	X	
Envio de mala direta	X	
Planejamento do jantar		X
Contratação de Recursos Humanos		x

8. Recursos Humanos

Duas recepcionistas;

Um segurança;

As releases serão enviadas para;

Imprensa local

Colunistas Curitiba

Jornal Gazeta do Povo - Colunista Reinaldo Bessa

Jornal Gazeta do Povo – Colunista Mary Shaffer

Jornal Gazeta do Povo – Colunista Nadyesda Almeida

Jornal Gazeta do Povo - Viviane Favreto

Jornal do Estado – Colunista Iza Zilli

Jornal O Estado do Paraná – Colunista Jáder da Rocha

Jornal Indústria & Comércio - Colunista Ruy Barroso

Boletim on line News - Colunista Stella Winikes

Folha de Londrina - Ana Clara Garmêndia

Gazeta do Povo - Juril Carnasciali

Gazeta do Povo - Izabella Maciel

Correio Paranaense - Renato Barroso

Correio Paranaense - Rui Barroso

Gazeta do Povo - Rosy de Sá Cardoso

Gastronomia

Gazeta do Povo - editora Marian Guimarães

Folha de Londrina - editora Adriana De Cunto

Jornal do Estado - editor Mário Akira

Revista Vivre - jornalista Glória Bertin

Gazeta do Paraná - editora Vanelirte

Indústria e Comércio - editor Julio Zaruch

O Estado do Paraná - editor Luiz Augusto Xavier

9. Resultados Esperados

Conquistar novos clientes;

Ação de relacionamento com os clientes;

Aparição na mídia espontânea.

10. Resultados obtidos

Ação em andamento, o evento ocorrerá dia 12 de junho de 2007.

AÇÃO 4: ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Evento: Festa Junina

1. Descrição da ação

Será organizada uma festa junina na Chácara do proprietário do Buffet Ilha do Mehl para uma confraternização entre a equipe do Buffet e os profissionais da área, que são os principais parceiros do Buffet. Para o evento será elaborado um cardápio caipira, típico de festa junina. Durante todo o evento irá tocar uma banda para animar os convidados.

2. Justificativa

Criar uma maior aproximação do Buffet com os seus parceiros.

3. Dados do Evento:

Data: 24 de junho de 2007.

Cidade: Campina Grande do Sul – Paraná.

Local: Chácara Recanto Maria Luiza.

Horário: 15:00h até ultimo convidado.

Público Alvo: Profissionais dá área de eventos, considerados parceiros do Buffet Ilha do Mehl.

Número de convidados: 150.

4. Descrição da Festa Junina.

Na entrada da chácara terá uma faixa receptiva para os convidados e cada um irá receber um chapéu caipira. A equipe que irá trabalhar neste evento está toda caracterizada.

Serão três barraquinhas, uma para bebida e duas para comida, sendo uma para salgados e outra somente para doces. A barraca de bebidas servirá: água mineral, cerveja, quentão e refrigerante. A de salgados terá: cachorro quente,

milho e pinhão. E a de doces: pé de moleque, maçã do amor, doce de amendoim, paçoca, Maria mole, doce de abóbora, teta de nega, doce de leite, e cocada branca e preta.

Além das barracas terão um carrinho de pipoca doce e salgada e algodão doce.

Para divertir os convidados haverá uma banda, tocado musica variada. Um touro mecânico, a barraca da cadeia, correio elegante e apresentação de uma quadrilha, formada pelos funcionários do Buffet Ilha do Mehl. Além do famoso casamento caipira.

5. Descrição de montagem da chácara.

A chácara será toda decorada com bandeirinhas, balões e a tradicional fogueira.

6. Objetivos

Criar aliança com os parceiros;

Integração com os profissionais da área de eventos;

Mostrar os diferenciais do Buffet Ilha do Mehl.

7. Cronograma

ETAPAS	MAR	ABRIL
Planejamento da Festa Junina	X	
Contratação de Recursos Humanos	X	
Contratação de Serviços Especiais	X	
Confecção de Convite / Ingresso		X
Venda de Convite / Ingresso		X
Organização de Montagem do espaço		X

8. Orçamento:

Faixa na entrada: R\$ 70,00;

Bandeirinhas: R\$ 30,00;

Balões: R\$ 25,00;
Chapéu caipira: R\$ 2,50/cada, R\$ 375,00 total;
Touro Mecânico: R\$ 250,00;
Barraquinhas: R\$ 50,00/cada. R\$ 200,00 total;
Carrinho de Pipoca: R\$ 120,00;
Carrinho de algodão doce: R\$ 140,00;
Banda: R\$ 1.300,00;
Iluminação: R\$ 200,00;
Convite / Ingresso: R\$ 150,00;
Equipe de serviço: Por conta do Buffet Ilha Mehl;
Comidas e Bebidas: Por conta do Buffet Ilha Mehl.

Custo Total: R\$ 2.860,00 (dois mil oitocentos e sessenta reais)

9. Recursos Humanos

Um recepcionistas
Um porteiro
Um segurança
Dois responsáveis pela bebida
Dois responsáveis pela barraca de doces
Dois responsáveis pela barraca de salgados
Um casal para o correio elegante
Dois responsáveis pela cadeia
Um instrutor do touro mecânico
Equipe responsável pela decoração

10. Resultados Esperados

Aliança com novos parceiros;
Integração entre os funcionários e profissionais da área de eventos.

11. Resultados obtidos

Ação em andamento. Esperando a aprovação da diretoria.

AÇÃO 5: ESPERA TELEFÔNICA

1. Descrição da ação

Foi elaborado um texto informativo e dinâmico para ser colocado como espera telefônica no Buffet Ilha do Mehl, devido ao grande número de chamadas telefônicas recebidas diariamente.

2. Justificativa

O Buffet Ilha do Mehl tem 3 (três) linhas e 10 (dez) ramais e devido à grande procura de clientes, parceiros e fornecedores, foi proposto a implementação de uma espera telefônica, para que estes ao esperarem o atendimento, possam ter mais informações sobre o Buffet e não tenham o seu tempo de espera ocioso.

3. Objetivos

Diminuir o tempo ocioso de espera dos clientes;

Ter um meio de comunicação com os clientes, fornecedores e parceiros sobre as novidades e informações sobre o Buffet;

Passar a imagem de uma empresa séria aos clientes, parceiros e fornecedores.

4. Cronograma

ETAPAS	MAR	ABR
Elaboração do texto	X	
1º Aprovação do texto	X	
Texto final	X	
Orçamentos		X
Gravação do texto		X
Implantação do serviço		X

5. Resultados Obtidos

A ação esta em andamento, selecionando locutora.

AÇÃO 6: DESENVOLVER MATERIAL GRÁFICO

1. Descrição

Essa ação consiste em reformular o material gráfico do Buffet Ilha do Mehl, adequando sua linguagem e melhorando seu aspecto gráfico. Criando dois modelos para uso diferentes, social e empresarial.

2. Justificativa

O layout da papelaria tem pouco conteúdo informativo e imagens ilustrativas, deve ser atualizado com os novos serviços e produtos que o Buffet oferece. O Buffet Ilha do Mehl deve manter seu controle de qualidade e utilizar formas de apresentação que demonstrem seu conceito.

3. Objetivos

Elevar o nível do material, adequando-os ao perfil do cliente;
Modernizar a imagem do Buffet.

4. Mudanças Propostas

Seria necessária a reestruturação da logomarca, mantendo apenas a cor verde, cor padrão da marca, por pedido do proprietário do Buffet Ilha do Mehl.

Utilizar uma linguagem mais adequada ao perfil do público.

5. Cronograma

ETAPAS	MAR	ABRIL
Solicitação de orçamento	X	
Aprovação de orçamento		X

6. Recursos Humanos

Profissional de Design Gráfico.

7. Resultados Esperados

Cria uma nova identificação visual do Buffet Ilha do Mehl.

8. Resultados Obtidos

Ação em andamento. Esperando a aprovação da diretoria.

AÇÃO 7: PROJETO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

1. Descrição da Ação

Padronização e maior organização nos processos de controle das atividades e ações de cada área do Buffet.

2. Justificativa

Devido ao crescimento do número de tarefas, houve a necessidade de um maior controle das atividades que estavam em desordem, causando, às vezes transtornos aos funcionários, e trocas inoportunas de atividades.

3. Objetivos

Uniformizar e integrar as atividades de cada área do Buffet.

4. Descrição dos Livros:

Para esta ação foram criados 7 livros, são eles:

Livro ata, para o uso em reuniões do Buffet Ilha do Mehl;

Livro de controle de encomenda de doces miúdos;

Livro de controle de consignação e compra de bebidas para os eventos;

Livro de controle de depósitos e notas fiscais;

Livro Pós-festa, onde a equipe do Buffet Ilha do Mehl irá fazer anotações sobre os eventos decorrentes;

Livro de Recados;

Livro de escala de garçons.

5. Cronograma

ETAPAS	MAR	ABRIL
Estudo de necessidade	X	
Criação dos Livros	X	
Confecção dos Livros		X
Implantação do serviço		X

6. Recursos Materiais

Folhas impressas e materiais para encadernação.

7. Orçamento

Impressão das folhas dos livros: R\$ 18,00;

Encadernação: R\$ 1,00/cada, R\$ 7,00 total.

Custo Total: R\$ 25,00 (vinte e cinco reais)

8. Resultados Obtidos

Através da implementação dos meios houve uma comunicação de processo de gestão.

AÇÃO 8: JORNAL MURAL

1. Descrição da Ação

Implantação de um meio de comunicação para o público interno, como instrumento dinâmico que abre espaço para informações focalizadas, de acordo com os objetivos da empresa.

2. Justificativa

Informar os funcionários dos processos internos, calendário de eventos, mensagens de incentivo de como manter a satisfação em seu trabalho, além das informações estarem sempre atualizadas e serem de fácil acesso para todas as equipes; caracterizando-se principalmente por ser um veículo semanal e imediato da comunicação da empresa com seus funcionários e de baixo custo.

3. Objetivos

Criar uma cultura de fluxo de comunicação interna.

4. Cronograma

ETAPAS	MAR	ABRIL
Elaboração dos textos	X	
Aquisição do Mural	X	
Implantação do serviço		X

5. Recursos Materiais

Mural de madeira 2,0 X 1,5 forrado e tachinhas.

6. Orçamento

Mural de madeira com forro: R\$ 188,00;

Tachinhas: R\$ 4,45/caixa;

Custo Total: R\$ 192,45 (cento e oitenta e oito reais e quarenta e cinco centavos)

7. Resultados Esperados

Maior integração entre as equipes, comunicação eficiente e melhor andamento dos processos internos.

8. Resultados Obtidos

A sede do Buffet Ilha do Mehl esta em reforma, com o novo layout o jornal mural ficará no refeitório.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência, a maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos por não haver profissionalização da gestão de pessoas. Quando bem realizada a sucessão permite uma união entre o passado e o futuro, ou seja, os valores das primeiras gerações devem estar aliados à modernização dos meios de comunicação, pois os valores não mudam, eles se renovam, pois faz parte da identidade de toda empresa. A profissionalização pode ser usada como instrumento de apoio a empresa, pois deve-se levar em consideração as mudanças ambientais, a competitividade e os clientes.

O Trabalho de Conclusão de Curso de Marketing Empresarial, no Buffet de Eventos Ilha do Mehl, possibilitou a instituição implantar novas formas de comunicação e comportamentos organizacionais. Os vários tipos de ações implantadas permitiram à empresa atingir seus principais públicos de interesse proporcionando um crescimento da sua imagem corporativa.

A partir das ações implantadas criaram-se políticas de comunicação que contribuíram para a construção de uma estrutura organizacional sólida, bem definida e mais preocupada em atender as necessidades de comunicação que o mercado exige. O trabalho de Relações Públicas contribuiu para implantação de meios de comunicação interna, permitindo uma maior integração entre os funcionários com a empresa e um elo maior com seus parceiros e fornecedores.

Todavia, as ações desenvolvidas devem estar em constante atualização. Para que isso ocorra, é preciso que a empresa invista na continuação e aprimoramento dos projetos iniciados com a contratação de um profissional de Relações Públicas. Com isso, a empresa poderá dar continuidade aos trabalhos de comunicação implantados ao longo desse projeto, o que possibilitará a manutenção das estratégias e criação de outras produzindo, assim, uma benéfica sinergia entre os processos de comunicação organizacional.

As ações foram planejadas de acordo com as necessidades reais do buffet, visando à implantação imediata, buscando resultados eficazes.

Conquistar apenas o reconhecimento da marca através do status da publicidade garante apenas uma notoriedade imediata, não colaborando com a manutenção da imagem institucional, sem contar na necessidade de se manter um clima organizacional favorável aos colaboradores da empresa.

Este trabalho contribuiu para que a função de Marketing junto com a de Relações Públicas fossem exploradas sob uma nova forma de exercer a atividade, divulgando o seu verdadeiro valor fundamental, pois só assim as profissões se tornaram conhecidas e receberam as devidas importâncias nos meios de comunicações e pelas organizações.

REFERÊNCIAS

BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLOMBINI, L. **A arte de dar o recado. Você s.a.** São Paulo, nov. 1999.

DESSLER, G. **Human resource management**. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1997.

DRUCKER, P. F. **Eles não são empregados, são pessoas**. Exame/Harvard Business Review, abr. 2002, p. 9-16.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GADE, Christiane. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. Ed. rev. amp. São Paulo: EPU, 1998.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico.Planejamento estratégico Orientado para o Mercado-4ªed**. São Paulo:Atlas, 2001

GRÖNROOS, C. **Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing. Gerenciamento e serviços** – Rio de Janeiro: Campus, 1993

GUTIERREZ, W. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia - revolucionando a empresa**. São Paulo: Campus, s.d.

JUNG, Carl Gustav. **Psicologia do Inconsciente**. 3.ed., Petrópolis: Vozes, 1983.

_____. **O Eu e o Inconsciente**. 10.ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, **Administração de Marketing. Análise, Planejamento e Controle** –São Paulo: Atlas, 1981.

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

LAS CASAS, Alexandre Luiz. **Marketing de Serviços – 2ªed.** – São Paulo: Atlas, 2000.

LINO, Fernando. **Marketing Aplicado à Hotelaria**. Curitiba, 2001 – Centro Europeu.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A Ética na Empresa Familiar**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LYNCH, Richard. **Introduction to Marketing**. EUA: The Gregg/McGraw-Hill, 1984.

MARCHIORI, M. **Comunicação é cultura e cultura é comunicação - comunicação empresarial**. São Paulo, abr-jun. 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente** – Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCKENNA, W. **Marketing de marcas**. São Paulo: Makron, 1994.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo sobre eventos**. São Paulo: STS, 1999.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2003.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing – modelo prático para um plano criativo e inovador**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PENTEADO, J. R. W. **Relações públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Pioneira, 1978.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2002.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RICCA, Domingos. **Empresas Familiares**, Obtida via internet. <http://www.espresafamiliar.com.br/artigo11.asp>. 22:45; 01/09/2004.

RICCA, Domingos. **Quem São As Empresas Familiares**, Obtida via internet. <http://www.espresafamiliar.com.br/artigo13.asp>. 22:30; 01/09/2004.

RICCA, Domingos. **Quienes Son Las Empresas Familiares**, Obtida via internet. <http://www.espresafamiliar.com.br/artigo16.asp>. 22:30; 01/09/2004.

RIES, A.; RIES, L. **A queda da propaganda**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROBERTS, K. J.; LOVE, K. D. **Como mudar de identidade**. HSM Management. n. 17, nov-dez. 1999.

ROOBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIFFMAN, Leon G. e KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 6.ed.. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SOLOMON, Michael R, **Comportamento do consumidor comprando, possuindo e sendo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEILBACHER, R. **Marketing de relacionamentos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

WEILBACHER, Willian M. **Marketing de Marcas. Criando estratégias vencedoras que proporcionam valor e satisfação ao cliente** – São Paulo: Makron Books, 1994.

ANEXOS

PERFIL DO BUFFET ILHA DO MEHL

DADOS COMERCIAIS:

Razão Social: Mehl Empreendimentos Hoteleiros Ltda

Nome Fantasia: Buffet Ilha do Mehl

Ramo de Atuação: Prestador de Serviço – Alimentação - Buffet de Eventos

Área de Atuação: Paraná, São Paulo e Santa Catarina

C.N.P./M.F.: 77.502.581/0001-94

Inscrição Estadual: 101.39.209-03

Empresa optante pelo SIMPLES

Endereço: Rua Emilio de Menezes n.º 697 – Bairro São Francisco – Cep.:
80510-320 Curitiba – Paraná

Proprietários: João Jacob Mehl, Ana Luiza Mehl e Luiza Helena Mehl

Diretor: João Jacob Mehl

Número de Funcionários: 27 fixos – trabalha também com autônomos

Horário de Atendimento: escritório - 10:00h às 19:00h de segunda-feira à
sábado. Para Eventos – horário contratado

Endereço Eletrônica: www.Buffetilhadomehl.com.br

Como Atua: Promovendo casamentos, festa de 15 anos, bodas, eventos empresariais, ficando responsável pela parte da alimentação e infraestrutura dos eventos. Toda parte de produção que envolve: decoração, som, iluminação, doces especiais o Buffet trabalha com fornecedores parceiros. O Buffet além da alimentação faz todo o recrutamento de seguranças, garçons, mestres de cerimônia, sempre de acordo com o perfil do evento do cliente.