

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**LUANA COSTA FELICIANO**

**SETOR DE FATURAMENTO: UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM  
UMA EMPRESA DE ALIMENTOS DE NOVA VENEZA / SC**

**CRICIÚMA**

**2014**

**LUANA COSTA FELICIANO**

**SETOR DE FATURAMENTO: UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM  
UMA EMPRESA DE ALIMENTOS DE NOVA VENEZA / SC**

Relatório de Estágio, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Jucélia da Silva Abel

**CRICIÚMA**

**2014**

**LUANA COSTA FELICIANO**

**SETOR DE FATURAMENTO: UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM  
UMA EMPRESA DE ALIMENTOS DE NOVA VENEZA / SC**

Relatório de Estágio, apresentado para  
obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Secretariado Executivo da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 19 de Novembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Jucélia da Silva Abel - Mestre - (Unesc) - Orientadora

Prof<sup>o</sup>. Joelsy José Sá Lanzarini - Especialista - (Unesc)

Prof. Nara Cristina Tome Palácios Cechella - Especialista - (Unesc)

**As maravilhas de Deus estão ao nosso dispor por toda a vida, basta que lutemos para conquistar o espaço que é nosso no mundo. Obrigado a todos que fizeram parte dessa minha longa e feliz trajetória.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me acompanhado nessa jornada de quatro anos, dando-me força e coragem para continuar e concluir mais essa etapa da minha vida.

Agradeço incondicionalmente aos meus pais José Paulo e Maria Isabel e à minha filha Yasmim, minha motivação de viver, pela compreensão nos meus momentos de ausência ao seu lado por motivo de dedicação total ao trabalho proposto, como também agradeço principalmente, pelo apoio e incentivo para concluir a graduação, que nos momentos de dificuldades, me incentivaram a persistir e continuar.

Ao meu marido Josias, por toda paciência, compreensão, carinho, amor, e por me ajudar muitas vezes a achar soluções quando elas pareciam não aparecer. Você foi a pessoa que compartilhou comigo os momentos de tristezas e alegrias, por isso, dedico todo meu amor a você.

Aos meus amigos de verdade Daiane, Artur, Geison, Elisangela, Evanir, Geovane, pois são anos de verdadeiras amizades, momentos de alegrias, tensão, companheirismos, muitas histórias pra contar, só tenho que agradecer de coração.

Aos professores do Curso de Secretariado Executivo que contribuíram para minha formação acadêmica, disponibilizando todo seu conhecimento e aprendizado, em especial à minha professora e orientadora Jucélia Abel, pois além de uma ótima profissional e incondicionalmente dedicada com a vida acadêmica ajudou-me muito e sempre esteve disponível nos momentos que precisei, por seus valorosos conselhos e orientação, obrigada.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma direta ou indiretamente colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho e para minha formação acadêmica.

**“...quem sabe se comunicar tem poder. Poder de influenciar, transformar, sensibilizar, comover, convencer, esclarecer, agitar grandes lances, firmar sua presença no mundo”.**

**Lair Ribeiro**

## RESUMO

Este relatório apresenta como tema central a comunicação, e tem como objetivo geral a análise da comunicação no processo de faturamento em uma empresa de alimentos de Nova Veneza – SC, como também verificar os problemas decorrentes da ausência de informações incorretas por meio da comunicação. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa básica, sob a abordagem de uma pesquisa descritiva explicativa, visando a conhecer, interpretar e analisar o tema delimitado, tratando da gestão da comunicação entre os setores e nos processos, que influenciam diretamente nas informações incididas adiante como também no controle interno e externo da organização, baseado em autores como: Chiavenato, Carvalho, Lima, Matos, Silva, Teixeira entre outros. Em seguida, apresenta-se a caracterização da empresa, que atua no ramo de alimentício há 61 anos onde a pesquisadora também é funcionária. Este processo envolve setor de fomento, setor da sala de cortes, setor de expedição, setor comercial, setor de logística, setor de faturamento e do SIF. Logo após, seguem os dados retirados do sistema interno da empresa referente às notas fiscais emitidas no período de Junho a Agosto, com a quantidade de notas fiscais devolvidas no mesmo período, identificando um problema no processo de comunicação em forma de gráficos. Finaliza-se com a importância da comunicação, como um conjunto de funções logicamente estruturadas, e apresentam-se as sugestões e melhorias. Para encerrar o relatório, apresentam-se a conclusão e a referências.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Gestão de processo. Setores.

## RESÚMEN

Este informe presenta como tema central la comunicación y tiene como objetivo general el análisis de la comunicación en el proceso de facturación en una empresa de alimentos de Nova Veneza – SC, además también verificar los problemas decurrentes de la ausencia de informaciones por medio de la comunicación. Cuanto a la metodología, se trata de una pesquisa básica, con abordaje de una pesquisa descriptiva explicativa, visando a conocer, interpretar y analizar el tema delimitado, tratando de la gestión de la comunicación entre los sectores y en los procesos, que influyen directamente en las informaciones incididas por delante como también en el control interno y externo de la organización, basado en autores como: Chiavenato, Carvalho, Lima, Matos, Silva, Teixeira entre otros. En seguida, presentase la caracterización de la empresa, que actúa en el ramo alimenticio a 61 años en que la investigadora también es funcionaria. Este proceso trata del sector de fomento, el sector de la sala de cortes, el sector de expedición, el sector comercial, el sector de logística, el sector de facturación y el sector de lo SIF. Posteriormente, siguen los datos retirados del sistema interno de la empresa referente a las notas fiscales emitidas en el período de Junio a Agosto, con la cantidad de notas fiscales devueltas en el mismo período, identificando un problema en el proceso de comunicación en forma de gráficos. Se finaliza con la importancia de la comunicación, como un conjunto de funciones lógicamente estructuradas, y presentase sugerencias de mejoras. Para encerrar el informe, preséntanse la conclusión y las referencias.

**Palabras-clave:** Comunicación interna. Gestión de proceso. Sectores.

## ABSTRACT

This report presents as a main theme, the communication, and has as a general objective analyze the communication in the billing process in a food company in Nova Veneza – SC. Also verify the problems arising from the absence of information through communication. Concerning the methodology, it is a basic search, with an approach of a descriptive and explanatory research, aiming to know, interpret and analyze the delimited theme, dealing with the communication management between sectors and in the processes that influence directly in the information and also in the internal and external control of the organization, based on authors like: Chiavenato, Carvalho, Lima, Matos, Silva, Teixeira among others. Then, is presented the company's characterization that acts in the food industry in 61 years, where the researcher is an employee. The process involves the fomentation sector, the cuts sector, the expedition sector, the commercial sector, the logistics sector, the billing sector and the SIF sector. After that following the data obtained from the internal system of the company, relating the invoices issued in the period from June to August, with the amount of returned invoices in the same period, identifying a problem in the communication process, in graphs. It ends with the importance of communication as a set of functions logically structured, and it presents suggestions and improvements. For finish the report, are presented the conclusion and the references.

**Keywords:** Internal communication. Management processes. Sectors.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representatividade das notas de exportação no mês de Julho.....	54
Gráfico 2 – Representação dos erros de exportação no mês de Julho.....	55
Gráfico 3 – Representatividade das notas de exportação no mês de Agosto .....	56
Gráfico 4 – Representação dos erros de exportação no mês de Agosto .....	56
Gráfico 5 – Representatividade das notas de exportação no mês de Setembro.....	57
Gráfico 6 – Representação dos erros de exportação no mês de Setembro.....	58
Gráfico 7 – Representatividade das notas de MI no mês de Julho .....	59
Gráfico 8 – Representação dos erros de MI no mês de Julho.....	60
Gráfico 9 – Representatividade das notas de MI no mês de Agosto.....	61
Gráfico 10 – Representação dos erros de MI no mês de Agosto .....	62
Gráfico 11 – Representatividade das notas de MI no mês de Setembro .....	63
Gráfico 12 – Representação dos erros de MI no mês de Setembro.....	64

## LISTA DE FIGURAS

Figuras 1 – Processo de comunicação.....	23
Figuras 2 – Modelo de Certificado Sanitário Nacional utilizado pela empresa .....	46
Figuras 3 – Imagem da caixa de entrada de e-mail de um funcionário .....	48
Figuras 4 – Imagem so sistema IBM utilizado pela empresa .....	49
Figuras 5 – Sistema Data Sul utilizado pelos setores administrativo da empresa.....	50
Figuras 6 – Imagem do sistema Agrosys utilizado pela empresa .....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI	Comunicação Interna
CSN	Certificado Sanitário Nacional
FIFO	<i>First in, First out</i>
FT	Ficha Técnica
IF	Inspeção Federal
MI	Mercado Interno
ME	Mercado Externo
NF	Nota Fiscal
NV	Nova Veneza
SC	Santa Catarina
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIGSIF	Sistema de Informações Gerenciais do SIF
RNC	Registro de Não Conformidade

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TÍTULO .....	16
<b>1.1.1 Tema</b> .....	<b>16</b>
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO .....	20
2.2 O ATO DE SE COMUNICAR.....	21
<b>2.2.1 O processo de comunicação</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2 Conceito de comunicação</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3 A comunicação Interna</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.4 Os fluxos de comunicação</b> .....	<b>27</b>
2.2.4.1 Fluxo descendente .....	27
2.2.4.2 Fluxo ascendente .....	27
2.2.4.3 Fluxo lateral.....	28
2.2.4.4 Fluxo diagonal .....	29
<b>2.2.5 Veículos de comunicação interna</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.6 Tipos de comunicação</b> .....	<b>30</b>
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	32
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>36</b>
3.1 AMBIENTE DE TRABALHO .....	37
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>41</b>
5.1 SETORES ENVOLVIDOS .....	41
<b>5.1.1 Setor de Fomento</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1.2 Setor da Sala de Cortes</b> .....	<b>43</b>
<b>5.1.3 Setor de Expedição</b> .....	<b>43</b>
<b>5.1.4 Setor Comercial</b> .....	<b>44</b>
<b>5.1.5 Setor de Logística</b> .....	<b>44</b>

<b>5.1.6 Setor de Faturamento.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.7 Setor do SIF .....</b>	<b>46</b>
5.2 OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA .....	47
5.3 RESULTADO DAS EMISSÕES DE NOTAS FISCAIS NO FATURAMENTO .....	53
5.4 PROBLEMAS OBSERVADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	65
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO(S).....</b>	<b>72</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade, de um modo geral, tem passado por transformações que afetam as organizações, incluindo-se fatores como a velocidade da comunicação, as dinâmicas de mercado e a globalização, as quais fazem com que as empresas precisem se adequar constantemente, para que não se tornem obsoletas e, por isso, sejam deixadas à margem do processo.

A Comunicação Interna é um fator muito importante para as organizações, cujos fluxos de informações podem influenciar no processo decisório, por isso, existe a necessidade de um processo comunicativo eficiente, para não haver falhas na Comunicação Interna e não prejudicar a tomada de decisão como também os outros setores envolvidos.

Assim, o trabalho adiante apresentará a maneira de como a comunicação da empresa se desenvolve quando a mensagem é entendida pelo receptor, porém, é necessário que o emissor transmita a informação correta no momento certo para trazer vantagens significativas para a organização.

Dito isso, entende-se que a Comunicação Interna é fundamental em todos os níveis hierárquicos da empresa, pois são as pessoas as responsáveis pela qualidade das informações transmitidas. Além disso, compreende-se que o processo comunicativo é fundamental em qualquer situação, seja formal ou informal. É por meio dele que se percebe a necessidade em se comunicar tanto no meio organizacional quanto interpessoal.

No primeiro capítulo serão abordados os tópicos com a finalidade de apresentar a delimitação problema, os objetivos que serão analisados e implantados no período que será estagiado.

Dando sequência, o segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica, a qual dará embasamento e facilitará o entendimento da temática na implantação do projeto dentro da empresa, que se refere à comunicação interna, bem como ao conceito de comunicação, compartilhamento da informação, o ato de se comunicar, os fluxos de comunicação e os tipos de comunicação.

Mediante o andamento do trabalho descrito, serão apresentados o histórico da empresa, crescimento e novas aquisições como também o ambiente de trabalho na empresa no terceiro capítulo.

No quarto capítulo, apresenta-se a metodologia, a qual será realizada no

estágio, a fim de alcançar os objetivos definidos e responder à problemática proposta.

Apresentam-se no quinto capítulo os dados coletados e os resultados obtidos neste estudo. A primeira parte apresenta-se os setores envolvidos no processo de faturamento em uma empresa de alimentos de Nova Veneza – SC e identificamos os meios de comunicação interna entre os setores da empresa. Na segunda parte apresentam-se os gráficos, retirados no sistema interno da empresa, os quais foram transformados em gráficos para melhor ilustrar o trabalho, a fim de responder ao objetivo proposto. Em seguida apresentam-se os principais problemas detectados decorrentes da ausência de informação incorretas no processo, com o objetivo de responder o terceiro objetivo da pesquisa realizada e para finalizar apontam-se as melhorias e sugestões para que estes problemas sejam sanados e a empresa possa se desenvolver cada vez mais confiável no mercado.

Dessa forma, evidencia-se a importância em analisar a Comunicação Interna. É a partir dela que se proporciona a integração e a participação dos funcionários, fortalecendo o desempenho e promovendo um clima organizacional participativo.

## 1.1 TÍTULO

Setor de Faturamento: uma análise da comunicação interna em uma empresa de alimentos de Nova Veneza – SC.

### 1.1.1 Tema

Comunicação interna

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Em uma empresa de alimentos, é necessário que seja de extrema importância que a comunicação interna seja utilizada como uma medida estratégica para que a logística transcorra sem nenhuma alteração, principalmente, na transmissão de informação para a venda desse produto. Isto posto, para que o produto final saia com qualidade, ele passa por alguns requisitos básicos, como, por exemplo: é inspecionado de acordo com as normas de higiene da Inspeção Federal, que faz a verificação correta das identificações dos códigos de cada corte de produto: verificam-se o armazenamento adequado e a temperatura ideal para cada tipo de produto, para que possa ser negociado com o cliente.

Assim, o pedido é passado, via e-mail, pelo setor Comercial para o setor de Expedição, que programa o carregamento desse produto. A Logística entra nessa etapa com a contratação das carretas e dos *containers* para transportar o produto ao porto. No decorrer do processo, a Expedição carrega o produto, conforme o pedido solicitado por meio de um Romaneio – documento onde vêm as especificações do produto – que deve conter todas as informações necessárias para a emissão da Nota Fiscal. Assim, o Romaneio chega ao setor de Faturamento, onde são observadas as informações que contêm outras informações, por vezes contrárias, o que ocasiona, por exemplo, alguns problemas: quantidade de caixas e *pallets* inadequados, peso líquido carregado, disforme e códigos dos produtos informados errados.

Isso ocorre devido à grande quantidade de carregamentos realizados por dia, gerando um acúmulo de serviço e a falta de atenção; esses detalhes acabam

passando despercebidos pelo funcionário. As informações faltantes, então, precisam ser buscadas pelo setor de Faturamento, tornando-se um problema grave em questão de perda de tempo para verificar e colher essas informações ausentes. Outro fator relevante se dá com relação às informações erradas, ocasionando a emissão incorreta da Nota Fiscal, gerando transtornos para o cliente final; muitas vezes, o mesmo desiste da compra do produto. Isso traz prejuízos irrecuperáveis para a empresa à medida que se deve fazer uma devolução do produto vendido para que esse venha a ser novamente revendido a outro cliente.

Diante disto, além do desperdício de tempo, o retrabalho é um fator que prejudica no número de funcionários remanejados para dar continuidade a esse processo, restringindo o setor que já possui um número bem reduzido. Isso acaba dificultando na realização das atividades programadas para as tarefas do dia, além do prejuízo com as diárias dos caminhões que ficam parados no pátio da empresa a espera da troca da Nota Fiscal.

Assim, levanta-se a questão-problema da pesquisa: diante do exposto e de que se está na era da informação e das novas tecnologias avançadas para contribuir na comunicação interna de um processo, o que pode estar ocasionando a falha de comunicação interna entre os funcionários dos setores e as ações a serem tomadas no ambiente de trabalho para o alcance de seu objetivo?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a comunicação no processo de faturamento em uma empresa de alimentos de Nova Veneza – SC.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar os setores envolvidos no processo;
- b) Identificar os meios de comunicação do processo de faturamento;

- c) Verificar os problemas decorrentes da ausência de informações corretas;
- d) Sugerir sugestões de melhorias para os setores analisados.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações vêm se modificando a todo instante no ambiente organizacional, com a finalidade de proporcionar agilidade, flexibilidade, organização nas atividades realizadas dentro da empresa por meio das tecnologias avançadas. Atualmente, é impossível alcançar o desenvolvimento pleno sem planejar e investir em comunicação interna, pois a mesma está associada à imagem da empresa e o engajamento de seus funcionários é fundamental para o sucesso no mercado.

A comunicação interna de uma empresa é um fator muito importante que vai refletir diretamente no andamento do processo de um produto desde sua primeira etapa, quando ainda é uma matéria-prima, até se tornar um produto qualificado para ser industrializado no mercado. É estratégico que as empresas atentem para a dinâmica do uso na comunicação interna por meio da tecnologia com práticas presenciais a partir de reuniões e da comunicação face a face com o objetivo de alcançar os resultados positivos.

É preciso uma visão crítica sobre a gestão da comunicação, as competências necessárias para desenvolver, avaliar, gerir e monitorar a comunicação dentro das organizações.

Para a emissão de uma nota fiscal, é necessário obter todas as informações contidas pelo Romaneio encaminhado pelo setor de expedição; ali são analisados todos os dados do produto, o código, a quantidade, a nomenclatura, além de conter também onde o produto será acondicionado, como *pallets*, em caixas de papelão ou em bacias plásticas. Para que isso aconteça, faz-se necessária a comunicação interna entre todos os setores envolvidos a partir das informações passadas por e-mail, no papel, pessoalmente e até mesmo, por telefone.

A tecnologia modificou não só a otimização de recursos dentro das empresas, aprimorando a produção, como também, a comunicação interna dos setores da organização entre os colaboradores e seus gestores. Entender este ambiente complexo e mutável, além de atuar com a visão sistêmica, integrando

saberes e mobilizando recursos, são competências exigidas pelo mundo de trabalho para o bom desenvolvimento da organização.

O relatório de estágio proporcionará para a pesquisadora a prática do aprendizado na aplicação das habilidades adquiridas e desenvolvidas no curso de Secretariado Executivo, bem como para a empresa, pois também contribuirá com relação à agilidade no processo, melhor aproveitamento do tempo programado para as atividades do dia, eliminando os prejuízos e propondo maior precisão das informações tão importantes para a emissão das notas fiscais, bem como a satisfação do cliente final, tornando-a mais qualificada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará conceitos que darão o embasamento teórico necessário para o alcance dos objetivos propostos. Autores como: Amboni, Chiavenato, Correa, Silva, Tavares e Tomasi serão referenciados durante a expansão dos temas, que se iniciam com o item abaixo.

### 2.1 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Este tópico é dedicado a verificar os assuntos que se relacionam ao compartilhamento da informação. Davenport (1998, p. 115) define o compartilhamento da informação como o ato involuntário de colocar as informações a disposição de outros. Este autor explica o ato de compartilhar:

Compartilhar não deve ser confundido com relatar, uma troca involuntária de informação de maneira rotineira ou estruturada. O vocábulo compartilhamento, implica vontade. Aquele que compartilha pode passar a informação adiante, mas não é obrigatório a isso (DAVENPORT, 1998, P. 115)

Davenport (2004, p. 23) explica que o compartilhamento da informação “refere-se geralmente à comunicação com os outros membros do time, relacionada à coordenação de atividades, detalhes de tarefas, processos de tarefas, e raciocínio para decisões de tarefas”. Para o autor, houve a necessidade de diferenciar compartilhamento da informação e comunicação:

É importante notar que nem toda a comunicação dentro de um grupo necessariamente se inclui dentro do domínio mais específico do compartilhamento de da informação.[...] Enquanto todo o compartilhamento da informação é comunicação, nem toda a comunicação é compartilhamento da informação. A comunicação que não compartilha opiniões, sugestões ou informação relevante para a tarefa, sua coordenação ou execução não é compartilhamento da informação (KUNSCH, 2004, P. 45).

Assim, mais do que compartilhar uma informação é necessário agregar-lhe valor e sentido e isso só é possível com o estabelecimento de um processo de comunicação, que objetiva tanto engajar os tomadores de decisão quanto os

executores das decisões, emissores e receptores. Diante disto, reforça-se a valorização do compartilhamento da informação no âmbito organizacional, visando colocar decisões em prática, solução de problemas e programar as mudanças desejáveis. Portanto, compartilhar informações é a palavra-chave na nova sociedade da informação e do conhecimento.

## 2.2 O ATO DE SE COMUNICAR

A comunicação está relacionada com a finalidade de se comunicar, tendo como significado a transmissão e recepção de mensagens entre a fonte emissora e a fonte receptora. Essas se codificam e as transformam em conhecimento, constituindo, assim, a comunicação.

Segundo Faria e Suassuna (1982), a comunicação é a transmissão de uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que provoque um estímulo capaz de produzir a ação desejada.

Com isso, comunicar é uma questão de sobrevivência, seja nas organizações ou na sociedade. Atualmente, a era da informação direciona, de forma direta ou indireta, a incitar o processo comunicativo, pois tudo gira em torno da informação e de seu processo de comunicação. Consequentemente, torna-se imprescindível conhecer o processo de comunicação, uma vez que abrangem os elementos principais, os problemas relacionados ao processo comunicativo e às técnicas para a comunicação eficiente e eficaz.

De acordo com Robbins (1994), existem seis técnicas para a comunicação eficaz:

- a) use o *feedback*: técnica para ter certeza que sua mensagem está sendo entendida, é pedir que a outra pessoa lhe de o feedback;
- b) use canais múltiplos: use métodos múltiplos e simultâneos para transmitir a mensagem, tais como estilo de comportamento e padrão verbal;
- c) seja sensível ao receptor: prestar atenção no comportamento e gestos corporais;
- d) preste atenção aos significados simbólicos: atua nas atitudes, gestos, palavras quando nos comunicamos e no aspecto cultural da pessoa;

- e) use uma linguagem simples: para facilitar a comunicação, use a linguagem comum, para que a maioria das pessoas possa entender;
- f) use a repetição: termo utilizado com o propósito em reforçar a mensagem e ter mais chances em ser entendida.

Entende-se que as técnicas acima citadas auxiliam, proporcionando a qualidade da mensagem a ser transmitida.

### **2.2.1 O processo de comunicação**

Para compreender o processo de comunicação, é necessário entender quais são os fatores relevantes para se comunicar. Esse processo permite que a sociedade transmita informações, exponha opiniões, sentimentos, emoções e compartilhem conhecimento por meio do processo de comunicativo.

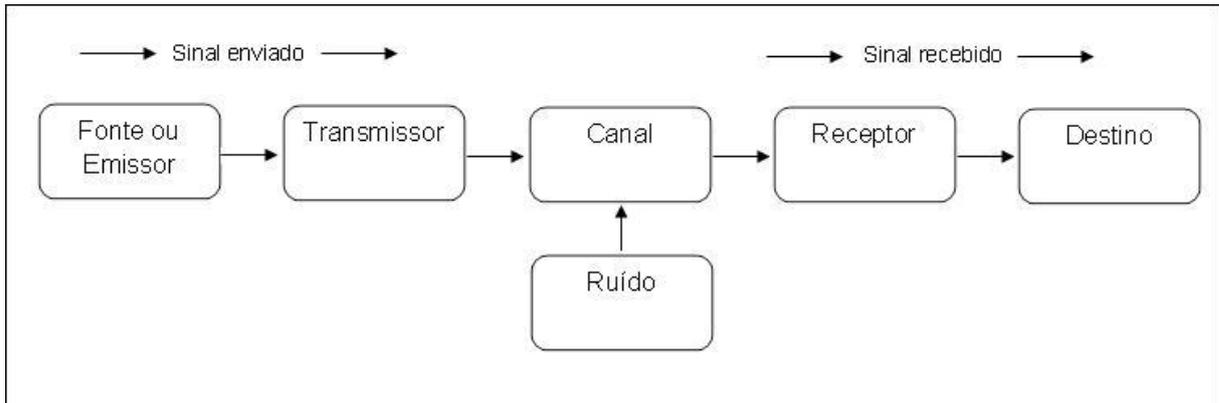
Chiavenato (1994) corrobora para a compreensão do processo comunicativo quando aborda os elementos essenciais para que se estabeleça a comunicação:

- a) Emissão: é a informação, mensagem ou ideia que se deseja transmitir para o receptor;
- b) Codificador: meio em que a mensagem será transmitida;
- c) Recepção: destinatário final da mensagem;
- d) Decodificador: é responsável pela interpretação da mensagem para o receptor;
- e) Ruído: interferência na recepção ou compreensão da mensagem, por exemplo: barulho, problemas relativo ao canal, vocabulário etc;
- f) Canal: meio pela qual circula a mensagem.

É a partir desses principais elementos que se estabelece a comunicação, bem como a direção do processo, iniciando assim, a troca de informação.

Como mostra a figura a seguir. Figura 1.

Figura 1 – Processo de comunicação



Fonte: Chiavenato (1994, p.123)

Como se pode observar, o emissor é responsável pela informação que irá transmitir. Após a emissão dos dados, estes são codificados e transmitidos para o receptor, que irá decodificar e interpretar a mensagem.

A eficiência na transmissão da mensagem está de acordo com o canal e o ruído, os quais interferem em todo o percurso da informação e reduzem a eficácia da comunicação.

De acordo com Tomasi e Medeiros (2010), a escolha adequada do canal é importante para a qualidade da informação, e que o bom canal é aquele que transporta a mensagem com maior rapidez, menor custo, menor taxa de distorção, alcançando diretamente o receptor e apresentando a mensagem. Outro fator relevante que influencia na Comunicação Interna é escolher um canal que o receptor consiga decodificar a mensagem recebida, pois cada receptor utiliza filtros próprios de decodificação, os quais têm características pessoais diferentes, culturas e formas distintas de interpretação.

Com relação ao ruído, o mesmo dificulta a compreensão da mensagem e impede que a comunicação se constitua. Para Chiavenato (1994, p.123), “em todo processo de comunicação, toda fonte de erros ou de distorções está incluída no conceito de ruído”.

De modo geral, percebe-se a relevância do canal para que a comunicação se desenvolva com nível mínimo de ruído para não comprometer a eficácia da mensagem transmitida comprometendo o processo.

### 2.2.2 Conceito de comunicação

Há varias referências e definições para a comunicação, mas é fundamental que se tenha claro o que se compreende por comunicação. A habilidade de se comunicar e de se inter-relacionar com outras pessoas, por meio troca de ideias é o que diferencia o ser humano das outras criaturas.

A palavra comunicação vem do latim *comumnicatio*, de *communis*=comum e significa a ação de tornar algo comum a várias pessoas, sendo vital, pois sem ela não seria possível trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos, interagir com outras pessoas.

Para alguns autores, a comunicação envolve todos os meios e formas de transmissão de informação. Outros autores definem informação como todo sinal ou símbolo que pode ser agregado por uma ou mais pessoas para modificar o comportamento de uma ou várias pessoas.

Para Maximiliano (2000 p. 282), “Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomadas de decisões”. Reforça-se, assim, que a comunicação é o processo de transferir e receber informações.

Do mesmo modo, a comunicação compreende um amplo intercâmbio de fatos e opiniões, sendo uma das vias indispensáveis para se ter acesso aos outros e um meio de interagir as partes de uma organização para a consecução de suas metas.

Para Thayer (1976 p. 39), “A comunicação é um processo dinâmico subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento de todos os sistemas vivos, indivíduos ou organização”. É uma função imprescindível às pessoas e organizações, pois a partir dela, a organização se relaciona.

De acordo com Bordenave (2006 p. 36), “Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres independentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas”. Destaca-se, assim, que a comunicação é essencial à condição humana, facilitando o relacionamento o qual as pessoas estão implantadas.

Segundo Carvalho (2006, p. 18) afirma, “Aqui, a informação é tratada segundo a definição clássica que remete a unidade e à mensagem. A comunicação, em contrapartida, remete à ideia de relação de compartilhamento, de negociação”. O

autor explica que o grande volume de informação não significa comunicação, diferenciando ambas.

Freire (1971) contemplava a comunicação criteriosamente, de forma a entendê-la como um ato de troca, com a participação mútua dos sujeitos.

[...] a comunicação verdadeira não nos parece estar na exclusiva transferência ou transmissão de conhecimento de um sujeito a outro, mas em sua co-participação no ato de compreender a significação do significado. Essa é uma comunicação que se faz criticamente (FREIRE 1971, p. 70).

Baseada nas definições dos autores citados, não há como impedir que a comunicação ocorra no ambiente interno das empresas, pois elas são constituídas por pessoas que têm, em sua essência, a disposição para interagir. Defende-se a necessidade de uma comunicação interna estratégica baseada na busca do efetivo diálogo. A comunicação deve ser vista como um processo dinâmico, em que os participantes, para serem considerados como interlocutores e protagonistas precisam ser ativos para ouvir e falar. Se não houver reciprocidade, não há como se falar em comunicação.

### **2.2.3 A comunicação Interna**

Dentro da comunicação organizacional, o foco está voltado para toda a empresa e, portanto, há a necessidade em conquistar e motivar seu público interno. A comunicação interna é uma ferramenta de gestão que auxilia os funcionários a interagirem com os objetivos da organização.

Segundo Tomasi e Medeiros (2010, p. 58), “dentro da comunicação empresarial é ainda necessário examinar a comunicação que se estabelece com seu público interno à organização”. Diante desse contexto, a comunicação interna envolve o desempenho competitivo, pois constantes mudanças ocorrem e as organizações devem estar preparadas.

Para Bahia (1995), a importância da comunicação interna refere-se à relação entre a organização e seus funcionários, sendo um fator relevante para as rotinas administrativas, para o clima organizacional, para a qualidade da informação e para a interação entre empregados. Isto é, as organizações necessitam de

peças para poder produzir e obter sucesso no mercado, mas, para isso, os funcionários devem estar cientes dos objetivos da empresa.

No novo contexto social, marcado por mudanças econômicas, políticas e tecnológicas, com grande concorrência entre as empresas e alto fluxo de informações, as pessoas exigem e procuram mais informações. A comunicação interna assume papel importante e pode ser uma ferramenta para as empresas diferenciarem-se no mercado, principalmente, em seu relacionamento e posicionamento de marca.

Confundida frequentemente com seus canais, tantas vezes precários, pouco planejados e pouco estratégicos, a comunicação interna voltou a ganhar força quando da emergência da chamada sociedade da informação, em meados dos anos 1990. O mundo do *world wide web*, da interatividade, fez emergir novas culturas de trabalho, novos estilos de direção, novos objetos no mundo dos negócios e da comunicação pública, novos conceitos de distribuição e consumo dos produtos e serviços, novos modelos de instituições (MAPA, 2011, p. 70).

A comunicação interna competente contribui significativamente para as relações estáveis entre os diversos públicos internos, propiciando um ambiente de trabalho mais adequado, que estimula a troca de conhecimento e leva ao comprometimento de uma produção de melhor qualidade e mais eficiente.

[...] o público interno, que é um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização. Ele necessita de uma comunicação mais consistente e contínua, deixando-se de lado aquela linguagem costumeira, subjetiva e rotulada dos manuais. Os tempos de hoje exigem que as organizações tratem seus empregados de forma mais realista e transparente ( KUNSCH, 2003, p.121).

Atualmente, é impossível para uma empresa alcançar o desenvolvimento pleno sem planejar e investir em comunicação interna e externa. A comunicação está associada à imagem da empresa junto a seus públicos e isso significa credibilidade na comunidade no qual está inserida e, conseqüentemente, de seus clientes e consumidores.

As organizações que adotam uma filosofia comprometida com a transparência e a responsabilidade social, os benefícios são inúmeros para o

posicionamento de sua marca e o aumento da produtividade, fatores que indissociavelmente geram lucro.

#### **2.2.4 Os fluxos de comunicação**

A informação é indispensável no ambiente organizacional interno e externo. Assim, os fluxos de comunicação são responsáveis pela qualidade da Comunicação Interna e podem direcionar-se em fluxo ascendente, descendente, lateral e diagonal.

##### **2.2.4.1 Fluxo descendente**

Para Kunsch (2002), o fluxo de comunicação descendente ou vertical está relacionado com uma comunicação de cima para baixo, ou seja, a comunicação se concentra da direção para os subordinados.

Nesse tipo de fluxo, as informações são transmitidas pela diretoria, e as decisões são tomadas e informadas para os níveis hierárquicos de forma descendente, sem a consulta prévia dos colaboradores.

De acordo com Amboni e Andrade (2010), os objetivos da comunicação descendente são aconselhar, informar, dirigir, instruir de maneira geral os objetivos e propósitos da empresa. Nesse fluxo, a liderança atua de forma autoritária, pois permitem transmitir normas, políticas, objetivos, metas, atribuições e instruções, sendo voltados para a área diretiva da empresa, na qual as informações são transmitidas de cima para baixo.

##### **2.2.4.2 Fluxo ascendente**

O fluxo de comunicação ascendente é o inverso do fluxo descendente, ocorrendo de baixo para cima em relação ao nível hierárquico.

Lima (2003, p. 34) relata o contexto da comunicação ascendente:

É a partir da comunicação para cima que os dirigentes obtêm informações, geralmente através de relatórios, a respeito do desempenho de seus colaboradores, dados de produção e controle de qualidade. Também é uma forma de se interar sobre as atitudes e sugestões dos colaboradores. De modo geral, todos os tipos de programas que se baseiam na participação dos colaboradores são do tipo de comunicação para cima.

Compreende-se, então, que a comunicação ascendente proporciona aos colaboradores um meio para a transmissão de informações aos superiores de forma participativa.

Para Amboni e Andrade (2010), o problema do fluxo ascendente é o volume e o tipo de comunicação que pode ser afetado pelo nível hierárquico de baixo para cima. Nesse sentido, a organização deve oportunizar aos funcionários a participação nas decisões para o desenvolvimento das rotinas na organização.

#### 2.2.4.3 Fluxo lateral

Nos fluxos laterais ou horizontais, a comunicação ocorre entre os colaboradores da mesma hierarquia. Para Kunsch (2002), a comunicação nesse fluxo ocorre em posições hierárquicas do mesmo nível e, quando bem conduzida, proporciona condições favoráveis para a otimização de recursos e no desempenho organizacional.

Nesse tipo de fluxo, a comunicação ocorre no sentido horizontal produzindo maior rapidez. Para Hunt, Osborn e Schermerhorn (1998), a importância do fluxo lateral tem o propósito de informar, apoiar e coordenar as atividades internamente nas organizações.

O fluxo lateral é baseado na comunicação informal ou oral, na qual os cargos estão nos mesmos níveis hierárquicos, agilizando a comunicação entre setores.

#### 2.2.4.4 Fluxo diagonal

As comunicações estabelecidas nos fluxos diagonais estão voltadas para todos os setores, comunicando-se entre si. Para Kunsch (2002), esse tipo de comunicação permite ultrapassar fronteiras tradicionais da informação organizacional, criam condições para que os colaboradores interajam com diversos setores da empresa.

Nesse fluxo, as comunicações ocorrem em todas as direções, podendo percorrer todos os níveis hierárquicos, fazendo com que os colaboradores interajam, construindo um ambiente organizacional participativo e integrado.

Dessa forma, os fluxos permitem que a comunicação ocorra em todas as direções e sentidos, promovendo a participação, interação e conhecimento dos procedimentos administrativos desenvolvidos na empresa. Assim, percebe-se a importância dos fluxos de comunicação no ambiente organizacional para que se estabeleça a Comunicação Interna.

Neste contexto, os fluxos de comunicação caracterizam como as informações são passadas para os colaboradores. No entanto, necessita-se de veículos de Comunicação Interna para que as informações fluam na organização.

#### 2.2.5 Veículos de comunicação interna

Os veículos de Comunicação Interna são utilizados para a circulação da comunicação no ambiente interno. Matos (2009), afirma que a comunicação corporativa está ligada à cultura, à rotina, ao comportamento da liderança e dos colaboradores da empresa. Ou seja, cada organização utilizará veículos de comunicação adequados às rotinas implantadas. Esses têm como responsabilidades informar, solicitar, motivar, unir seu público interno.

Para Corrêa (2009), os veículos de comunicação são ferramentas que transmitem informações e conhecimentos para todas as organizações que se relacionam com o público interno, com o objetivo na produtividade e na melhoria no ambiente organizacional.

Ainda Corrêa (2009), relata alguns veículos de comunicação interna que podem ser utilizados nas organizações, quais sejam:

- a) Intranet: meio digital utilizado para o público interno, propiciando a rapidez do fluxo nas informações internas;
- b) E-mail: com a informatização, o e-mail corporativo torna ágil o processo de comunicação, pois atua de maneira rápida e eficaz;
- c) Memorando: veículo utilizado para a troca de informação entre setores departamentos, repassando informações de caráter interno;
- d) Murais: esse veículo é utilizado para repassar informações visuais;
- e) Calendário comemorativo: são eventos internos que promovem a integração, que podem ser vinculados ou não à estratégia empresarial.

Esses veículos de Comunicação Interna favorecem o clima organizacional propício para práticas de Comunicação Interna eficaz, mantendo os colaboradores informados sobre o que ocorre na organização e auxiliando nos procedimentos administrativos.

Portanto, os veículos de comunicação são fundamentais para a transmissão das informações, e podem ser adequados para cada tipo de organização. Sendo assim, são importantes também os tipos de comunicação que podem ser formal, informal, oral, escrita e não verbal.

### **2.2.6 Tipos de comunicação**

A arte de comunicar é um fator de sobrevivência para as empresas que querem se sobressair num mercado altamente competitivo. A comunicação pode estar aliada tanto para o sucesso quanto para o fracasso; no entanto, o administrador deve estabelecer planos de comunicação para tornar a equipe de trabalho produtiva e satisfeita com o ambiente organizacional.

Para isso, as organizações podem fazer uso da comunicação formal, informal, oral, escrita e não verbal, as quais o administrador deve atentar-se para promover a eficácia desses meios.

A comunicação formal está vinculada aos canais de comunicação existentes na empresa. Possi (2006) relata que a comunicação formal segue as regras da organização e ainda devem ser dirigidas a determinados destinatários. O

autor cita alguns exemplos de comunicação formal: ata de reunião, memorando, documentos oficiais, correspondências, relatórios, entre outros.

Sendo assim, a comunicação formal é estabelecida de acordo com as normas da organização. Geralmente, é constituída na forma escrita, pois propicia formalidade nas rotinas administrativas.

Para Amboni e Andrade (2010), a comunicação formal é planejada e controlada. Seus canais são estabelecidos de acordo com a estrutura organizacional, percorrendo todos os níveis hierárquicos da organização.

Já a comunicação informal ocorre de modo espontâneo, sem a presença de meios formais. A importância do meio de comunicação informal promove a descontração no ambiente de trabalho e estabelece a confiança para os colaboradores. Pode ser considerada comunicação informal, o café durante o expediente, o bate papo de corredor ou eventos de interação fora do ambiente de trabalho.

Matos (2009) relata que quando a comunicação informal não atende à demanda do público interno, surgem distorções, nas quais a mensagem original é afetada por ruídos chegando ao seu destino final ao contrário do que foi dita. Nesse sentido, é necessário verificar as falhas existentes que interrompem o processo de comunicação informal para então propor as ações para reduzir ou extinguir as distorções.

Já na comunicação oral, Amboni e Andrade (2010), afirmam que esse tipo de comunicação possibilita a rapidez e interação entre os colaboradores e superiores. Ela constitui redes de relacionamentos informais entre os colaboradores e satisfaz uma necessidade pessoal.

Para Santos (2011), a comunicação oral é a forma mais clara e eficaz de comunicação, pois facilita a transmissão de informações por meio de palavras e de sons. Esta se estabelece em conversas, telefonemas, reuniões, palestras dentro e fora das organizações, com o objetivo de informar, persuadir etc.

Para que ocorra eficácia na comunicação oral, o emissor deve passar a informação com clareza, saber ouvir e assemelhar a ideia transmitida e recebida, proporcionando qualidade na emissão, transmissão e recepção da mensagem.

Outra forma de transmissão de informações é a comunicação escrita que se caracteriza como formal, tendo como objetivos informar, solicitar, formalizar, descrever, entre outros.

Segundo Cohen (2011), a comunicação escrita nas organizações atua no desempenho do trabalho e alcance dos objetivos; envolvem documentos utilizados diariamente nas empresas, sendo eles, ofício, memorando, relatório, formulário, carta comercial, comunicado dentre outros. Assim, a comunicação escrita possibilita repassar informações com formalidade, garantindo a segurança de que a informação foi registrada e transmitida.

Para Teixeira (2007), a qualidade da comunicação escrita está na objetividade e clareza. Os elementos da comunicação também estão ligados à escrita, pois é necessário uma mensagem, um emissor e um receptor, sendo importante utilizar veículos de comunicações adequados para a mensagem que será escrita.

Já a comunicação não verbal é a expressão corporal no modo de agir, vestir, gesticular, andar e sorrir. Para Tomasi e Medeiros (2010, p. 91), “a comunicação empresarial envolve também a comunicação gestual ou comunicação não verbal, juntamente com as palavras, são comunicadas nossas emoções”.

A comunicação não verbal transmite as ansiedades, alegrias, tristezas, dentre outras expressões, e possibilita a leitura corporal em um processo de comunicação.

Por isso, no ambiente organizacional, as expressões corporais revelam as pretensões diante de alguma situação, ou ainda, a percepção das atitudes corporais pode influenciar nas decisões a serem tomadas.

Assim, as formas de comunicação estão presentes em todas as empresas, atuando de maneira que a comunicação se estabeleça em todas as direções, atingindo as pessoas envolvidas no processo comunicativo.

### 2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Percebe-se que a gestão da comunicação deve partir da correta compreensão do seu conceito e de todo o processo inerente a ela, o que torna essencial o resgate das definições da comunicação organizacional.

A comunicação organizacional é, de acordo com Tavares (2009, p. 44), “a comunicação existente entre a organização e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionários da organização, fornecedores, distribuidores, clientes,

prospects, mídia e sociedade em geral”. Neste trabalho, a ênfase dar-se-á na comunicação com o público interno ou funcionários, também chamada de comunicação interna.

A comunicação interna dá-se entre departamentos, entre pessoas do mesmo departamento, entre chefias, entre funcionários e chefias, ela é o alicerce de qualquer processo dentro da administração. Assim, segundo Tavares (2009, p. 46),

(...) a comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização. Seu objetivo principal é construir, manter e melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos.

Tavares (2009) trabalha não só com a comunicação interna, mas também com a comunicação institucional, de marketing e empresarial integrada, presentes no dia a dia das organizações, no entanto, o presente enfatiza a comunicação interna.

A função da comunicação interna, ainda de acordo com Tavares (2009), é gerar informações que sejam transparentes e acessíveis aos funcionários, de maneira que as aproxime dos processos organizacionais e possibilite uma participação mais ativa, para que assim, se sintam mais atuantes dentro da instituição e mais motivados para exercer suas atividades.

De acordo com Robbins (2002), a comunicação possui quatro funções básicas dentro do contexto de uma empresa, que são: controle, motivação, expressão emocional e informação. Dessa forma, quando a comunicação é trabalhada de forma planejada e eficaz, ela se torna capaz de:

- a) controlar o comportamento das pessoas de diversas formas;
- b) facilitar a motivação, por meio do esclarecimento ao funcionário daquilo que deve ser feito, avaliar seu desempenho e orientar sobre como pode melhorá-lo;
- c) tornar-se um meio para o funcionário expressar suas frustrações ou sentimentos de satisfação, constituindo-se, para muitos, uma fonte de interação social;
- d) informar, de maneira que facilite a tomada de decisões.

Essas quatro funções são essenciais para o bom desempenho dos grupos no ambiente organizacional, portanto, nenhuma delas é mais importante que a outra. No entanto, Robbins (2002), afirma que existem algumas barreiras que podem dificultar o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, dentre elas temos:

- a) a filtragem, que ocorre quando a informação é manipulada pelo emissor antes de ser repassado a uma terceira pessoa, neste momento, ele a condensa e sintetiza com base naquilo que considera importante, para não sobrecarregar o próximo receptor, no entanto, informações podem ser perdidas na mensagem final;
- b) a percepção seletiva, no processo de comunicação o receptor vê e ouve a mensagem de acordo com suas percepções, motivações, necessidades e história de vida, que interferem na interpretação da informação recebida;
- c) a sobrecarga de informação, o poder de processamento de informações dos seres humanos é limitado, por isso, quando há um grande número de informações para serem trabalhadas ao mesmo tempo é comum ocorrer a seleção de algumas e o esquecimento de outras;
- d) a defesa, quando uma pessoa se sente ameaçada ela começa a agir na defensiva, o que, geralmente, atrapalha o processo da comunicação;
- e) e a linguagem, mesmo que duas pessoas falem o mesmo idioma, elas podem não ter a mesma linguagem, pois as palavras possuem significados diferentes para cada uma delas.

Com isso, pode-se perceber que mesmo que uma mensagem seja elaborada e enviada de forma correta, ela pode sofrer filtragem e chegar incompleta ou distorcida ao destinatário, o que prejudica o processo de comunicação dentro das organizações e seus departamentos.

Estes problemas que podem ocorrer no percurso das mensagens são inerentes ao processo da comunicação e ao ser humano, no entanto, podem ser minimizados se os membros internos da organização partilhar da mesma forma de entender a empresa e de trabalhar a informação, de maneira que padronize determinadas práticas, reduzindo as diferenças de interpretações ou manipulações das mensagens.

Robbins (2002) afirma que, a comunicação pode ser regulada pela cultura organizacional, pois, quando forte, a cultura organizacional é capaz de regular e orientar o comportamento e as práticas dos colaboradores, de maneira que os administradores não precisem se preocupar em desenvolver regras para isso. No entanto, percebe-se que, mesmo com uma cultura forte, ainda existe a necessidade de que os gestores deem certa atenção às regras formais e informais da organização, para que possam regular os pontos principais da dinâmica organizacional e evitar eventuais conflitos.

Dessa forma, quando a cultura contempla a área de comunicação interna, ela traz para os hábitos dos funcionários as práticas aceitas e valorizadas dentro do ambiente da empresa, fazendo com que as pessoas sigam na mesma direção e deem continuidade a esta dinâmica, pois, “a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários” (ROBBINS, 2002, p. 503).

Assim, a comunicação interna é o início da gestão administrativa, por isso ela deverá ser eficiente não apenas na emissão e no recebimento de mensagens, mas também, no trabalho de integração entre os departamentos e seus colaboradores, de maneira que forme um grupo coeso, que incorpore a cultura e tenha clareza dos seus valores e significados.

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Com seis décadas de história, a empresa é a maior produtora de proteínas do mundo atualmente. A companhia opera no processamento de carnes bovina, suína, ovina e de frango e no processamento de couros. Além disso, comercializa produtos de higiene e de limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, entre outros. O grupo conta com marcas reconhecidas em todo o mundo, como *Swift*, *Friboi*, *Frangosul*, *Seara*, *Maturatta*, *Cabana Las Lilas*, *Pilgrim's*, entre outros. Essa variedade de produtos e a presença em 24 países de 5 continentes (entre plataformas de produção e escritórios) atendem mais de 300 mil clientes em mais de 150 nações.

A companhia abriu seu capital em 2007 e suas ações são negociadas na BM&FBovespa no mais elevado nível de governança corporativa do mercado de capitais do Brasil.

A origem da empresa deu-se em 1953, quando seu fundador, José Batista Sobrinho, iniciou as operações de uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia, na cidade de Anápolis, em Goiás, na região Centro-Oeste do Brasil.

Em 2013, a companhia adquiriu a Agrovêneto, a Tramonto e a Seara Brasil, consolidando-se como líder global no processamento de aves. O negócio eleva em 33% na capacidade diária de produção de frango, em 30% na de suínos, 14% na de couro e em 30% no número de colaboradores. Além disso, o grupo passou a atuar no segmento de alimentos industrializados, transformando-se na segunda maior plataforma brasileira de produção e com distribuição de produtos de valor agregado.

Atualmente, a Agrovêneto tem sede em Nova Veneza, em Santa Catarina, e capacidade para processar 140.000 aves por dia. Seu portfólio é composto por mais de 30 produtos derivados do frango.

### 3.1 AMBIENTE DE TRABALHO

A empresa, com sede em Nova Veneza, na rua Alfredo Pessi, nº 2000, sala 3, localizada no bairro Bortolotto, é uma das mais novas marcas a ser adquiridas no mercado: a Agrovêneto. Com isso, o espaço físico ainda está em reestruturação, com relação à delimitação de algumas áreas administrativas nos quais ficarão os setores; os orçamentos para os novos móveis sob medida têm previsão para chegarem até agosto desse ano (2014). Além de uma equipe que montará toda a estrutura para cada setor.

No entanto, o escritório atual é limpo e organizado e apresenta boas condições de trabalho.

As atividades desenvolvidas no setor de faturamento atualmente são variadas, algumas com suas datas pré-definidas, dentre as principais está à emissão e lançamento de notas fiscais; emissão de certificados de trânsito; envio de arquivo XML aos clientes e boletos; atualização de programação de carregamento e as demais informações que se utiliza diariamente, controle de planilhas e arquivamento do movimento diário.

Quando os pedidos são liberados pelo setor do comercial, começa todo o processo de faturamento, é necessário checar todas as informações, verificar o CNPJ, endereço de entrega, os tributos a serem cobrados, se os itens e quantidades dos produtos estão corretos, prazos de pagamentos de acordo com o cliente, verificando-se todas as informações é efetuada a emissão da nota fiscal.

Ao emitir a nota fiscal de venda o segundo passo será emitir o certificado sanitário nacional, um documento fundamental para que o produto seja transportado legalmente até o porto, após o parecer do medido veterinário da Unidade, afirmando que o produto está dentro dos padrões de higiene no qual fora inspecionado pelo agente da Inspeção Federal.

Dando continuidade no processo, é feito o acompanhamento das duplicadas geradas no ato da emissão das notas fiscais, os quais são faturados a prazo, verificando diariamente se está devidamente liquidado, entre o primeiro e o quinto dia de cada mês. Assim é extraído um relatório de duplicatas mensal e enviado para contabilidade para simples conferência, as mesmas são arquivadas no movimento diário.

A conferência dos arquivos XML das notas fiscais de compra é realizada mensalmente, pois esses arquivos de notas fiscais de compra ou de venda são de suma importância tanto para a empresa, para o cliente quanto para a fiscalização.

#### 4. METODOLOGIA

Este trabalho busca analisar a comunicação interna na empresa de alimento no setor de faturamento, bem como os setores envolvidos no processo e verificar os problemas decorrentes da ausência de informações por meio de uma pesquisa básica.

Sob a abordagem de uma pesquisa descritiva explicativa, visando a conhecer, interpretar e analisar o tema delimitado. Para Lakatos (2008, p. 6), o estudo é descritivo quando “delineia o que é, aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento presente”. No caso desta pesquisa enquadra-se como tipo descritivo pela caracterização em descrever, por meio de registros e análises como é o processo de comunicação interna da empresa no setor de faturamento.

Assim, este estudo utilizou da pesquisa bibliográfica, que é a busca pelo referencial teórico de acordo com o que se pretende pesquisar. Para Bervian e Cervo (1983), a pesquisa bibliográfica é a fundamentação teórica na qual procura explicar um problema de pesquisa a partir de referenciais teóricos publicados e reconhecidos cientificamente. Em qualquer tipo de pesquisa, há a necessidade em realizar a pesquisa bibliográfica, pois ela possibilita ao pesquisador investigar em livros, artigos e periódicos o conhecimento sobre o assunto abordado.

Por meio da pesquisa bibliográfica e documental, será realizado o levantamento minucioso dos documentos encontrados que indicam a falha de comunicação interna e falta das informações a serem transmitidas para o melhor desempenho do setor. Santo (1992, p.153), explica sobre o levantamento que “Os estudos de levantamentos são feitos para determinar o estado atual de um dado fenômeno”. Embora, muitas vezes este tipo de pesquisa é empregada apenas como um meio para coletar dados em circunstâncias mal definidas, o levantamento pode ser muito útil para uma primeira exploração de fatos.

Neste estudo, o referencial teórico foi sobre a comunicação interna nas organizações, podendo assim, caracterizar, investigar e pesquisar aspectos que influenciam na Comunicação interna, disponibilizando de métodos e técnicas que auxiliam na pesquisa. Diante disso, será analisada a comunicação interna nos setores envolvidos, a fim de investigar quais canais de comunicação estão

ocasionando a falha de comunicação, prejudicando as informações necessárias para o andamento adequado do processo.

Em relação à tipologia, utilizou-se da presunção de planos, que está estruturada em apresentar soluções ou melhorias nos problemas já diagnosticados.

Para Roesch (1999, p. 75), “há vários exemplos de projeto, em que o propósito é apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais”. Sendo assim, a proposição de planos consiste em desenvolver as ações de melhoria para aperfeiçoar a Comunicação Interna da empresa em questão, no setor de faturamento.

, Sendo assim, a coleta de dados dar-se-á por meio do sistema interno que a empresa oferece (Data Sul, IBM e Agrosys), como forma de verificar as quantidades de notas faturadas nos meses de Julho, Agosto e Setembro, como também, as notas canceladas com seus respectivos motivos, mostrando o quanto a empresa teve de prejuízo com os cancelamentos, em virtude da falha de comunicação e informações incorretas.

Para Bervian e Cervo (1983, p. 155), “a coleta de dados ocorre após a escolha e delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e das hipóteses e a identificação das variáveis”.

Portanto, a definição dos procedimentos metodológicos foi fundamental para cumprir os objetivos específicos desta pesquisa e promover a estrutura do presente estudo.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo tem por objetivo apresentar e organizar os dados, com base nos estudos apresentados na fundamentação teórica, apresentam-se neste capítulo, os dados coletados e os resultados obtidos neste estudo. Para melhor organização, dividiu-se este capítulo em partes. Na primeira apresentam-se os setores envolvidos no processo de faturamento em uma empresa de alimentos de Nova Veneza - SC e identificam-se os meios de comunicação interna entre os setores da empresa. Dessa forma, tenta-se responder ao primeiro e ao segundo objetivos da pesquisa, já mencionados na introdução.

Na segunda parte, apresentam-se os gráficos, retirados no sistema interno da empresa em forma de relatórios, os quais foram transformados dessa forma para melhor ilustrar o trabalho, a fim de responder aos objetivos propostos. Os dados são referentes às notas fiscais emitidas para exportação como também as notas devolvidas com seus respectivos motivos, sendo que as exportações representam 70% do que é vendido pela empresa atualmente. A seguir, apresentam-se os gráficos referentes aos relatórios com a representação das notas fiscais emitidas para o mercado interno, completando os outros 30% das vendas internas.

Em seguida, detectar os principais problemas decorrentes da ausência de informação incorretas no processo, com o objetivo de responder ao terceiro objetivo da pesquisa realizada e para finalizar, apontar as melhorias e sugestões para que estes problemas sejam sanados e a empresa possa se desenvolver cada vez mais confiável no mercado.

### 5.1 SETORES ENVOLVIDOS

A empresa possui uma plataforma de produção e distribuição de produtos alimentícios bem estruturado e sólido, com uma unidade de processamento estrategicamente instalada no município de Nova Veneza, composta pelos setores do Fomento, da sala de corte, de expedição, do comercial, de logística, do faturamento e do SIF. Essa última é de responsabilidade dos médicos veterinários, os quais também são responsáveis pela inocuidade dos produtos de origem animal

e o cumprimento das legislações nacionais e estrangeiras para a produção, industrialização e comercialização destes produtos.

As demais etapas serão descritas no decorrer do trabalho.

### **5.1.1 Setor de Fomento**

A área de Fomento tem como responsabilidade a centralização do atendimento aos produtores de frangos e a agilidade nas operações envolvidas na agroindústria.

O processo inicia com a supervisão médica da veterinária da empresa, que acompanha o processo de criação dos frangos, desde pintinhos de um dia até completar o período de abate, por média de 45 dias, além do controle de medicamentos e acompanhamento de lotes até o frigorífico. Após este processo, é feita uma ficha técnica que acompanhará o frango até seu abate, contendo as seguintes informações:

- a) a raça do frango;
- b) dados e quantidade da ração fornecida;
- c) medicamentos aplicados;
- d) quantidades de frangos por aviário;
- e) dados do produtor;
- f) dados do responsável técnico e do veterinário.

Com isso, o setor é responsável pela rastreabilidade do frango para a comercialização. Todos os produtores são associados pela empresa, o que garante confiabilidade quanto à procedência.

O setor também é responsável pelo transporte dos frangos do aviário até a empresa, além da documentação que precisam estar presentes para o transporte. É feito um cronograma de viagem com informações sobre horários para a embarcação das aves. Os motoristas são treinados para transportar os frangos de forma adequada para que as aves não fiquem expostas a condições adversas, visto que, o transporte adequado tem um impacto favorável na qualidade da carne. Atualmente, a empresa conta com 15 caminhões próprios para os transportes dos frangos até o

frigorífico. Após a verificação da ficha técnica e documentação do transporte, o caminhão é autorizado a entrar na empresa para abater os frangos.

### **5.1.2 Setor da Sala de Cortes**

Ao passar por todo o processo do setor de fomento, o frango é encaminhado para o abate, seguindo os padrões de segurança e higiene, assinado pelo técnico veterinário. Ao chegar à sala de cortes, o frango passa por um processo de cortes e desossa da carne a uma temperatura de 10 graus. Os cortes passam pelas esteiras, as quais são encaminhadas à seção de embalagens primárias, logo após, seguem para o encaixotamento e rotulagem para, assim, serem conduzidas ao congelamento na câmara dos produtos prontos, onde serão armazenados. Assim, o produto ganha temperatura adequada de -18 °C para ser transportado até a expedição.

Atualmente, a empresa conta com 12 encarregados, sendo 3 coordenadores que respondem pelos demais e representam o setor nas reuniões, realizadas semanalmente.

### **5.1.3 Setor de Expedição**

Após o produto ganhar temperaturas adequadas, os cortes passam para o setor de expedição. Para manter um controle de estoque, evitando produção excessiva ou falta de produtos, é realizado um controle de produção no setor, além do controle de armazenamento.

Durante o processo de expedição, para o processamento e envio dos produtos para os *containers*, é realizado o FIFO (primeiro a entrar, primeiro a sair ou *First in, First out*, em inglês), certificando-se de que o envio dos produtos perecíveis seja realizado antes que passem da validade. Assim, é feito um controle de entrada e saída, registrando no sistema o lote, a validade e a quantidade para alimentar as informações de estoque, além de conter todas as informações de rastreabilidade alimentadas no sistema pelo setor de Fomento.

O sistema utilizado na empresa, para fazer o gerenciamento de dados, é o programa Agrosys, o qual desenvolve e implanta *software* para atender à diversas informações de que a empresa necessita.

#### **5.1.4 Setor Comercial**

Com os estoques informados no sistema, o setor Comercial detém as informações indispensáveis para a venda. O setor Comercial é responsável pela comunicação entre a empresa e os clientes e, com isso, deve promover, realizar e controlar a venda dos produtos da empresa, além de planejar as estratégias de vendas e fazer a prospecção de novos clientes. Após efetuarem as vendas, são gerados os pedidos os quais enviam para a logística e expedição.

Atualmente, a empresa exporta 70% dos produtos produzidos na unidade os outros 30% são de vendas internas na região de Santa Catarina.

#### **5.1.5 Setor de Logística**

Com os pedidos gerados pelo comercial, a logística é responsável pela contratação de carretas para o transporte e a agilidade no processo desde a aquisição do produto pelo cliente ainda em posse da empresa até o ponto de destino final, para o consumo.

O modal de transporte utilizado pela empresa para o transporte dos produtos produzidos é o rodoviário. Com as informações dos pedidos passada pelo comercial, o setor de logística faz uma programação com o carregamento diário que será realizado entre os turnos. A empresa possui dois turnos na expedição sendo que o primeiro turno é das 05h à 15h e o segundo das 15h à 01h. Essa programação é muito importante e compartilhada pelo sistema interno da empresa entre os setores envolvidos no processo, a programação é atualizada constantemente, sempre que houver um imprevisto ou mudança na programação.

Assim, com os horários já estipulados para o carregamento, é gerada uma ordem de carregamento com todos os dados do produto e checagem do estoque para, então, ser feita todas as documentações necessárias como: romaneios, datas

de produção, certificação do lote e certificado de temperatura. Logo após, o caminhão é acionado para se encostar à doca informada e realizado o carregamento da carga. O caminhão é direcionado para a balança para fechamento do peso, junto com a documentação as quais são encaminhadas para o setor de faturamento.

Após encaminhar toda a documentação para o faturamento, o setor de logística ainda tem a responsabilidade de agendar o horário para descarregar os *containers* transportados para o destino final, o porto. Enquanto o processo é finalizado pelo setor de faturamento, o caminhão fica lacrado aguardando liberação no pátio interno da empresa. O tempo máximo tolerado para o caminhão aguardar a liberação para seguir viagem dentro da unidade é de 12 horas, após esse tempo, são geradas diárias pela permanência do caminhão na empresa.

#### **5.1.6 Setor de Faturamento**

Ao receber a documentação no setor, é averiguada a documentação, como também são conferidas as informações contidas na ordem de carregamento com a do sistema, para que, se haver qualquer corte de produto ou mudança de produtos carregados, é feita a atualização no pedido do cliente para alteração da ordem de carregamento, a fim de ser possível a emissão da nota fiscal, de acordo com os dados obtidos.

Além da nota fiscal, também é emitido o certificado sanitário nacional, um documento de extrema importância que acompanhará a carga até seu destino final. Neste documento, estão especificados a quantidade carregada, o código do produto, as datas de produção, a temperatura do produto, o país destinatário, o número da nota fiscal referida, validade do produto ou produtos, número do Romaneio, e os números dos laudos do produto.

Este certificado é emitido no sistema interno do órgão de Inspeção Federal o SIGSIF e enviado, via internet, para o SIF- Serviço de Inspeção Federal, localizado dentro da unidade. Imediatamente é levada a nota fiscal, junto com os outros documentos da carga para ser inspecionado e logo depois, serem firmados pelo médico veterinário oficial do Serviço de Inspeção Federal do estabelecimento habilitado.

### 5.1.7 Setor do SIF

O setor do SIF é responsável pela verificação minuciosa de toda documentação de cada caminhão, carreta ou *container*, que fará o transporte dos produtos até o porto. Ao chegarem os certificados emitidos, via internet, dentro do próprio sistema do SIF o SIGSIF, é impresso o CSN em papel timbrado e dado o parecer pelo funcionário autorizado do setor e encaminhado para a sala do médico veterinário habilitado da Unidade, o mesmo após a verificação de todos os dados, firma o certificado e retorna para o funcionário do SIF que adiciona aos outros documentos como: Nota fiscal, Datas de produção assinadas pela qualidade, Romaneio dos produtos, Laudo microbiológicos e Carta de temperatura. Assim, é avisado via telefone que a documentação está pronta para ser coletada.

Diante disso, a documentação retorna para o faturamento que envelopa os documentos já fiscalizados e assinados e distribui para a portaria que aciona o motorista de cada carregamento para trafegar. O setor é composto por dois médicos veterinários responsáveis para cada turno, e um funcionário que auxilia na revisão das documentações no período comercial.

Figura 2 – Modelo de Certificado Sanitário Nacional utilizado pela empresa.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO  
SERVIÇO DE INSPEÇÃO FEDERAL - SIF

Nº 000000

3ª VIA  
EMITENTE

## CERTIFICADO SANITÁRIO

PRODUTO COMESTÍVEL

Certifico que o(s) abato(s) discriminado(s) foi(ram) elaborado(s) em estabelecimento registrado no Serviço de Inspeção Federal, reconhecido(s) como apto(s) ao consumo humano, tendo condições de livre trânsito no território nacional, observadas as especificações de transporte, conservações, estocagem e exposições à venda, estabelecidas para o produto.

PRODUTO(S)	PESO (kg)	Nº DE VOLUMES	NATUREZA DOS VOLUMES

Porto de Embarque: \_\_\_\_\_ Remetente: \_\_\_\_\_  
 Marca do Loteado: \_\_\_\_\_ Consignatário: \_\_\_\_\_  
 Estabelecimento da Origem: \_\_\_\_\_ Intermediário: \_\_\_\_\_  
 Meio de Transporte: \_\_\_\_\_ Destino: \_\_\_\_\_  
 Hora de Lançamento do veículo: \_\_\_\_\_ Nº do Lote: \_\_\_\_\_  
 Temperatura no Embarque: \_\_\_\_\_ Nota Fiscal / Número e Série: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura, Carimbo, Nome e Cargo

Fonte: empresa de alimentos de Nova Veneza – SC

## 5.2 OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA

### a) Telefone

O telefone é uma ferramenta imprescindível no ambiente de trabalho. É um dos meios de comunicação mais utilizados por todos, independente do setor, pois além de prático, é rápido para resolver ou coletar informações faltantes.

A empresa fornece um telefone para todos os funcionários do setor administrativo, podendo ser telefone fixo, telefone sem fio ou celular.

O telefone fica à disposição para qualquer que seja a necessidade do funcionário sendo autorizado a fazer ligações internas e externas e, se for necessário, até internacionais.

### b) Internet

A internet é uma ferramenta importante para a agilização de todos os processos existentes dentro da organização, quer sejam processos relacionados à gestão de pessoas, quer seja para processos relacionados à gestão de clientes, fornecedores ou sociedade como um todo.

A empresa possui uma página na internet, com o objetivo de facilitar a troca das informações e o cumprimento de alguns serviços para seus usuários, conectado aos sites estão os sistemas permitindo, cadastro de clientes, currículos, comercialização de produtos ou serviços através da internet. Todos os funcionários da área administrativa possuem acesso ilimitado à internet, porém é advertido a cada um a responsabilidade de utilizar essa ferramenta de maneira adequada e consciente, por meio de um termo de compromisso assinado por cada usuário.

### c) E-mail

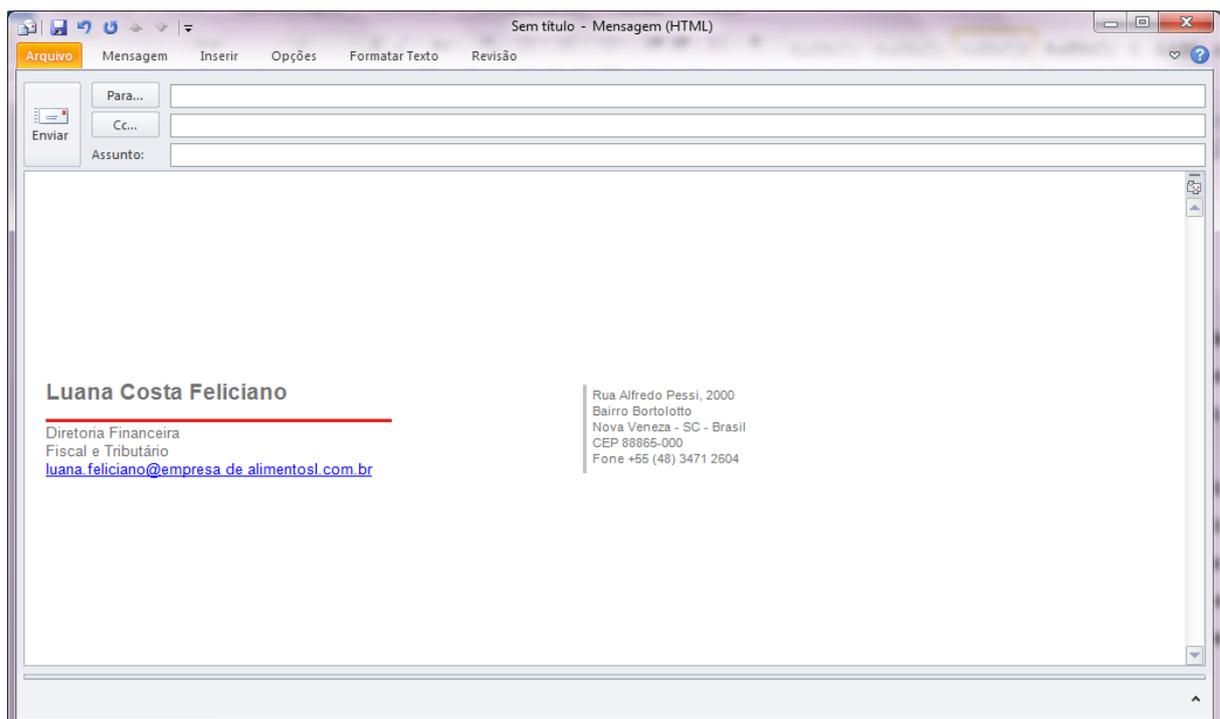
O e-mail ou correio eletrônico é um dos meios de comunicação mais utilizados pelas empresas que servem para rapidamente disseminar informações a uma grande quantidade de pessoas, em um curto período de tempo. É um meio de comunicação prático e seguro para registrar e armazenar as informações, sendo

muito eficaz, podendo ser visualizada em qualquer lugar, desde que tenha o acesso à internet.

Este meio de comunicação é utilizado por todos os funcionários administrativo de cada setor, a utilização pode ser usada tanto para comunicação interna como também com para uso externo com devida prudência, e responsabilidade, pois, à medida que o funcionário utiliza dessa ferramenta, o mesmo deve lembrar que está divulgando o nome da empresa.

Todos os funcionários possuem seu próprio e-mail interno, que acompanha com nome completo, ramal e setor, para melhor identificação de quem recebe. Todos os e-mails estão padronizados com a mesma formatação para facilitar a identificação e eliminar a poluição visual, como mostra na figura a seguir. Figura 3.

Figura – 3 Imagem da caixa de entrada de e-mail de um funcionário



Fonte: empresa de alimento de Nova Veneza – SC.

#### d) IBM

O sistema IBM é utilizado pela empresa como seu maior importador de informação e gerenciamento de dados da empresa, no qual são armazenadas todas as informações, cadastros, dados e relatórios desde o setor pessoal, financeiro, administrativo, comercial, produção e gerência.

E necessário que cada setor incorpore sua parte da informação dando sequência ao fluxo de produção e atualizando sempre os dados no sistema. Quando é alimentada uma informação errada ou não atualizada, o processo pode sofrer alterações, dando uma sequência incorreta no fluxo, gerando um erro no setor e afetando os demais, podendo causar também um prejuízo à empresa. Conforme figura a seguir. Figura 4

Figura 4 – Imagem do sistema IBM utilizado pela empresa.



Fonte: empresa de alimento de Nova Veneza – SC.

e) DATA SUL

O Datasul é um sistema ERP que reúne recursos capazes de aperfeiçoar todos os processos existentes dentro da organização industrial. Essa otimização abrange todo o ciclo produtivo, passando por Suprimentos, Manufatura, Distribuição e, em consequência, pelo Controle Contábil, Financeiro e Fiscal desses processos. O sistema foi desenvolvido em módulos que permitem total integração, controle e automação dos processos empresariais e utiliza plataformas tecnológicas de fornecedores mundialmente reconhecidos. Cada módulo é relacionado a um determinado processo ou área, suportando todos os níveis de gestão de uma empresa, propiciando soluções eficazes para a integração e automatização dos processos internos, promovendo o aumento da competitividade e eficiência.

A empresa utiliza esse sistema nos setores administrativo para emissão e lançamento de notas fiscais, consultas e relatórios de resultados mensais para requisições de solicitações de matérias de expedientes entre outros. Todos os funcionários que necessitam desse acesso possui uma senha cadastrada para poder acessar essa ferramenta. Conforme mostra a figura a seguir. Figura 5.

Figura 5 – Sistema Data Sul utilizado pelos setores administrativo da empresa.

06.9.5546 - Manutenção Contas Contábeis Integração - 1.00.01.033

Arquivo Ajuda

Módulo: ACR Contas a Receber

Plano Contas: COMPRAS COMPRAS

Conta Contábil: 3.1.7.9.1.1.02 Venda de Materiais

Finalid Ctbl: Conta Movimento

Início Validade: 01/01/0001

Fim Validade: 31/12/9999

Código Módulo

06.9.5546 - Inclui Conta Contábil Integração - 1.00.01.035

Módulo: cep Estoque

Plano Contas: GERAL PLANO DE CONTAS GENERICO

Conta Contábil: 0.0.0.0.0.0.00

Finalid Ctbl: Consumo

Início Validade: Não Consumo

Fim Validade: Ordem serviço

Transferência

Mão-de-obra

OK Salva Cancela Ajuda

06.9.5546 - Inclui Conta Contábil Integração - 1.00.01.035

Módulo: ftp Faturamento

Plano Contas: GERAL PLANO DE CONTAS GENERICO

Conta Contábil: 0.0.0.0.0.0.00

Finalid Ctbl: Não gera lançamentos

Início Validade: Não gera lançamentos

Fim Validade: Gera lançamentos

31/12/9999

OK Salva Cancela Ajuda

Fonte: empresa de alimentos de Nova Veneza – SC

f) Agrosys

O sistema Agrosys também é uma ferramenta muito importante utilizada pela empresa, pois possui engenharia no chão de fábrica (desmontagem ao invés de manufatura), que visa reduzir custos e elevar a margem de lucratividade via

acompanhamento e controle total de todo o ciclo de produção e reprodução das aves, garantindo segurança e total acompanhamento da produção própria, integração, abate, industrialização e comercialização, permitindo desta forma gerir o negócio agroindustrial de maneira integrada e globalizada.

Os setores que utilizam esse sistema são: setor de fomento, setor de expedição, setor de faturamento, PCP, e gerência. Todos os funcionários possuem uma senha para segurança ao acessar essa ferramenta. Como mostra a figura a seguir. Figura 6.

Figura 6 – Imagem do sistema Agrosys utilizado pela empresa.

Empresa	Descrição	Unidade	Descrição	Peso Líquido	Início Validade	Fim Validade
01	AGROSYS INFORMATICA	04	Frigorífico	16,0000	21/02/2003	12/12/2020

Código	Descrição	Seqüência	Unidade	Uso	Uso Acumulado
199575	001 ETIQ 185X70 FRANGO RESFRIADO 15KG	050	U	1,0000	1,0000
208078	FITA ADESIVA POLYPACK BICOLOR 48X100M	060	MT	1,7000	2,7000
008486	CARÇAÇA PARA INTEIRO MP	070	KG	13,3149	16,0149
008023	Pés Frango P/Inteiro MP	080	KG	0,3734	16,3883
008042	Moela MP	090	KG	0,2290	16,6173
008050	Fígado MP	100	KG	0,2818	16,8991
008056	Cabeça MP	120	KG	0,4298	17,3289
008072	Pescoço com Pele MP	130	KG	0,4404	17,7693
Total Kg:				17,7693	

Código	Descrição	Seqüência	Unidade	Uso
167240	SC FRANGO REFRIADO 19,5X36X0,07 COEX	010	U	17,0000
230316	FITA ADESIVA BRANCA 12MMX120M 40 MICRAS	020	MT	5,0000
102296	CADXA PAP N 4 560X384X120	030	U	1,0000
144134	SC LISO TRANSP CONT.59X87X0,06 COEX	041	U	1,0000

Atualizada	/
Liberada	/
Vigente até	/

**RELATÓRIO GERADO**

Fonte: empresa de alimentos de Nova Veneza – SC

#### g) Reuniões

Todos os setores participam das reuniões que ocorrem geralmente entre gestores e equipes, fortalecendo, assim, a comunicação "face a face" e alguns *feedbacks* que podem ser dados rapidamente aos funcionários.

As reuniões acontecem semanalmente, para analisar o fluxo da semana, organizar as programações, verificar o andamento dos pedidos, apresentar novos produtos para o mercado, analisar a qualidade dos produtos comercializados, os defeitos e possíveis reclamações com o objetivo de identificar e sanar os problemas decorrentes de processos com falhas prejudicando no acabamento final dos produtos, sendo ainda complementadas com meio visual, e materiais impressos.

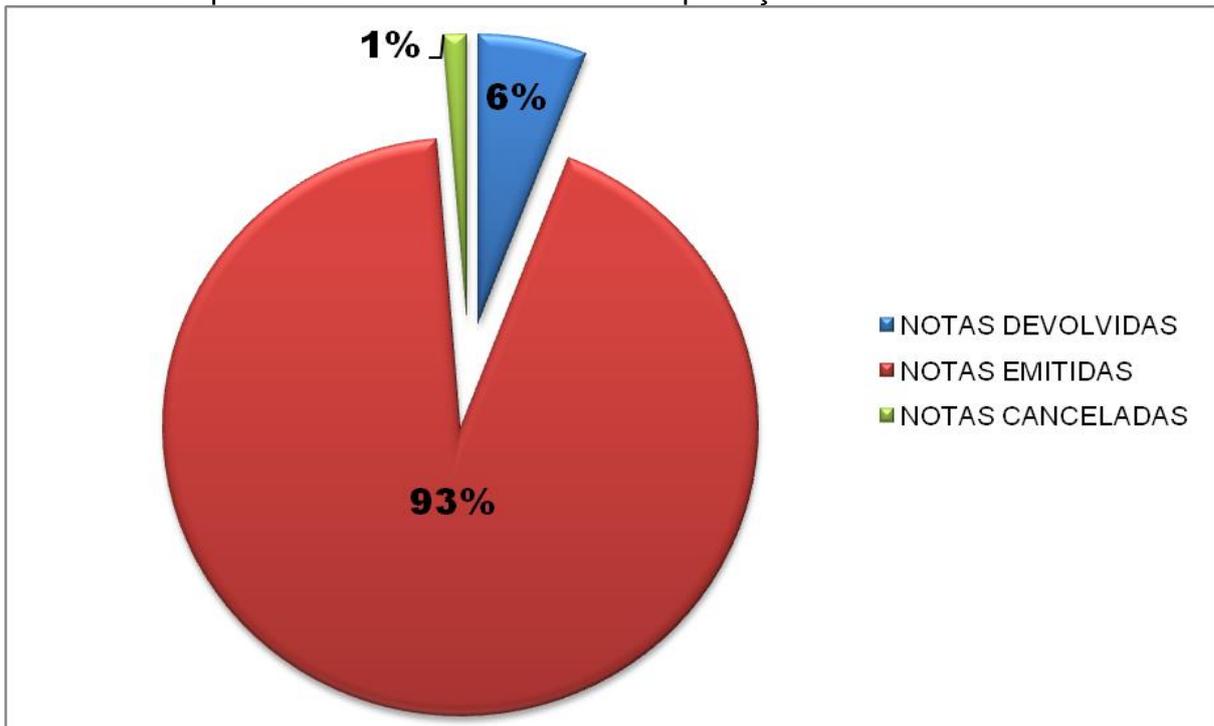
Sempre que necessário, ou quando a uma situação que exige mudanças, são feitas reuniões extraordinárias, como forma de envolver a equipe e facilitar os funcionários a compreender e receber a novidade da melhor forma possível.

### 5.3 RESULTADO DAS EMISSÕES DE NOTAS FISCAIS NO FATURAMENTO

Esse capítulo tem por objetivo detalhar e organizar os dados coletados no transcorrer da pesquisa, retirados no sistema interno da empresa em forma de relatórios, os quais foram transformados em gráficos para melhor ilustrar o trabalho. A fim de responder ao objetivo proposto, optou-se por separar os resultados em gráficos.

Na primeira parte, apresentam-se os gráficos referentes às notas fiscais emitidas para exportação no período de Julho a Agosto, como também, as notas devolvidas com seus respectivos motivos, sendo que as exportações representam 70% do que é vendido pela empresa atualmente. Na segunda parte, apresentam-se os gráficos referentes aos relatórios com a representação das notas fiscais emitidas para o mercado interno completando os 30% das vendas internas.

Gráfico 1 – Representatividade das notas de exportação no mês de Julho

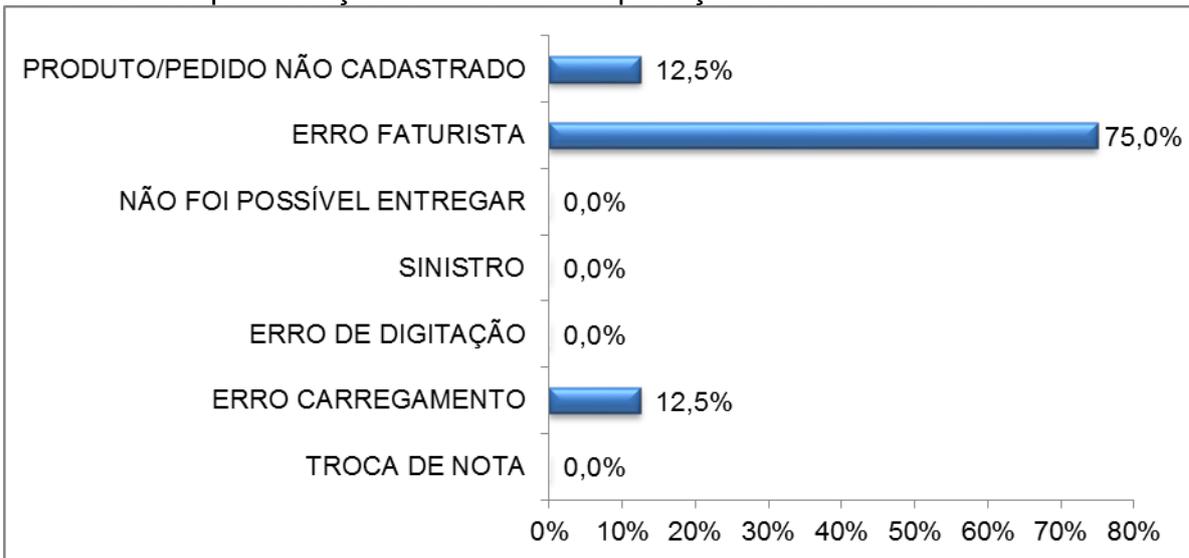


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

De acordo com o Gráfico 1, observa-se que às notas de exportação emitidas no mês de Julho, 93% são referente às notas emitidas sem problemas, 6% são referentes às devoluções e 1% são referente aos cancelamentos.

Precebe-se que às notas de devoluções são superiores, com relação às notas canceladas.

Gráfico 2 – Representação dos erros de exportação no mês de Julho

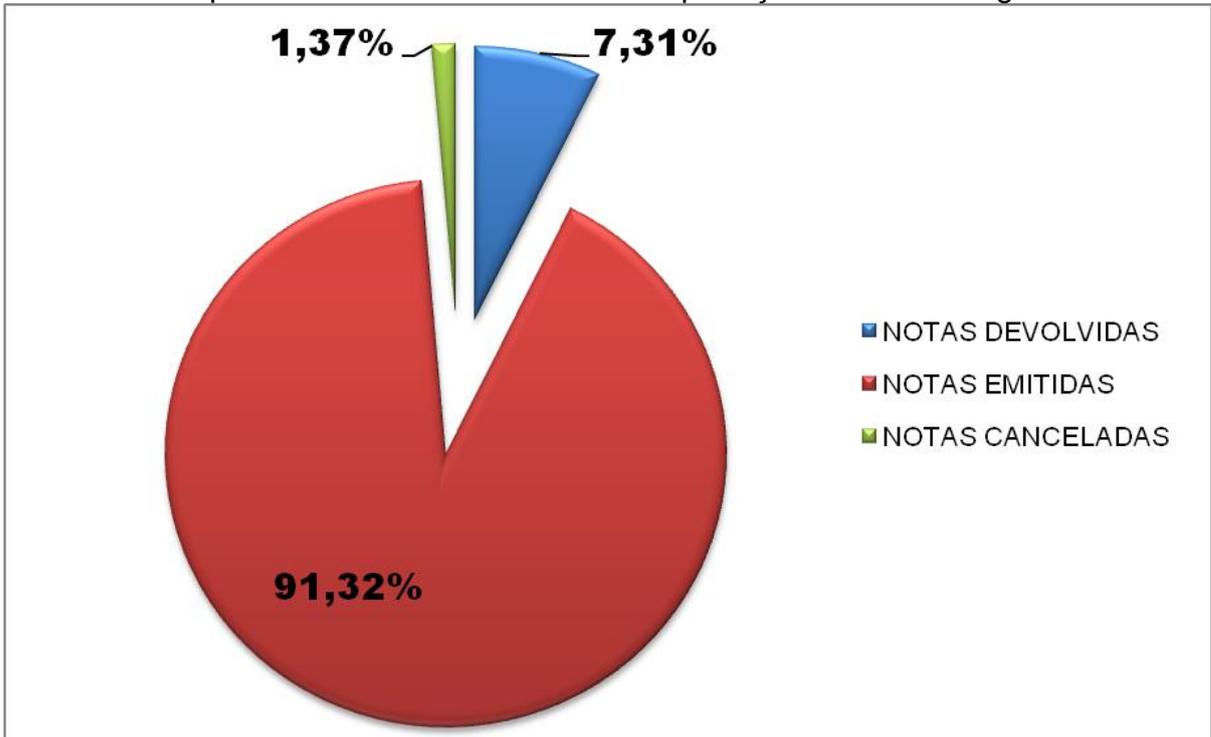


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

O gráfico 2 mostra a representação dos erros com relação às devoluções emitidas no mesmo de Julho. No entanto, percebe-se que há um percentual considerável de 79% nas devoluções de notas por motivo de troca de nota, com relação aos demais percentuais de devoluções. Isso demonstra que houve aumento nas emissões que tiveram rejeição pelo cliente, sendo renegociada a mercadoria mediante a acerto de troca de nota, para que a mesma fosse refaturada, de acordo com a solicitação de mudança do cliente final.

Os motivos de devoluções de, sinistro, erro de digitação e erro de carregamento obtiveram 7% cada. Já os motivos para devoluções, produto/pedido não cadastrado, erro faturista e não possível entregar, não apresentaram erros com margem de 0%.

Gráfico 3 – Representatividade das notas de exportação no mês de Agosto

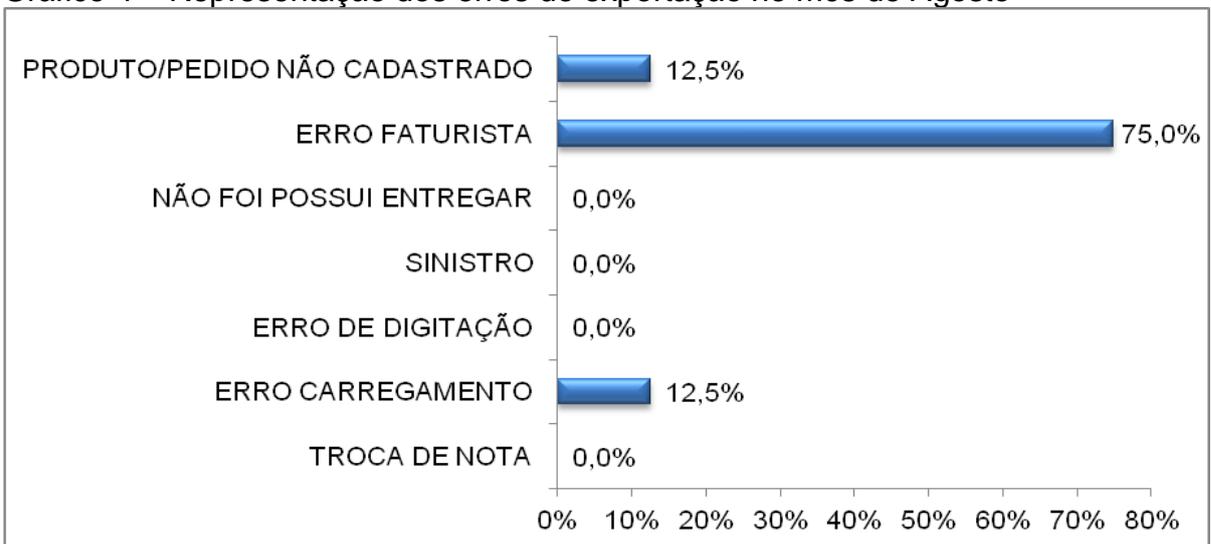


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

De acordo com o Gráfico 3, analisa-se que às notas de exportação emitidas no mês de Agosto, 91,32% são indicativos das notas emitidas sem falhas, 7,31% são referentes às devoluções e 1,37% são referente aos cancelamentos.

Precebe-se um aumento no percentual de devoluções no mês de Agosto referente ao mês de Julho, indicando um crescimento de erros no processo.

Gráfico 4 – Representação dos erros de exportação no mês de Agosto

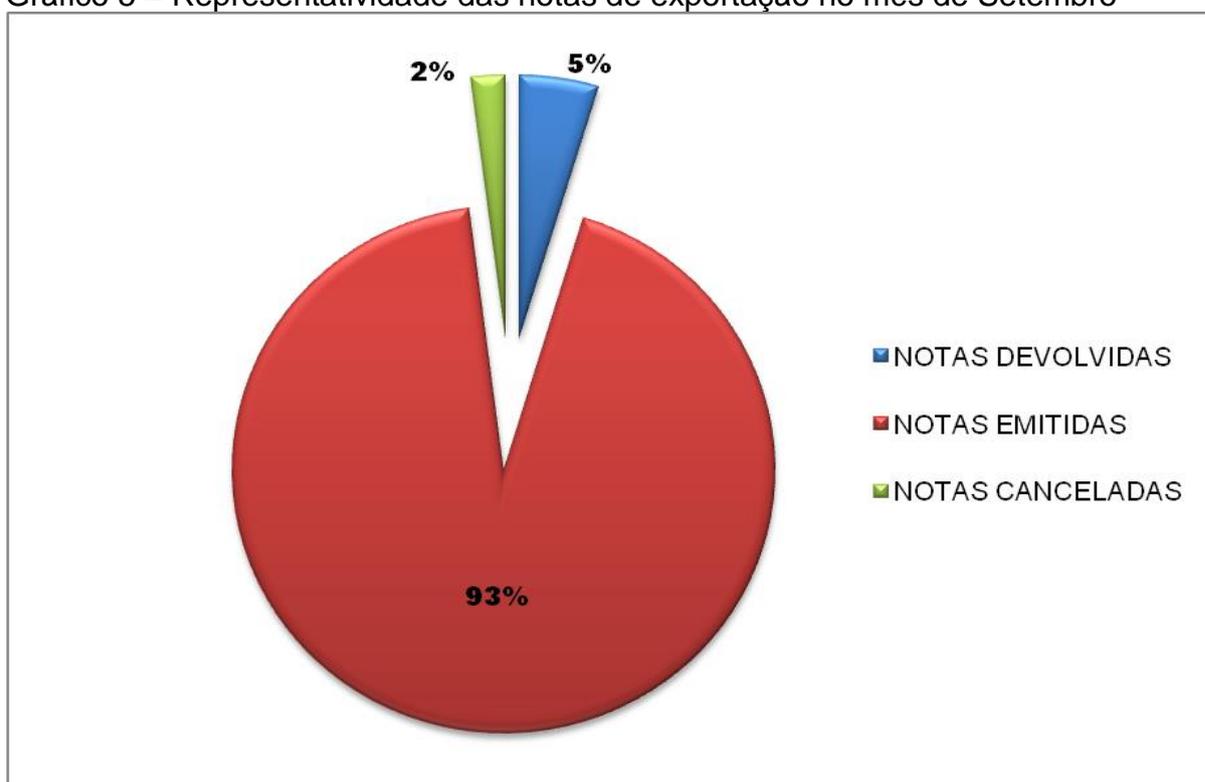


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014)

O gráfico 4 mostra a representatividade dos erros com relação às devoluções emitidas no mês de Agosto. No entanto, observa-se que há um percentual relevante de 75% nas devoluções de notas por motivo de erro faturista, com relação aos demais percentuais de devoluções. Desse modo, identifica-se que houve aumento nas emissões com erros originados no setor de faturamento, esta falha reflete a questão da falta de atenção, passando despercebido pelo funcionário, resultando em retrabalho para o cancelamento e transtornos com os clientes.

Os motivos de devoluções de, produto/pedido não cadastrado e erro de carregamento obtiveram 12,5% cada. Já os motivos de devoluções: não foi possível entregar, sinistro, erro de digitação e troca de nota não apresentaram erros com 0% cada.

Gráfico 5 – Representatividade das notas de exportação no mês de Setembro

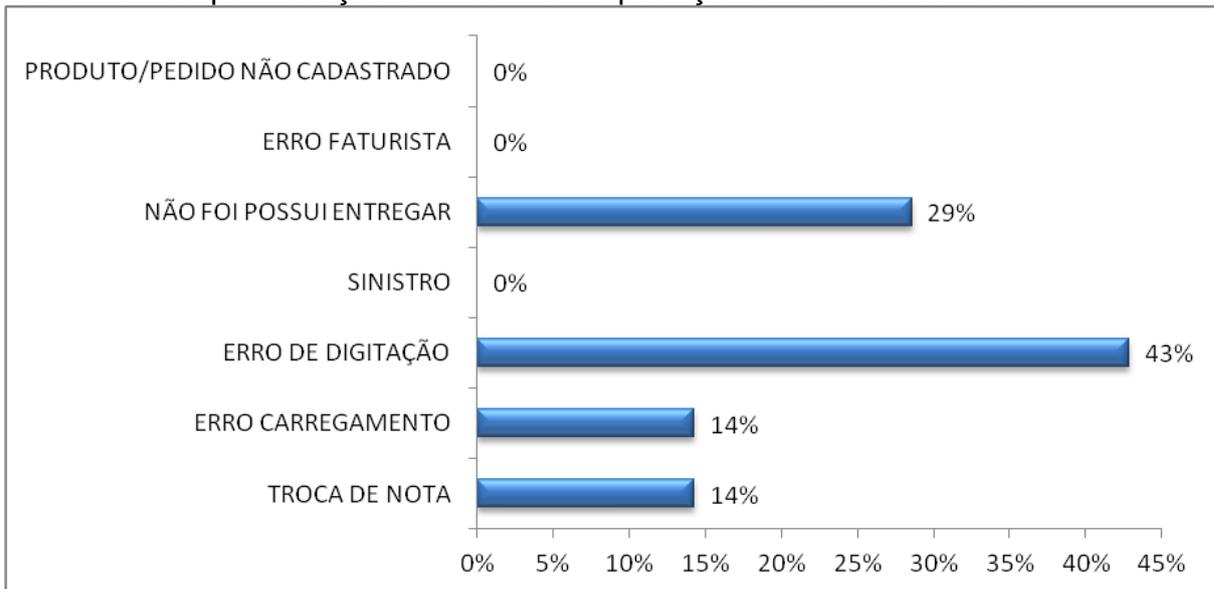


Fonte: Elaborado pela pesquisadora ( 2014).

Observa-se pelo Gráfico 5 que às notas de exportação emitidas no mês de Setembro, 93% são referente às notas emitidas sem problemas, 5% são referentes às devoluções e 2% são referente aos cancelamentos.

Precebe-se que às notas de devoluções são superiores, com relação às notas canceladas.

Gráfico 6 – Representação dos erros de exportação no mês de Setembro



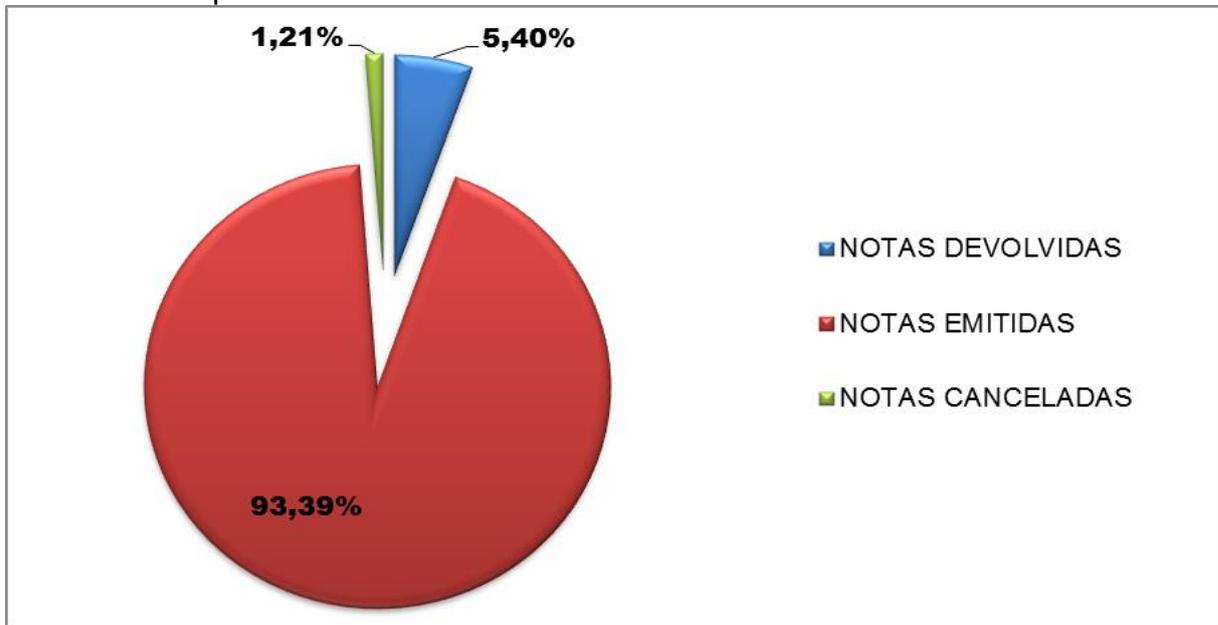
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

Entre os erros de exportação no mês de Setembro, o gráfico 6 mostra que há um percentual ressaltante de 43% nas devoluções de notas por erro de digitação, com relação aos demais percentuais de devoluções. Perante isso, compreende-se que houve aumento nas emissões incorretas por motivo de falta de atenção e/ou acúmulo de serviço para emitir as notas fiscais, levando o funcionário a emitir as notas fiscais em um curto período de tempo, originando os erros de digitação.

Em segundo lugar, o motivo de devoluções de, não foi possível entregar ficou com 29% dos erros, isso demonstra que houve programações de entregas nos dias em que o cliente não poderia receber, entre elas estão: feriado na cidade, estoque cheio do cliente, cliente fechado.

Erro de carregamento e troca de nota, ficaram com 14% cada, um percentual baixo com relação aos demais percentuais, porém, evidenciam-se os erros nos setores de expedição e logística refletindo nas refaturas no setor de faturamento. Os erros de, produto/pedido não cadastrados, erro faturista e sinistro não obtiveram percentuais, com 0% cada.

Gráfico 7 – Representatividade das notas de MI no mês de Julho

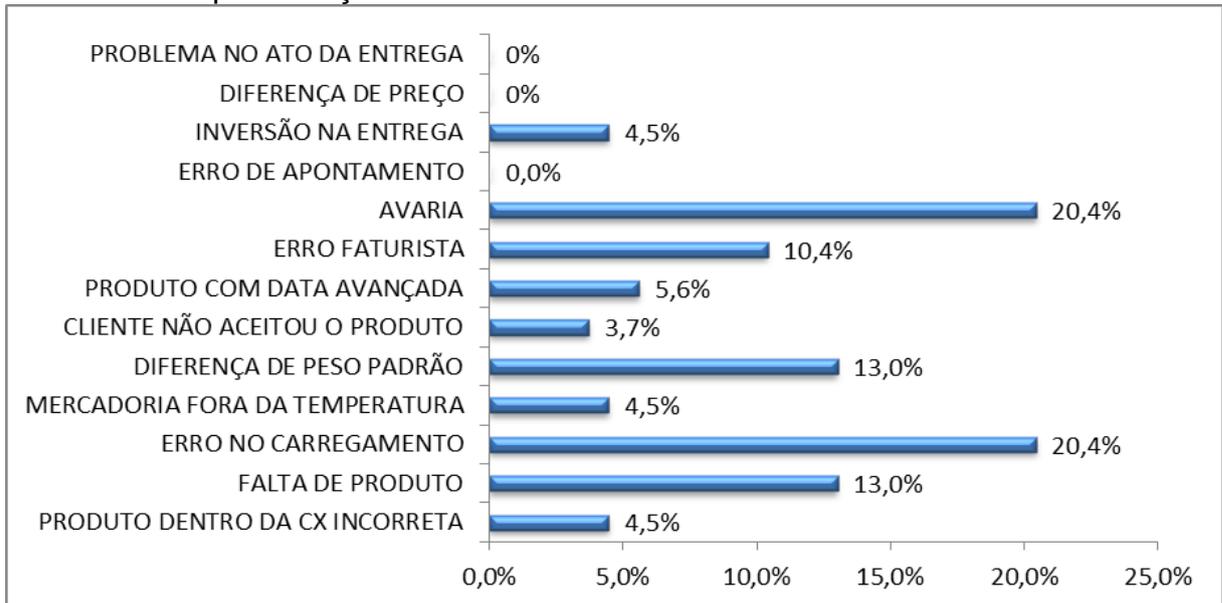


Fonte: Elaborado pela pesquisadora ( 2014).

De acordo com o Gráfico 7, nota-se que as notas de mercado interno emitidas no mês de Julho, 93,39% são referente às notas emitidas sem problemas, 5,40% são referentes às devoluções, ou seja, notas devolvidas após 12h saindo da empresa com erros nas emissões, e 1,21% são referentes aos cancelamentos, ou seja, são as notas fiscais canceladas dentro do prazo de 12h, sendo possível sua correção antes de o caminhão sair para o transporte com os produtos.

Precebe-se que as notas de devoluções são superiores, com relação às notas canceladas, representando mais retrabalho para o funcionário e a sobrecarga nas funções diárias.

Gráfico 8 – Representação dos erros de MI no mês de Julho



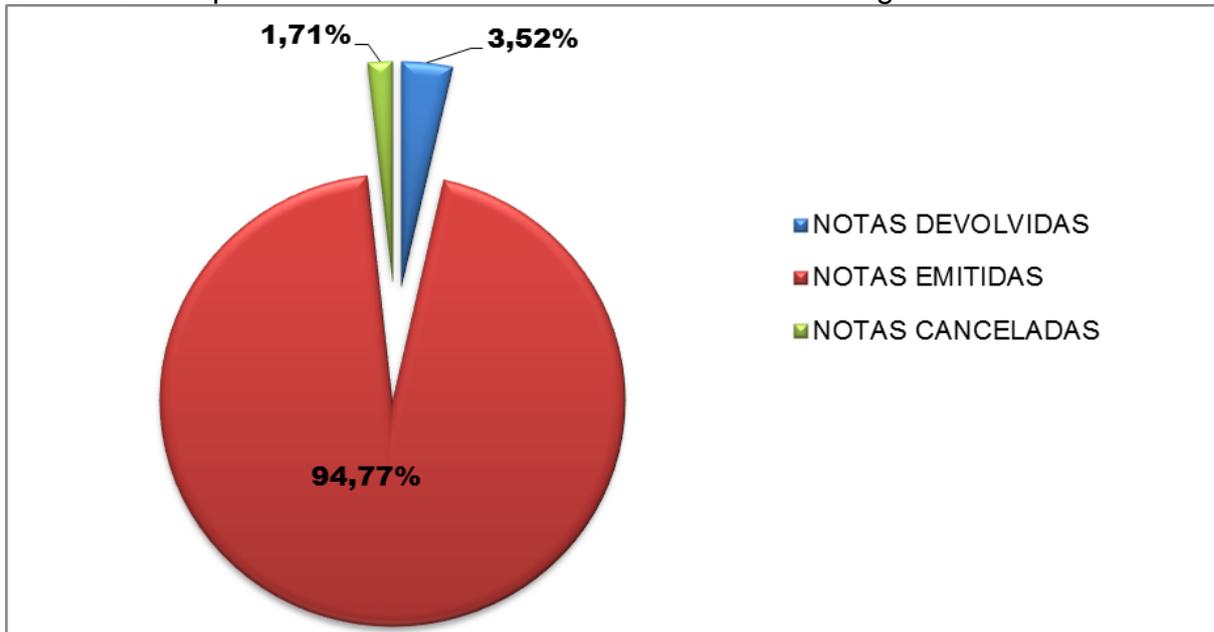
Fonte: Elaborado pela pesquisadora ( 2014).

De acordo com o gráfico 8, apresentam-se os erros de mercado interno no mês de Julho, observa-se um percentual relevante nas devoluções de avaria – caixas rasgadas e/ou amassadas, bandejas quebradas, embalagens rompidas entre outros e devoluções por erro de carregamento ambas com 20,4%, analisa-se que estes erros são originários do setor de expedição, que tem como responsabilidade realizar o FIFO, e sempre verificar o pedido para carregar os produtos corretamente, mas, como se pode observar pelo gráfico, isso não vem acontecendo.

Os motivos de devoluções para falta de produto e diferença de peso padrão ficaram com 13,0% dos erros, perante isso, demonstra-se que ocorreu falta de informação no sistema para o setor comercial, que precisa dessas informações para vender os produtos aos clientes e gerar os pedidos, é relevante destacar que esse erro é um dos mais graves para a empresa, pois gera prejuízo com perdas de clientes e abre margem para a concorrência pelo não cumprimento das datas de entregas procedentes dos estoques falsos.

Em seguida ressaltam-se os motivos de devoluções para, erro faturista com 10,4%, produto com data avançada com 5,6%, mercadoria fora de temperatura, produto dentro de caixa incorreta e inversão na entrega com 4,5%, cliente não aceitou produto com 3,7%, ficaram com percentuais mais baixos. Já os motivos de devoluções, produto com problema no ato da entrega, diferença de preço e erro de apontamento não apresentaram erros correspondendo a 0% do total.

Gráfico 9 – Representatividade das notas de MI no mês de Agosto

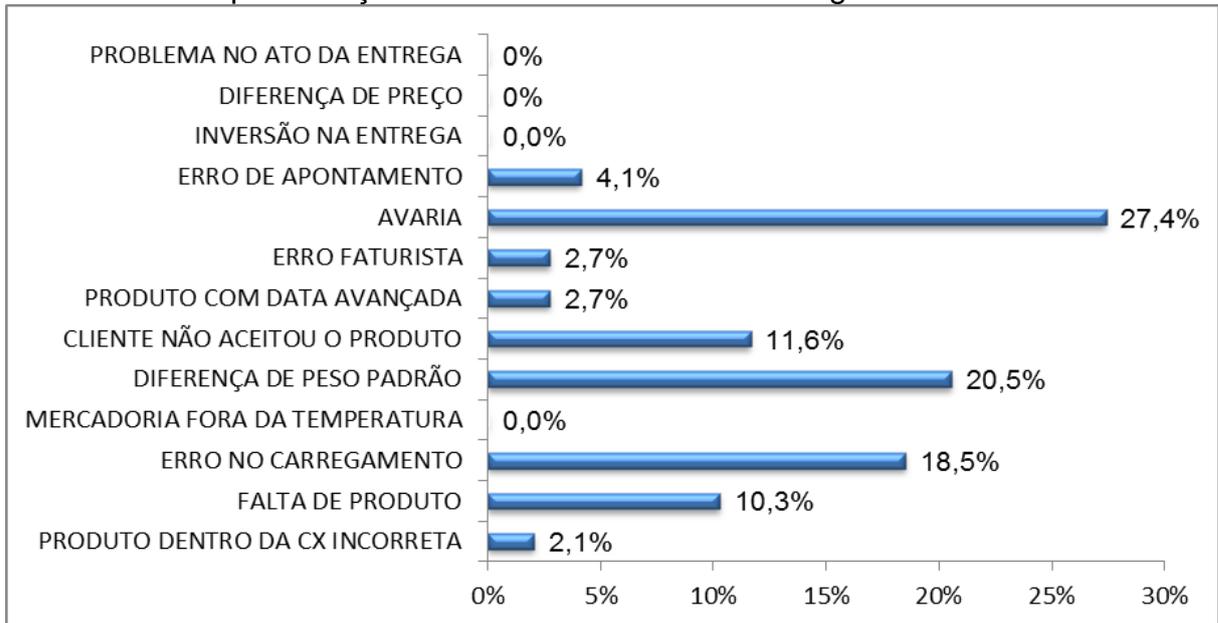


Fonte: Elaborado pela pesquisadora ( 2014).

É possível verificar no Gráfico 7, a representatividade das notas de mercado interno no mês de Agosto, sendo que, 94,77% são referentes às notas emitidas sem erros, 3,52% são referentes às devoluções, e 1,71% são referentes aos cancelamentos, ou seja, são às notas fiscais canceladas dentro do prazo de 12h.

Percebe-se que nas notas de devoluções, houve uma redução no percentual com relação ao Gráfico 7.

Gráfico 10 – Representação dos erros de MI no mês de Agosto



Fonte: Elaborado pela pesquisadora ( 2014).

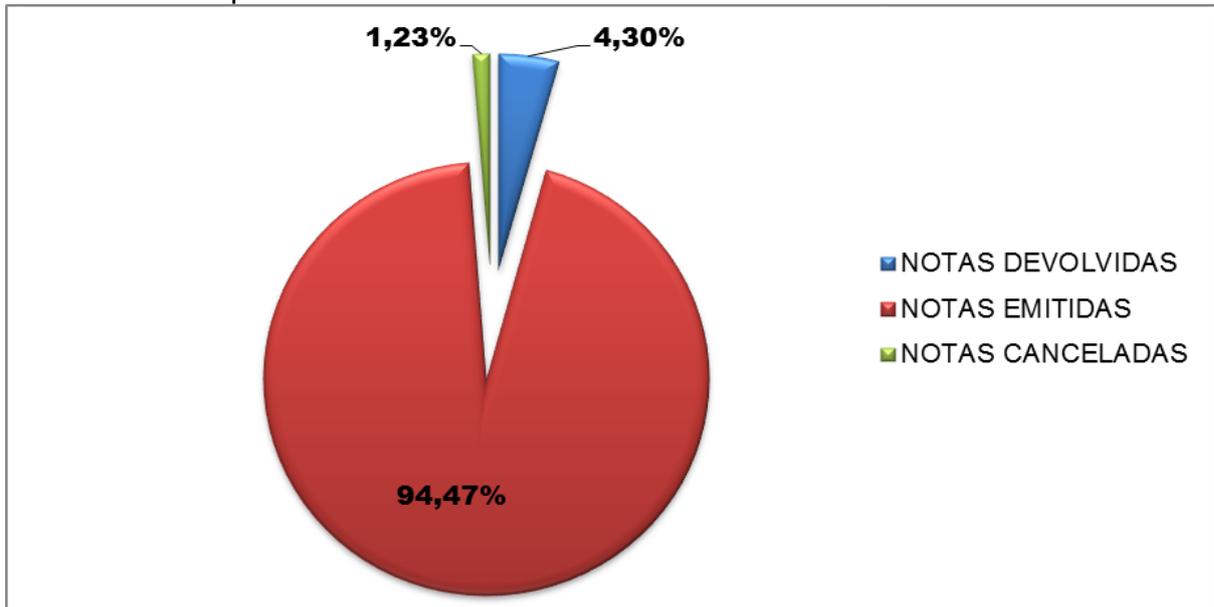
Apresentam-se, no Gráfico 10 os erros de mercado interno no mês de Agosto. Observa-se um percentual acentuado nas devoluções de mercadorias com avaria – caixas rasgadas e/ou amaçadas, bandejas quebradas e embalagens rompidas com 27,4%. Considera-se que estes erros são provenientes do setor de expedição, que armazena os produtos de forma inadequada, originando estes problemas nas mercadorias.

Em seguida, aparecem os motivos de devoluções por, diferença de peso padrão com 20,5%, erro de carregamento com 18,5%, cliente não aceitou produto com 11,6% e falta de produto ficou com 10,3%, do total, representando um índice menor, porém, é relevante destacar que esses erros afetam diretamente a imagem da empresa com seus clientes, ocasionando transtorno para o setor de faturamento, tendo que priorizar as refaturas das notas com recusas do cliente.

Na sequência, os motivos de devoluções: erro de apontamento com 4,1%, erro faturista e produto com data avançada ambos com 2,7%, produto dentro de caixa incorreta com 2,1% do total. Estes erros representam uma pequena parcela dos erros proporcionais aos demais.

As causas de devoluções: produtos com problema no ato da entrega, diferença de preço, inversão na entrega, mercadoria fora de temperatura, não apresentaram erros com 0% cada.

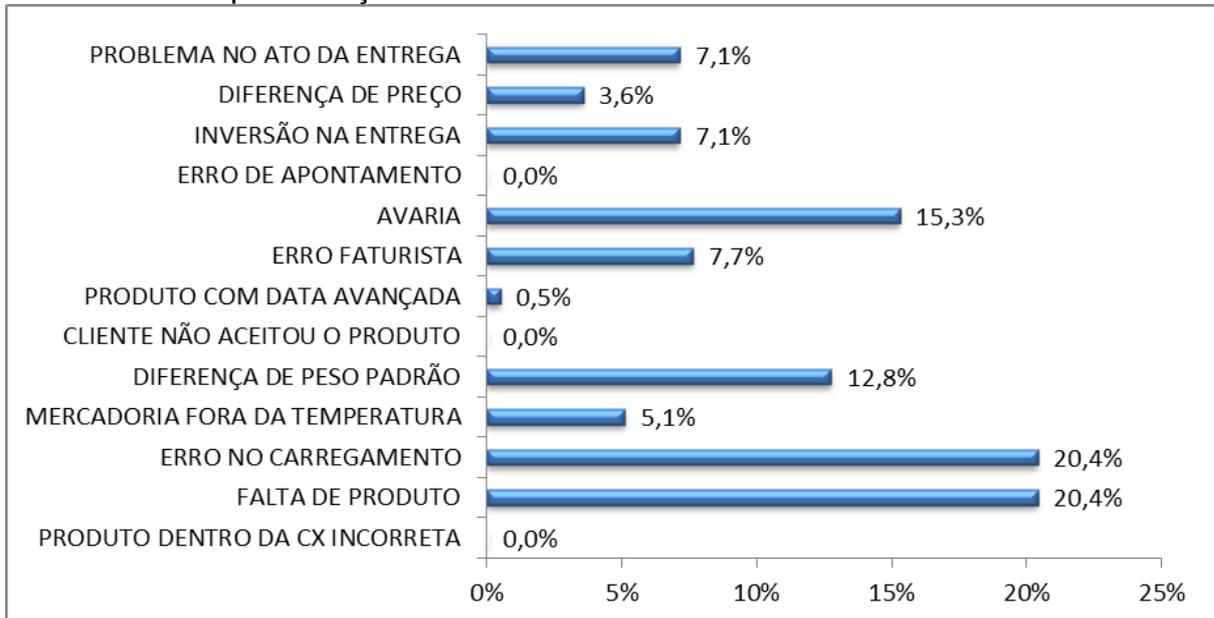
Gráfico 11 – Representatividade das notas de MI no mês de Setembro



Fonte: Elaborado pela pesquisadora ( 2014).

No mês de Setembro, analisa-se pelo Gráfico 11, a representatividade das notas de mercado interno correspondente a 30% das vendas da empresa para a região de Santa Catarina. Observa-se que 94,47% representam o total de notas emitidas sem erros, as notas devolvidas representam 4,30% e as notas canceladas representam 1,23% do total.

Gráfico 12 – Representação dos erros de MI no mês de Setembro



Fonte: Elaborado pela pesquisadora ( 2014).

No mês de Setembro, o Gráfico 12 apresenta os dados referentes aos erros de mercado interno. Percebe-se que houve aumento relevante nas emissões incorretas por motivo de, erro no carregamento e falta de produto, com relação ao Gráfico 10, ambos com 20,4% cada, isso demonstra uma certa preocupação, visto que, esse erro é originário do setor de expedição, que armazena os produtos para o carregamento, e é responsável por verificar a veracidade das informações alimentadas no sistema, as quais dão suporte para o setor comercial nas vendas. Diante disso, pode-se analisar que há um problema no processo de comunicação e a falta de informações entre os setores.

Na sequência, seguem os motivos de devoluções: avaria com 15,3% e diferença de peso padrão com 12,8% dos erros, isso demonstra as dificuldades do setor de expedição e sala de cortes em realizar seus processos de armazenagens de produtos e a veracidades nas informações passadas adiante.

Observam-se, a seguir, os motivos de devoluções com menores percentuais: erro faturista com 7,7%, problema no ato da entrega e inversão na entrega com 7,1% cada, mercadoria fora de temperatura com 5,1%, diferenças de preço com 3,6% e produto com data avançada com 0,5% do total. Com esse resultado, evidenciam-se os erros nos setores de faturamento, logística, expedição e

comercial refletindo no andamento incorreto do processo, trazendo prejuízos para a empresa.

Os motivos de devoluções: erro de apontamento, cliente não aceitou produto e produto dentro da caixa incorreta não apresentaram erros com 0% cada.

#### 5.4 PROBLEMAS OBSERVADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

A empresa é composta por todos os setores administrativos para manter todos os processos exigidos e possuir um bom andamento no fluxo, obrigações e direitos. Portanto a empresa apresenta: RH, Recrutamento, Comercial, Vendas, Contabilidade, Departamento Pessoal, PCP, Almojarifado, Tecnologia da Informação – TI, Compras, Gestão de Qualidade, Gestão Industrial, Fomento, Sala de Corte, Estocagem, Expedição, Logística, Faturamento, SIF e Portaria.

O estudo presente foi com base em um processo de desenvolvimento de um produto cujo propósito foi de analisar a comunicação e seu fluxo, com a finalidade de fixar uma nova organização de melhoramento e buscar agilidade na comunicação passadas adiante e confiabilidade nas informações recebidas.

##### a) Setor de Fomento

Pontos Negativos: com o grande número de aviários para supervisionar, a médica veterinária fica sobrecarregada para verificar as informações das fichas técnicas, de cada lote, causando demora para passar as informações no sistema dentro do prazo estipulado para a verificação da rastreabilidade dos frangos. As fichas são preenchidas à mão pelos técnicos veterinários, gerando rasuras, erros de informações, causando transtorno no entendimento das informações e ou mal preenchidas. A ficha técnica é o meio de comunicação documentada de cada procedimento adotado para cada lote específico, todas as informações devem estar necessariamente de forma correta, para não ocasionar erros e má interpretação dos dados informados.

Sugestão: A cada dia a empresa vem tendo um progresso em seu planejamento, com a ampliação da capacidade para o abate dos frangos gerando

um aumento das fichas técnicas. Uma nova contratação poderia auxiliar a médica veterinária para passar as informações dentro dos prazos, diminuindo e suprimindo o acúmulo de serviços, sem causar mais atrasos.

Solicitar à Agrosys para aperfeiçoar as informações das fichas técnicas colocando as perguntas com as respostas já impressas nas fichas para que os técnicos preencham com X as informações corretas de forma que venha facilitar no entendimento.

b) Sala de Cortes

Pontos Negativos: com o acúmulo de serviços e o aumento na produtividade, o setor não vem alcançando suas metas de produção, a justificativa é a falta de tempo, que acaba acumulando serviço e a falta de comunicação entre os turnos que vem causando muito reprocesso e retrabalhos.

O setor vem tendo problemas de desperdícios de embalagens, bandejas e filmes utilizados no processo por motivo de datas e lotes carimbados errados, uma vez que o primeiro turno produz uma determinada quantidade de lote, o segundo turno precisa trocar as datas e lotes para garantir o controle de produção. O setor é composto por 1500 funcionários que se subdivide em sub-setor como: asa, peito, coxa, miúdos, embalagem, encaixotamento e sala de embalagens.

Sugestão: no momento o setor deve organizar-se de maneira que facilite seu setor e os demais. Os coordenadores devem dar atenção prioritária, e desenvolver uma análise de organização para alcançar seus objetivos. Reunir-se uma hora por dia, definindo uma estratégia para determinar as prioridades e quais serão as metas do dia. Verificar a demanda de funcionários em cada sub-setor para que não ocorra acúmulo de funcionários em um e a insuficiência em outros causando sobrecargas em alguns funcionários. Antes da troca de turno, designar um funcionário até a sala de embalagens para verificar e separar os carimbos e embalagens para o próximo turno, evitando assim a mistura dos carimbos e embalagens utilizados pelo turno anterior, diminuindo os desperdícios com embalagens reprocessadas. Os encarregados devem agenciar a comunicação entre os turnos, sempre reforçando a sua importância para o bom desempenho do processo.

c) Setor de expedição

Pontos Negativos: o setor de expedição deve ter uma ligação com o setor da sala de cortes, visto como, os dois precisam estar em constante contato, uma vez que, dependem das informações essenciais como quantidades de produção, tipos de produtos produzidos para o dia, como também as mudanças de produção devido ao peso do frango e ou pedidos programados em cima do prazo.

O setor é composto por 3 auxiliares técnicos que comandam as programações, os carregamentos e verificam os pedidos para carregar os caminhões, além de 15 funcionários para fazer toda a logística de transportar os produtos até os caminhões. O setor possui quatro docas de descarga de produtos e uma sala pequena com dois computadores para confeccionar as documentações de cada carregamento e atualizar as informações no sistema para os demais setores. Na sala, há somente dois computadores gerando atrasos nas informações essenciais para a agilidade do processo, além de causar transtornos na checagem de e-mails, uma vez que cada auxiliar vê e utiliza o email do outro. A sala fica aberta, na qual entram pessoas a todo o momento, além do barulho gerado pelas máquinas e empilhadeiras trabalhando bem próximo do local, ocasionando distrações excessivas, para quem está fazendo a documentação, respondendo email, como também atendimento telefônico.

Sugestão: a organização deve ser primordial em qualquer ambiente de trabalho, de tal modo que, o fluxo de trabalho se mantenha em constante funcionamento. A aquisição de outro computador facilitaria o andamento do fluxo de informações tão necessárias para a agilidade do procedimento. O fechamento da porta da sala com uma porta de vidro, evitando a entrada de pessoas não autorizadas, como também, diminuiria o barulho das máquinas, causando desconforto para quem está dentro da sala.

d) Setor Comercial

Pontos Negativos: o setor Comercial depende das informações alimentadas no sistema para vender os produtos aos clientes e gerar os pedidos que

vão para a logística e faturamento. O setor é composto por 3 funcionários, 1 gerente comercial e 1 auxiliar comercial. A negociação pode ser feita via email, telefone ou presencial, varia de acordo com a quantidade de produtos e pode levar até duas semanas para fechar negócio. O setor vem sofrendo com a falta de informações no sistema, vendendo produtos que ainda nem foram produzidos ou produtos já vendidos, gerando prejuízos com perdas de clientes pelo não cumprimento das datas de entrega.

Sugestão: o setor comercial vai muito além de simplesmente oferecer um produto e manter um bom relacionamento com cliente, isso requer anos de convivência, credibilidade e confiabilidade na marca a ser negociada. Para isso, os estoques informados no sistema precisam estar fielmente corretos. A comunicação deve ser primordial para saber compreender as necessidades dos clientes, como também expressar as vantagens da marca negociada.

Seria interessante reunir-se meia hora por dia para traçar um planejamento com o intuito de administrar bem o tempo, planejar cada visita ou abordagem ao cliente, levantar as informações prévias de estoque no sistema para ter um bom desempenho nas vendas e confiabilidade no estoque a ser negociado, evitando os problemas de estoques falsos, a fim de obter melhores resultados, além de levantar essas questões nas reuniões semanais para analisar medidas de responsabilidades com os demais setores que fornecem essas informações tão primordiais para as vendas, com o objetivo de comprometer toda a equipe com o enfoque nos resultados positivos.

e) Setor de Logística

Pontos Negativos: o setor de logística é um fator decisivo para que todo o processo de produção se desenvolva com sucesso até o cliente final. Com os pedidos prontos, passados pelo setor comercial, a logística contrata os caminhões para o transporte dos produtos, porém, na hora de carregar os produtos, o setor sofre com a faltas dos produtos em estoque físico e pedidos digitados com códigos errados, gerando transtornos com a renegociação com os clientes ou até mesmo perdendo a venda e em alguns casos perdendo até o cliente, abrindo margem para a concorrência originando prejuízos irrecuperáveis. Com isso, o caminhão já

contratado fica aguardando para a resolução do problema que, às vezes demora até um dia, gerando diárias para a transportadora e perdas financeiras para a empresa.

Outro fator determinante para o setor é a falta de diálogo entre todos, mas, principalmente, dos gerentes de setor com o restante da equipe, fundamental para solucionar esses entraves. O setor é composto por 4 funcionários que se dividem em funções de agendamento dos carregamentos, suporte para os motoristas que estão fazendo as entregas de mercado interno na região, responder os email referentes aos pedidos gerados, como também, entrar em contatos com as transportadoras para programar o carregamento das cargas. O gerente não permanece na unidade, dificultando a comunicação entre os mesmos.

Sugestão: o gestor de logística deve fazer um planejamento envolvendo todos participantes e, principalmente, ouvindo suas necessidades, para que, juntos, encontrem soluções rápidas e de baixo custo para a empresa, a fim de não correr o risco de perder clientela.

A comunicação entre gerente e funcionários deve ocorrer diariamente, com a finalidade de reportar as dificuldades enfrentadas no dia a dia, com o objetivo de analisar uma solução para os problemas relatados. Uma reunião semanal e motivacional seria fundamental, já que esses funcionários realizam suas funções sem a supervisão e assessoria direta do gerente do setor.

#### f) Setor de Faturamento

Pontos Negativos: com o aumento nas vendas a cada dia, e maior número de carregamentos na programação diária, o setor está sobrecarregado gerando um acúmulo de serviço, pois, o pico de maior volume de emissões de notas fiscais, é no período matutino onde trabalham duas funcionarias, que recebem a documentação da expedição para a emissão das notas, emissão dos certificados, impressão dos documentos necessários para o transporte, como: Laudos e Carta de temperaturas, além de que, algumas informações não estão acrescentadas na documentação recebida, causando perda de tempo para o setor ou até mesmo podendo dar uma sequência errada.

A documentação recebida é a forma de comunicação documentada, de cada carregamento realizado, desta forma, todas as informações devem estar

fundamentalmente de forma correta, pois não ter a informação ocasionará erro na emissão da nota fiscal e, conseqüentemente, erro na emissão do certificado sanitário também. No período da tarde, chega mais um funcionário para atividades mais rotineiras, porém, com o atraso das emissões e retrabalhos para o cancelamento de notas, a programação e emissões ainda estão atrasadas, causando contratempos para o setor do SIF que recebe as documentações em grandes quantidades num período só para o médico veterinário firmar os certificados, ou até mesmo, incide de o médico já não está mais na unidade, postergando a assinatura para o dia seguinte, assim, o caminhão não poderá seguir viagem, permanecendo no pátio aguardando a documentação gerando diárias.

Sugestão: para o bom funcionamento do setor, o ideal seria adiantar o funcionário da tarde para dar suporte às duas funcionárias do período matutino, assim, as mesmas poderiam priorizar as emissões das notas fiscais e dos certificados sem que precisem parar para realizar as outras atividades não tão prioritárias para o momento, diminuindo os problemas com o atraso e o auxílio do colega para que assim que a emissão estiver concluída já seja encaminhada para o setor do SIF.

Diante disso, o terceiro funcionário ainda colaboraria na verificação dos documentos recebidos do setor de expedição, para maior agilidade, confiabilidade nas informações passadas muitas vezes despercebidas pelo acúmulo de serviços, como também a dupla conferência no momento da emissão dos certificados encaminhados para o SIF, evitando as RNC (Registro de Não Conformidade) para o setor responder, aplicado pelo médico veterinário.

Uma reunião semanal entre os dois setores – expedição e faturamento- também seria o ideal para sanar os problemas de comunicação e informações incompletas, reforçando a importância do diálogo entre as equipes e motivando os funcionários para melhorar o desempenho no processo.

#### g) Setor do SIF

Pontos Negativos: o setor do SIF é o setor que recebe as documentações de cada carregamento e verifica minuciosamente todas as informações da nota fiscal com o certificado emitido no sistema do SIGSIF, há apenas um funcionário que faz

toda essa verificação antes de levar na sala do médico veterinário para firmar os documentos, muitas vezes, passando erros despercebidos, pelo acúmulo de ofício. Com isso, às vezes acontece de algum certificado estar com as informações incorretas, dessa forma, a empresa leva uma RNC (Registro de Não Conformidade).

Quando isso acontece, a documentação fica retida no SIF, sendo liberada somente após o coordenador do faturamento responder a RNC com as ações imediatas respondidas, para que esse erro não volte a acontecer e assiná-la para a mesma ficar arquivada e registrada no órgão verificador. Diante disso, são de extrema importância a verificação e a conferência dos certificados encaminhados para o SIF, pois isso gera um retrabalho, tendo que novamente emitir o certificado e ser reenviado para conferência, enquanto isso o caminhão fica aguardando no pátio até sua liberação.

Sugestão: uma nova contratação poderia auxiliar o funcionário que verifica as documentações antes de levá-las para o médico assinar, evitando as RNC para o setor e diminuindo o acúmulo de serviço, visto que o funcionário trabalha apenas no horário comercial, ficando tudo o que é emitido no período noturno de carregamento para a conferência do dia.

## 6. CONCLUSÃO

Na atualidade, a necessidade de uma comunicação interna planejada e eficaz dentro da organização é muito grande. O conteúdo trabalhado foi muito importante, pois aprimorou um conhecimento aprofundado para a pesquisadora.

Este trabalho teve por finalidade desenvolver ações para a melhoria da comunicação interna na empresa. Para alcançar esse objetivo, primeiramente, foi necessário realizar o diagnóstico organizacional para caracterizar e conhecer o processo de comunicação entre os setores, bem como os fatores que influenciam a empresa por meio do referencial teórico.

Posteriormente, por meio da coleta de dados, foi possível perceber que há fatores negativos que promovem a ineficácia do processo de comunicação interna, influenciando na qualidade das informações passadas adiante.

Destaca-se que a coleta de dados ocorreu por meio dos relatórios retirados do sistema interno da empresa, os quais foram transformados em gráficos para diagnosticar e avaliar a emissões de notas fiscais no setor de faturamento, que depende das informações dos outros setores envolvidos para o bom desenvolvimento do processo.

Diante dos dados coletados e analisados, elaboraram-se sugestões para obter a melhoria e aperfeiçoamento das dificuldades encontradas no processo de comunicação interna da empresa. As sugestões de melhorias elaboradas foram especialmente voltadas para os elementos que influenciam a comunicação interna.

Contudo, destaca-se que algumas sugestões foram observadas e aprovadas, e já estão sendo colocadas em ação, tais como: novas contratações direcionadas a áreas estratégicas, planejamento diário de setores e novas acomodações. Ressalta-se a importância da implementação das sugestões desenvolvidas, uma vez que essas auxiliariam não só para maior eficiência da comunicação, promovendo clareza, objetividade e transparência nos processos, mas também servirá como um diferencial competitivo. Ou seja, com as sugestões de melhorias, acredita-se que se terá uma empresa mais comprometida com a gestão da comunicação e informação, beneficiando todos os setores.

Por fim, o objetivo geral deste estudo, qual seja, desenvolver sugestões de melhorias para a comunicação interna por meios dos setores envolvidos no processo, bem como os objetivos específicos foram cumpridos.

Para a pesquisadora, este estudo possibilitou que o conhecimento adquirido no curso de Secretariado Executivo fosse executado na prática da empresa de alimentos de Nova Veneza-SC, contribuindo para a formação acadêmica.

## REFERÊNCIAS

AMBONI, N; ANDRADE, R.O.B de. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=SKK> Acesso em: 16 de Abril 2014.

BERVIAN, P.A; CERVO, A.L. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

CARVALHO, H. **A Comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações**. UNI resista, São Leopoldo, v. 1, n. 3, p. 1-8, Jul. 2006.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 3 ed. 1994.

COHEN, M.C.J. **Comunicação escrita**: a busca do texto objetivo. Rio de Janeiro: E-papers, 2011. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id>. Acesso em: 16 de Junho de 2014.

CORRÊA, J (org). **Marketing: a teoria em prática**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=r8ksxnh4ZdlC&pg=PA50&lpg=PA50&dq=conceito+de+comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&source=bl&ots=raFfSHXsw3&sig=LzVmBaMPpMwiD2e2Q439P2BPJIY&hl=ptPT&sa=X&ei=kNB6UPzuEouD0QHA3oCQAQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=conceito%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false](http://books.google.com.br/books?id=r8ksxnh4ZdlC&pg=PA50&lpg=PA50&dq=conceito+de+comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&source=bl&ots=raFfSHXsw3&sig=LzVmBaMPpMwiD2e2Q439P2BPJIY&hl=ptPT&sa=X&ei=kNB6UPzuEouD0QHA3oCQAQ&redir_esc=y#v=onepage&q=conceito%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false)>. Acesso em: 15 de Maio 2014.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FARIA, N.A; SUASSUNA, N. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos editora. 1982.

FREIRE, PAULO. **Extensão ou Comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1971.

HUNT;J.G.; OSBORN, R. N; SCHERMERHORN, Jr. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1998. Disponível em: <http://books.google.com.br> . Acesso em: 15 de Maio de 2014.

INSTITUTO FSB DE PESQUISA. **Mapa da Comunicação 2011**. Brasília, 201. Disponível: <http://www.institutofbspesquisa.com.br/wpcontent/uploads/2011/11/MAPA-2011.pdf>. Acesso em: 16 de Maio 2014.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

LIMA, S.B. **A comunicação organizacional rompendo barreiras**: Revista do CCEI – Centro de Ciências da Economia e Informática. Rio Grande do Sul. v.7, n.11, p. 32-37. Mar. 2003. Disponível em <http://www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf>. Acesso em: 17 de Maio 2014.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, G.G de. **Comunicação empresarial: sem complicação**. São Paulo: Manole, 2009. 2 ed. Disponível em: <  
<http://books.google.com.br/books?id=Nmh44WFNI4gC&printsec=frontcover&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+escrita+matos+2009&hl=ptBR&sa=X&ei=RMOOUO70JoPX0QG-vIGgCQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> >. Acesso em: 13 de Maio 2014.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

POSSI, M. Gerenciamento de projetos: guia do profissional, aspectos humanos e interpessoais. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. v. 2. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id> . Acesso em: 18 de Maio.

REDFIELD, C. E. **Comunicações Administrativas**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

ROBBINS, H. A. **Como ouvir e falar com eficácia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, cap 13, 2002.

SANTOS, R.B dos. **Oratória: guia prático para falar em público**. 2ed. Brasília: SENAC, 2011.

SILVA S.L. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>, Acesso em: 17 de Maio 2014.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, I. **Comunicação na empresa**. Rio de Janeiro: FGV. 2007. Disponível em: [Http://books.google.com.br/books?id=iXbvmq9ocZ8C&pg=PA4&dq=comunica%](http://books.google.com.br/books?id=iXbvmq9ocZ8C&pg=PA4&dq=comunica%)

C3%A7%C3%A3o+escrita++teixeira&hl=ptBR&sa=X&ei=\_iqqUK2IjPjTA9gTr54DYAQ  
&ved=0CC0Q6AEwAA . Acesso em: 17 de Maio 2014.

THAYER, L. O. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais.** São Paulo: Atlas, 1976.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.



## **APÊNDICE(S)**

**ANEXO(S)**