

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO E ASSUNTOS ESTUDANTIS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Gabriela Pauletto da Silva

Giovana Carolina Viana

Nathali Pires

Vinicius Cuba Theodoro

**PROJETO EXPERIMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA À ORGANIZAÇÃO
FRUTAMANIA**

**Sorocaba-SP
2020**

Gabriela Pauletto da Silva

Giovana Carolina Viana

Nathali Pires

Vinicius Cuba Theodoro

**PROJETO EXPERIMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA À ORGANIZAÇÃO
FRUTAMANIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para obtenção do
Diploma de Graduação em Relações Públicas da
Universidade de Sorocaba.

Orientadora: Dra. Ana Cristina da Costa Piletti
Grohs

**Sorocaba-SP
2020**

Gabriela Pauletto da Silva

Giovana Carolina Viana

Nathali Pires

Vinicius Cuba Theodoro

**PROJETO EXPERIMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A ORGANIZAÇÃO
FRUTAMANIA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como
requisito parcial para obtenção do Diploma de
Graduação em Relações Públicas, da
Universidade de Sorocaba.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Universidade de Sorocaba

Universidade de Sorocaba

Universidade de Sorocaba

AGRADECIMENTOS

Agradecemos essencialmente a nossa orientadora Prof^a Dra. Ana Cristina, pela prontidão em nossas dúvidas e anseios, sua inesgotável paciência e amor que empenha pela profissão que em breve poderemos chamar de nossa.

Agradecemos aos demais membros do corpo docente do curso de Relações Públicas, Prof^o Ms. Fábio Mascarenhas e Prof^a Ma. Mércia Segala Bruns, pelo tempo dedicado a nos orientar para a melhor execução do presente trabalho.

Ao nosso contato na Frutamania, Rafaella Kain, pela atenção e tempo a nós concedidos e acesso irrestrito às informações necessárias para a conclusão dessa primeira etapa Projeto Experimental.

Nosso muito obrigado!

Faça um plano, tenha um objetivo. Trabalhe para alcançá-los, mas de vez em quando, olhe ao seu redor e aproveite, porque é isso... Tudo pode acabar amanhã.

(Meredith Grey)

RESUMO

Este projeto tem como objetivo explicar as etapas do desenvolvimento do Projeto Experimental de Relações Públicas para a organização Frutamania, localizada na cidade de Sorocaba. Por meio de estudo teórico-prático e de entrevistas presenciais e virtuais, buscou-se conhecer a organização, o seu setor de atuação, conhecer e mapear os seus públicos de interesse e também analisar a concorrência no setor de distribuição de frutas. Para identificar os problemas relatados e identificados através do *briefing* coletado, foi desenvolvida uma pesquisa de opinião para os colaboradores. A partir dos resultados, entendeu-se que a ausência de políticas de incentivo e de um plano de comunicação para o público interno são um dos principais problemas da organização, assim como a pouca expressão da marca nas mídias sociais. Com base nesses dados, realizou-se um diagnóstico, apontando as problemáticas da organização e desenvolvido um plano de relações públicas para resolver as necessidades encontradas.

Palavras-chave: Comunicação. Relações Públicas. Hortifrúti. Planejamento Estratégico. Frutamania.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dados cadastrais da agência Áurea.....	17
Figura 2 - Logo Agência Áurea.....	20
Figura 3 - Perfil da gestora de planejamento.....	22
Figura 4 - Perfil da gestora de atendimento.....	22
Figura 5 - Perfil da gestora de atividades.....	23
Figura 6 - Perfil do gestor geral e de criação.....	23
Figura 7 - Organograma da agência Áurea.....	26
Figura 8 - Linha do tempo Frutamania.....	36
Figura 9 - Organograma funcional da Frutamania.....	41
Figura 10 - Logo antigo Frutamania.....	48
Figura 11 - <i>Rebrand</i> logo Frutamania.....	49
Figura 12 - Logo novo Frutamania.....	49
Figura 13 - <i>Instagram</i> Frutamania.....	51
Figura 14 - <i>Facebook</i> Frutamania.....	51
Figura 15 - <i>Post</i> sobre carnaval no <i>Instagram</i> Frutamania.....	52
Figura 16 - <i>Post</i> mostrando P.D.V decorado no <i>Instagram</i> da Frutamania.....	52
Figura 17 - Matriz estratégica das partes interessadas.....	63
Figura 18 - Análise SWOT Frutamania.....	82
Figura 19 - Dados socioculturais e demográficos dos colaboradores.....	102
Figura 20 - Dados da pontuação de benefícios.....	103
Figura 21 - Dados ferramentas de comunicação.....	105
Figura 22 - Mapa Estratégico Frutamania.....	122
Figura 23 - Programas e Campanhas do Plano.....	130
Figura 24 - Cronograma das ações.....	192

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ficha cadastral Frutamania Box 1 (sede).....	29
Quadro 2 - Ficha cadastral Frutamania Box 2 (bananas).....	29
Quadro 3 - Dados cadastrais do sítio de produção de bananas.....	31
Quadro 4 - Valores da Frutamania.....	37
Quadro 5 - Aspectos gerenciais da organização Frutamania.....	38
Quadro 6 - Funcionários e funções da Frutamania.....	40
Quadro 7 - Ferramentas de comunicação utilizadas pela Frutamania.....	53
Quadro 8 - Análise dos públicos de interesse da Frutamania.....	61
Quadro 9 - Tendência x impactos.....	71
Quadro 10 - Análise dos concorrentes.....	77
Quadro 11 - Modelos de Relações Públicas.....	89
Quadro 12 - Modelos de Relações Públicas e variáveis operacionais.....	90
Quadro 13 - Papel do profissional responsável pela comunicação: dimensões e variáveis operacionais.....	93
Quadro 14 - Classificação da pesquisa.....	99
Quadro 15 - Classificação da pesquisa complementar.....	110
Quadro 16 - Recursos e orçamento da Estruturação do setor de Comunicação.....	132
Quadro 17 - Recursos e orçamento do Manual de Gestão da Comunicação.....	134
Quadro 18 - Avaliação e mensuração da ação 01.....	134
Quadro 19 - Recursos e orçamentos da <i>Newsletter</i>	138
Quadro 20 - Avaliação e mensuração da <i>Newsletter</i>	138
Quadro 21 - Recursos e orçamentos das reuniões de integração e desenvolvimento de equipe.....	142
Quadro 22 - Recursos e orçamento do Manual do Funcionário.....	146
Quadro 23 - Avaliação e mensuração do Manual do Funcionário.....	146
Quadro 24 - Recursos e orçamento do Aplicativo de Compras <i>On-line</i>	150
Quadro 25 - Avaliação e mensuração do Aplicativo de Compras <i>On-line</i>	150
Quadro 26 - Recursos e orçamento da Reformulação do <i>Site</i>	154
Quadro 27 - Avaliação e mensuração da Reformulação do <i>Site</i>	154

Quadro 28 - Cronograma de publicações do <i>Facebook</i>	158
Quadro 29 - Recursos e orçamento do <i>Facebook</i>	159
Quadro 30 - Cronograma de publicações do <i>Instagram</i>	161
Quadro 31 - Recursos e orçamento do <i>Instagram</i>	162
Quadro 32 - Cronograma das postagens do <i>TikTok</i>	164
Quadro 33 - Recursos e orçamento do <i>TikTok</i>	165
Quadro 34 - Avaliação e mensuração das Redes Sociais.....	166
Quadro 35 - Recursos e orçamento do Memorial <i>On-line</i>	168
Quadro 36 - Avaliação e mensuração do Memorial <i>On-line</i>	169
Quadro 37 - Conteúdo da TV <i>Indoor</i>	171
Quadro 38 - Recursos e orçamento da TV <i>Indoor</i>	171
Quadro 39 - Avaliação e mensuração da TV <i>Indoor</i>	174
Quadro 40 - Roteiro do Vídeo Institucional.....	173
Quadro 41 - Recursos e orçamento do Vídeo Institucional.....	175
Quadro 42 - Avaliação e mensuração do Vídeo Institucional.....	176
Quadro 43 - Questionário pós-evento.....	177
Quadro 44 - Recursos e orçamento da Corrida Frutamania <i>Run</i>	178
Quadro 45 - Avaliação e mensuração da Corrida Frutamania <i>Run</i>	179
Quadro 46 - Avaliação Geral do Plano.....	184
Quadro 47 - Investimento total do Plano de Relações Públicas.....	191

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Modelos de Relações Públicas.....	92
Gráfico 2 - Papel do comunicador.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise da organização-cliente em relação ao setor.....	74
Tabela 2 - Análise de competitividade.....	80
Tabela 3 - Pontuação dos concorrentes.....	81

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Fachada do box no ano de 2002.....	34
Imagem 2 - Fachada atual do box principal.....	35
Imagem 3 - Fachada do box 1.....	42
Imagem 4 - Armazenagem das bananas do box 2.....	43
Imagem 5 - Instalações do sítio em Juquiá.....	44
Imagem 6 - Bananas do sítio.....	44
Imagem 7 - <i>Template</i> da capa do Manual de Gestão da Comunicação.....	135
Imagem 8 - <i>Template</i> da página do sumário.....	136
Imagem 9 - <i>Template</i> do jornal semanal no celular.....	139
Imagem 10 - <i>Template</i> da página inicial do jornal.....	140
Imagem 11 - <i>Template</i> da comunicação gráfica da entrada do salão.....	143
Imagem 12 - <i>Template</i> da tela principal do evento.....	144
Imagem 13 - <i>Template</i> da capa do Manual do Funcionário.....	147
Imagem 14 - <i>Template</i> do logo do aplicativo.....	151
Imagem 15 - <i>Template</i> da página principal do aplicativo.....	152
Imagem 16 - Aba HOME.....	155
Imagem 17 - Aba QUEM SOMOS.....	156
Imagem 18 - Aba MEMORIAL.....	156
Imagem 19 - Aba NOSSOS PRODUTOS.....	157
Imagem 20 - <i>Template</i> de publicação no <i>Facebook</i> sobre o Dia de Reis.....	160
Imagem 21 - <i>Template</i> de postagem no <i>Instagram</i>	163
Imagem 22 - <i>Template</i> da página inicial e do perfil da organização na plataforma <i>TikTok</i>	166
Imagem 23 - <i>Template</i> do <i>layout</i> do Memorial <i>On-line</i>	170
Imagem 24 - Modelo de conteúdo e aplicação da <i>TV Indoor</i>	172
Imagem 25 - Modelo de arte oficial para a divulgação do evento.....	180
Imagem 26 - Modelo da camiseta de poliéster.....	180
Imagem 27 - Modelo da caneca de fibra de côco.....	181
Imagem 28 - Modelo da <i>Ecobag</i> de algodão cru.....	182

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 AGÊNCIA EXPERIMENTAL	17
2.1 Dados cadastrais	17
2.2 Conceituação e proposta de valor	18
2.3 Princípios organizacionais	18
2.4 Identidade visual	19
2.5 Histórico	20
2.6 Perfil dos empreendedores	21
2.7 Segmento de clientes	24
2.8 Descrição dos produtos e serviços	24
2.9 Diferenciais Competitivos	25
2.10 Organograma	25
3 BRIEFING	28
3.1 Dados Cadastrais	28
3.2 Histórico	31
3.2.1 História da alimentação e comercialização dos hortifrutis	32
3.2.2 Histórico da Frutamania	33
3.3 Estrutura organizacional e administrativa	36
3.3.1 Diretrizes organizacionais	36
3.3.2 Aspectos gerenciais e administrativos	38
3.3.3 Aspectos Humanos.....	41
3.3.4 Aspectos Físicos.....	42
3.4 Atuação mercadológica e social da organização	45
3.4.1 Produtos, serviços e produção.....	45
3.4.2 Mercado	45
3.4.3 Concorrência	46
3.4.4 Consumidores.....	46
3.4.5 Entidades representativas do setor e áreas governamentais de interesse	47
3.4.6 Certificações	47
3.4.7 Responsabilidade social	47
3.5 Comunicação e relacionamento com os públicos	48
3.5.1 Identidade visual e Imagem da organização	48
3.5.2 Departamento de comunicação ou área responsável.....	50
3.5.3 Relacionamento com os públicos.....	54
3.6 Expectativas da organização cliente	54
3.6.1 Em relação ao próprio negócio	54

3.6.2 Em relação ao projeto de Relações Públicas.....	55
3.7 Impactos do Coronavírus	55
4 ANÁLISE DOS PÚBLICOS	57
4.1 Conceito de <i>stakeholders</i>	57
4.2 Mapeamento dos públicos	58
4.3 Análise dos públicos de interesse	60
5 ANÁLISE ESTRATÉGICA	66
5.1 Análise do macroambiente	66
5.1.1 Ambiente demográfico.....	66
5.1.2 Ambiente econômico	67
5.1.3 Ambiente político-legal.....	67
5.1.4 Ambiente tecnológico	68
5.1.5 Ambiente sociocultural	68
5.1.6 Ambiente natural.....	69
5.1.7 Impactos da pandemia no setor de hortifrúti.....	70
5.2 Análise do setor	72
5.2.1 Panorama geral do setor.....	73
5.2.2 Análise da organização-cliente em relação ao setor	73
5.3 Análise da Concorrência	75
5.3.1 Classificação e Identificação.....	75
5.3.2 Análise dos Grupos Estratégicos.....	76
5.3.3 Análise de Competitividade	79
5.4 Análise SWOT	81
5.4.1 Forças	82
5.4.2 Fraquezas	83
5.4.3 Oportunidades	84
5.4.4 Ameaças	84
5.4.5 Análise combinada dos dados	85
5.4.5.1 Forças X Oportunidades.....	85
5.4.5.2 Forças X Ameaças	85
5.4.5.3 Fraquezas X Oportunidades	86
5.4.5.4 Fraquezas x Ameaças.....	87
6 MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E PAPEL DO COMUNICADOR	89
6.1 Modelos de Relações Públicas.....	89
6.2 Papel do profissional responsável pela comunicação	92
7 PROJETO DE PESQUISA	97
7.1 Definição do problema e da pergunta-problema.....	97
7.2 Justificativa.....	97

7.3 Pressupostos	98
7.4 Público(s)	98
7.5 Definição dos objetivos	98
7.5.1 Objetivo geral.....	98
7.5.2 Objetivos Específicos.....	99
7.6 Classificação da pesquisa	99
7.7 Métodos de pesquisa e de coleta de dados	100
7.8 Amostragem	100
7.9 Instrumento de coleta de dados	100
7.10 Aplicação da pesquisa	101
7.11 Apresentação e análise dos resultados	101
7.11.1 Perfil socioeconômico e demográfico do colaborador	101
7.11.2 Expectativas, motivações, condições de trabalho e conhecimento organizacional	102
7.11.3 Avaliações de desempenho.....	104
7.11.4 Comunicação e Relacionamento	104
7.12 Análise geral	105
8 PROJETO DE PESQUISA COMPLEMENTAR	108
8.1 Definição do problema e da pergunta-problema	108
8.2 Justificativa	108
8.3 Pressupostos	109
8.4 Público(s)	109
8.5 Definição dos objetivos	109
8.5.1 Objetivo geral.....	109
8.5.2 Objetivos Específicos.....	109
8.6 Classificação da pesquisa	109
8.7 Métodos de pesquisa e de coleta de dados	110
8.8 Amostragem	110
8.9 Instrumento de coleta de dados	111
8.10 Aplicação da pesquisa	111
8.11 Apresentação e análise dos resultados	111
8.11.1 Perfil dos consumidores e formas de venda	111
8.11.2 Impacto da pandemia no setor de hortifrúti.....	112
8.11.3 Vendas <i>on-line</i> e o diferencial	112
8.11.4 Oportunidades e “novo normal”	112
8.11.5 Representação da Frutamania.....	112
8.11.6 Gestão Familiar	113
8.12 Análise geral	113
9 DIAGNÓSTICO	116

10 MAPA ESTRATÉGICO	121
11 PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	125
11.1 Justificativa	125
11.2 Objetivos	126
11.2.1 Objetivo geral	126
11.2.2 Objetivos específicos	126
11.3 Políticas de comunicação	127
11.4 Posicionamento e conceito de comunicação	128
11.5 Públicos	129
11.6 Programas	129
11.7 Programa 1: Gestão da Comunicação	130
11.7.1 Ação 1: Formalização das Políticas e do Setor de Comunicação	131
11.7.1.1 Subação 1: Estruturação do Setor de Comunicação.....	132
11.7.1.2 Subação 2: Manual de Gestão da Comunicação	133
11.8 Programa 2: Comunicação Interna e Administrativa	136
11.8.1 Ação 1: <i>Newsletter</i>	137
11.8.2 Ação 2: Integração dos Funcionários.....	140
11.8.2.1 Subação 1: Reuniões de Integração e desenvolvimento de equipe	141
11.8.2.2 Subação 2: Manual do Funcionário.....	144
11.9 Programa 3: Comunicação Mercadológica e Digital	147
11.9.1 Ação 1: Aplicativo de Compras <i>On-line</i>	148
11.9.2 Ação 2: Reformulação do <i>Site</i>	152
11.9.3 Ação 3: Redes Sociais.....	157
11.9.3.1 Subação 1: <i>Facebook</i>	158
11.9.3.2 Subação 2: <i>Instagram</i>	160
11.9.3.3 Subação 3: <i>TikTok</i>	163
11.10 Campanha 1: Institucional e Ecologia Social	167
11.10.1 Ação 1: Memorial <i>On-line</i>	167
11.10.2 Ação 2: TV <i>Indoor</i>	170
11.10.3 Ação 3: Vídeo Institucional	173
11.10.4 Ação 4: Corrida Frutamania <i>Run</i>	176
12 AVALIAÇÃO GERAL DO PLANO	184
13 CRONOGRAMA	188
14 INVESTIMENTOS.....	191

15 RECOMENDAÇÕES AO CLIENTE	194
16 CONSIDERAÇÕES FINAIS	196
REFERÊNCIAS	199
APÊNDICE A – MATRIZ MODELOS DE COMUNICAÇÃO	205
APÊNDICE B - MATRIZ PERFIL DO COMUNICADOR	207
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	209
APÊNDICE D - RESULTADOS DA PESQUISA	214
APÊNDICE E - PESQUISA COMPLEMENTAR.....	229
APÊNDICE F- CALENDÁRIO DAS POSTAGENS DAS REDES SOCIAIS	232
APÊNDICE G - STORYBOARD DO VÍDEO INSTITUCIONAL	235

Áu

/introdução



1. INTRODUÇÃO

O consumo de alimentos saudáveis, em suas devidas quantidades, vem crescendo ao longo dos anos, seja por meio de novas técnicas de alimentação, incluindo educação alimentar, ou pela busca de uma vida mais saudável (Vegazeta, 2019). Partindo disto, o presente Projeto Experimental, elaborado pela agência experimental Áurea. Comunicação, como Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, da Universidade de Sorocaba.

No primeiro semestre de 2019, realizou-se a estruturação da agência, sequenciando a elaboração do Projeto Experimental com a escolha do cliente, a Frutamania, do ramo de distribuição de frutas, que conta com dois boxes localizados no CEAGESP, em Sorocaba.

O setor dos hortifrúti vem crescendo cotidianamente. Segundo a Lorens Suporte (2019), o mercado de hortaliças é parte importante não só para economia do Brasil, mas na vida diária da população geral. Ainda segundo o site, em 2017 a agricultura e o agronegócio foram responsáveis por mais de 23% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Desta forma, a primeira etapa do Projeto foi uma coleta de informações necessárias para conhecer a organização-cliente, o *briefing*. Em seguida, analisou-se seus públicos considerando os conceitos de Edward Freeman (apud FRANÇA, 2012), que durante a análise, baseiam-se em um conceito que não se subdivide o públicos internos e externos, mas sim considera qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que afeta ou é afetado pelas ações da organização.

Após identificar e entender o grau de interesse e poder exercido por cada um dos *stakeholders* da organização-cliente, buscou-se compreender os ambientes nos quais a Frutamania está inserida, isto é, fatores sociais, políticos-legais, econômicos, naturais e tecnológicos. Nesta etapa apresenta-se ainda um mapeamento dos concorrentes, sendo finalizado com a criação de uma análise SWOT.

Viu-se como necessário para melhor compreensão dos dados coletados anteriormente, uma sexta etapa, onde pontuou-se os modelos de Relações Públicas da organização, podendo ser agência de imprensa, informação pública, assimétrico de duas mãos ou simétrico de mão dupla, igualmente para o papel do profissional de comunicação, que poderia variar entre gerencial, operacional ou estratégico.

Após o mapeamento, realizou-se a aplicação de pesquisa de clima para os 28 colaboradores da organização, a fim de entender e comprovar as problemáticas encontradas

durante o desenvolvimento do trabalho. Ao fim, nas considerações finais, destacou-se os principais resultados obtidos pelo estudo, um esboço do diagnóstico e os próximos passos do projeto.

No oitavo capítulo foi realizada uma pesquisa complementar para conhecer as especificidades sobre seus aspectos comunicacionais e mercadológicos. Em seguida, foi possível elaborar o diagnóstico das problemáticas identificadas a fim de mapear os pontos de melhoria.

Já no décimo capítulo, foi estruturado o mapa estratégico da organização a partir do modelo BSC (*Balanced Scorecard*) com o intuito de posicionar a comunicação de forma estratégica para nortear as ações de acordo com a realidade e objetivo da organização.

No décimo primeiro capítulo apresenta-se o Plano de Relações Públicas, estruturado com ações comunicacionais para auxiliar no processo empresarial, composto por três programas e uma campanha que buscam o aumento do impacto da imagem da Frutamania em Sorocaba e região.

Desta forma, esse Projeto Experimental foi alinhado de acordo com a realidade da organização-cliente, com o intuito de possibilitar que o objetivo principal da organização fosse alcançado, ou seja, se posicionar e ser referência no setor de Hortifrúti em toda a cidade de Sorocaba e região, devido aos seus produtos e serviços.

Áu

/agência experimental

Áu rea.
Comunicação

2. AGÊNCIA EXPERIMENTAL

A Áurea. Comunicação é uma Agência Experimental de Relações Públicas com foco em soluções de comunicação organizacional para micro, pequenos e médios negócios, sendo de sua competência a criação de estratégias de comunicação, gestão de crises e de imagem, pesquisas e assessoramento em tomadas de decisão.

2.1 Dados cadastrais

A agência Áurea. Comunicação está localizada no edifício Iguatemi Business Sorocaba, situado na Av. Gisele Constantino 1.850, sala 1113, no Parque Bela Vista, Votorantim – SP, Brasil, CEP - 18110-902, tal como observado no cartão de visitas da Figura 1.

A escolha do lugar foi de acordo com a geografia estratégica em Sorocaba. O Parque Campolim abriga um dos maiores centros de negócios da cidade, abrigando três das maiores agências de comunicação da região, shopping e lojas diversas. O edifício Iguatemi Business é constituído por advogados, consultorias, agências de mídias digitais, tornando-se um local de conveniente para prospecção de clientes da Agência.

Figura 1 - Dados cadastrais da agência



Fonte: Elaboração própria.

2.2 Conceituação e proposta de valor

A *Áurea.* preza por exercer trabalhos envoltos por confiança, tanto entre agência e cliente quanto cliente e seus públicos. A construção das relações de confiança pelas Relações Públicas é explicada por Pinheiro e Ruão (2016, p. 176) como a “condição essencial para o sucesso das empresas/instituições no mercado”, e completa que as Relações Públicas “poderão promover relações de confiança entre a organização e seus públicos, através de um processo de compreensão e entendimento mútuos permanentes”.

Assim, a *Áurea.* busca ter uma relação macro com seus clientes, entendendo suas necessidades e oferecendo soluções de relacionamento e comunicação organizacional, desenvolvendo assim relações sólidas e longínquas.

Áurea. Comunicação: refletindo confiança.

2.3 Princípios organizacionais

Os principais propósitos da agência seguem o sentido de seu nome: buscar sempre transmitir a verdade, fazendo com que os clientes brilhem diante de seus públicos.

Para Wheatley (2006), os princípios organizacionais são as diretrizes que guiam uma organização para o cumprimento de seus objetivos, tendo como elementos: a missão, a visão e os valores da organização.

Oliveira (2009) descreve a missão como o motivo principal da existência de uma empresa. Assim, a agência *Áurea.* tem como missão, prover soluções de comunicação organizacional com foco em empresas de micro, pequeno e médio porte, mediante ao planejamento, execução e avaliação de ações estratégicas de comunicação e de relacionamento, para gerar confiança e resultados positivos.

A visão consiste em “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo” (OLIVEIRA, 2009, p. 65), ou seja, representa o que a empresa quer ser no futuro. A *Áurea.* tem como visão ser referência na área de Relações Públicas na região de Sorocaba, como uma agência que dissemina integração e igualdade de maneira singular, que estimula o sentimento de pertencimento nas organizações, assim, criando relacionamentos duradouros.

Oliveira (2009) conceitua os valores de uma organização como princípios éticos fundamentais, um conjunto de diretrizes que influenciam na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico. Na *Áurea.* os valores são caracterizados por:

1. Liberdade: caracterizada pela liberdade de expressão de opiniões e ideias, de forma que respeitamos a pluralidade de pessoas e seus pensamentos.
2. Confiança: meio de transmitir a lealdade da equipe para o mercado, demonstrando união, a fim de construir relações de confiança com os públicos.
3. Consciência: capacidade de compreender as próprias potencialidades e fragilidades, assim como assumir erros e acertos. É uma virtude dos membros da equipe que evidencia a responsabilidade profissional da agência no mercado.
4. Equidade: refere-se ao senso de justiça e busca de soluções equilibradas diante dos conflitos que a agência venha a gerenciar. Trata-se também da preocupação em balancear as aspirações individuais e coletivas realizando trabalhos personalizados.

2.4 Identidade visual

Áurea é o substantivo ou adjetivo feminino de áureo, que de acordo com o Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa (AULETE, 1881), descreve uma coisa feita de ouro, dourada, algo excelente e magnífico. Tendo forte ligação com a palavra liberdade, sendo esta, sinônimo de verdade.

O logotipo da agência, observado na Figura 2, foi idealizado e executado pelo membro do grupo, Vinicius Cuba, que visa transparecer tecnologia, e ao mesmo tempo, confiança. As iniciais da agência (Áu), representam o ouro na tabela periódica, um dos metais mais nobres do planeta, o qual espelha o significado do nome, os objetivos e intenções da agência.

Figura 2 - Logo Agência Áurea.



Fonte: Elaboração própria.

Para a tipografia, foram usadas duas fontes: a *Product Sans* aplicada em *Áurea* é uma fonte curva, sem serifas, que proporciona aspecto moderno ao logo, e a *Montserrat* aplicada no termo *Comunicação* que segue o mesmo sentido da primeira, mas é mais leve, sendo usada em escritas de textos e apresentações.

A cor foi construída a partir do grupo de elementos químicos que formam o elemento ouro na tabela periódica, sendo eles: (R: 79), número de massa (G: 11) e número atômico (B: 197) do ouro na tabela periódica.

Segundo o livro *Psicologia das Cores* (HELLER, 2012), o violeta representa os sentimentos ambivalentes, é uma união do vermelho e do azul, do masculino e do feminino, da sensualidade e da espiritualidade. Na Antiguidade, a cor dos que governavam, do poder, e hoje, da tecnologia.

2.5 Histórico

A agência é composta por quatro empreendedores, estudantes de Relações Públicas, da Universidade de Sorocaba. Os membros da agência se conheceram no ano de 2017 (início do curso), mas criaram sua primeira agência apenas no primeiro semestre de 2019, com o intuito de atender uma organização familiar, com o objetivo de analisar e identificar as necessidades da organização, a agência desenvolveu e propôs a criação de políticas de

comunicação para a empresa. O trabalho desenvolvido foi reconhecido e aprovado pelo cliente e apresentado em formato de banca no Encontro de Pesquisadores em Comunicação e Cultura JR. (EPECOM), com artigo publicado nos anais do evento.

Já no segundo semestre de 2019, contamos com uma nova formação de membros e com um novo nome: Áurea. Comunicação. A agência desenvolveu um plano eleitoral fictício, elaborando estratégias e materiais de campanha eleitoral para um candidato a prefeito de Sorocaba.

Em 2020, a agência manteve seu posicionamento como Áurea., com uma equipe mais enxuta e unida para novos desafios.

2.6 Perfil dos empreendedores

Com diferentes habilidades, os membros da agência foram alocados nas funções que demandam suas habilidades e experiências de mercado.

Gabriela Pauletto, como gestora de planejamento; Giovana Viana, como gestora de atendimento ao cliente; Nathali Pires, como gestora de atividades (a gestora de atividades é como um tráfego: recebe as demandas do atendimento e gerência quando, quem e o que será feito); e Vinicius Cuba, gestor geral e de criação. Nas figuras 3, 4, 5 e 6 é possível compreender a função de cada integrante da agência.

Figura 3 - Perfil da gestora de planejamento



/Gabriela Pauletto
gestora de planejamento

Especialidade: assessoria, conteúdo, estratégias de comunicação digital;

Interesses: assessoria de comunicação, conteúdo de redes sociais, relacionamento com cliente;

Experiências: atendimento ao cliente, organização de eventos, tráfego, criação de conteúdo, assessoria.

Áu.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 4 - Perfil da gestora de atendimento



/Giovana Viana
gestora de atendimento

Especialidade: relacionamento com o cliente, venda e pós-venda;

Interesses: organização de eventos, gestão de crises e atendimento;

Experiências: pós-venda, atendimento ao cliente, comunicação interna.

Áu.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5 - Perfil da gestora de atividades



/Nathali Pires
gestora de atividades

Especialidade: produção e planejamento de conteúdo, mídias all line, gestão de imagem;

Interesses: gestão de crise, mídias e comunicação interna;

Experiências: produção de campanhas, gestão de mídias e criação.

Áu.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 - Perfil do gestor geral e de criação



/Vinicius Cuba
gestor geral e de criação

Especialidade: assessoria, conteúdo, estratégias de comunicação digital;

Interesses: assessoria de comunicação, conteúdo de redes sociais, relacionamento com cliente;

Experiências: atendimento ao cliente, organização de eventos, tráfego, criação de conteúdo, assessoria.

Áu.

Fonte: Elaboração própria.

2.7 Segmento de clientes

A agência Áurea, atende, empresas de micro, pequeno e médio porte, definidos pelo Sebrae (2013) como organizações que possuem de 9 a 99 empregados.

O foco inicial em negócios familiares, em específico do ramo alimentício, justifica-se pela representação que o mercado alimentício tem no Brasil. Segundo a ABIA (2020), o segmento varejista de alimentos representou, em 2019, 67% do mercado interno, representando 9% do PIB nacional de 2017. Em 2018 a indústria de alimentos apresentou 2,3% de crescimento em vendas reais, sendo a melhor taxa desde o ano de 2013, que apresentou taxa de 4,2%.

O interesse dos integrantes da agência por negócios familiares foi um dos principais motivos para a aproximação deste tipo de organização, pois de acordo com os dados do IBGE, divulgados pela revista Exame (2019), correspondem a 90% das organizações brasileiras. Em 2015 empresas familiares tiveram crescimento de 79% no Brasil, superando o crescimento no mundo, que foi de 65% no mesmo ano.

Quando comparado com grandes empresas, os negócios familiares também apresentam dificuldades nas áreas de comunicação e gerencial, ocasionados pela sobrecarga de trabalho e ausência dos gestores, que são responsáveis por inúmeras tarefas. (BARBOSA, 2006).

Nesse sentido, a agência Áurea, além de contar com experiência anterior na execução do serviço de comunicação para este tipo de empresa, constatou que esse mercado está em crescimento, trazendo confiança para o cliente e para a agência.

2.8 Descrição dos produtos e serviços

2. **Consultoria de Comunicação:** é um serviço que analisa o tipo de negócio, desenvolve e orienta para implementação de estratégias compatíveis com o mercado para atingir objetivos da organização, prezando pelo bom relacionamento entre empresa e público de interesse.
3. **Pesquisa:** tem por objetivo a coleta de dados e informações sobre determinado público, auxiliando na tomada de decisões, para lapidar o elo de comunicação entre

empresa e público. Ela é o meio pelo qual a empresa coleta, analisa e produz informações relevantes para o mercado. Inclui pesquisa de opinião, de comportamento, de clima organizacional, de imagem entre outros estudos relevantes para compreender a realidade.

4. **Media Training:** é um serviço de treinamento de imprensa para que os porta-vozes da empresa possam melhor se relacionar com os jornalistas, seja na hora das entrevistas, em eventos ou em encontros de relacionamento. O importante é garantir que quem fale em nome da marca esteja bem preparado para esse momento de interação.
5. **Planejamento estratégico:** é o processo de elaboração de estratégias e ações de comunicação para uma organização a partir da análise da situação atual e projeção de futuro.
6. **Social Media:** para aumentar a percepção de marca com autoridade e conquistar sucesso entre os consumidores, os serviços de *Social Media* incluem a criação de conteúdo e gestão das redes sociais.
7. **Assessoria de imprensa:** para fortalecer o relacionamento com os canais de informação e gerar mídia espontânea para a marca, os serviços de assessoria de imprensa incluem mapeamento, análise e contato com os veículos de comunicação, produção de *press releases* e *press kit* e avaliação dos resultados através de *clipping* e análise de mídias.

2.9 Diferenciais Competitivos

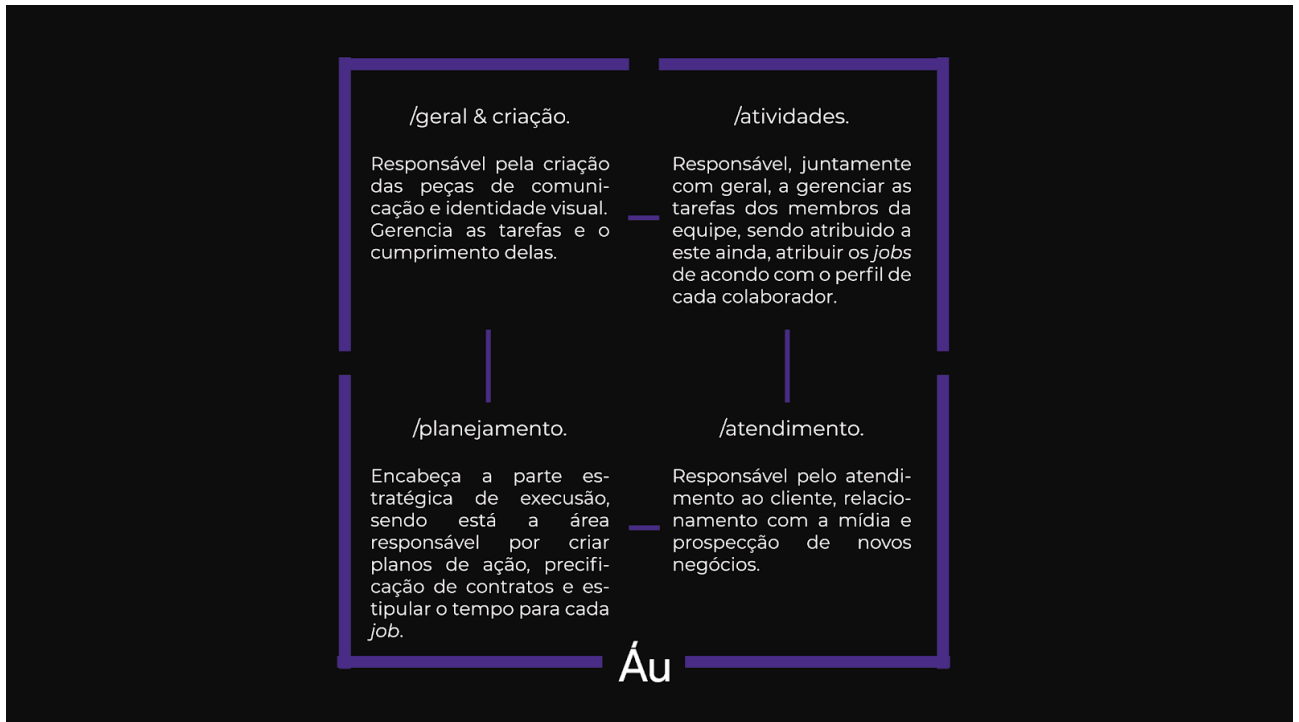
Com um diferencial entre as demais agências de Relações Públicas, a Áurea. tem como objetivo exceder as expectativas de seus clientes e não de apenas atendê-los. Garantindo a qualidade dos serviços oferecidos através do vínculo criado entre agência e cliente, pontualidade, profissionalismo e acompanhamento dos processos através de reuniões mensais durante todo o processo de desenvolvimento, assim a Áurea. busca conquistar a confiança de seus públicos.

2.10 Organograma

A Áurea. mantém uma comunicação interna horizontal e distribuiu o poder de forma democrática. Logo o organograma radial, como observado na Figura 7, representa a estrutura gerencial da agência. Busca-se desenvolver um ambiente de trabalho harmonioso,

participativo, de modo a tomar decisões em conjuntos e dividindo as responsabilidades de acordo com a aptidão de cada membro.¹

Figura 7 - Organograma da agência Áurea.



Fonte: Elaboração própria.

¹ Embora os organogramas radicais sejam apresentados na forma circular, a Áurea o representou em forma geométrica distinta visando adequá-lo à sua identidade visual. Além disso, o quadro apresenta aberturas que demonstram a ausência de barreiras comunicacionais e a possibilidade de absorver ideias e pessoas novas que venham a integrar a agência.

Áu

/briefing



3. BRIEFING

Briefing, em sua tradução literal, significa resumo, porém para comunicação a palavra significa um relato, um conjunto de informações e diretrizes transmitidas para o profissional de comunicação pela organização-cliente por meio de entrevistas e outras fontes primárias de documentação. Tais fontes contribuirão para a formulação do diagnóstico e as propostas de comunicação. (Freitas; França 1997, p. 121 e 122.).

A Frutamania é uma distribuidora de frutas, localizada na cidade de Sorocaba, presente no mercado de hortifrúti há 28 anos. É uma organização familiar, fundada pelo Sr. Célio Kain, administrada por ele, sua esposa e seus três filhos. Possui sua sede no CEAGESP, e realiza atendimentos tanto B2B quanto B2C. A principal problemática apresentada pelo cliente é referente a comunicação com o seu público interno, a qual, mesmo sem análises profundas, relata falhas e necessidades.

Assim, por meio de entrevistas presenciais e virtuais realizadas ao longo do primeiro semestre de 2020 com a gerente da Frutamania, Sra. Rafaella Kain, e documentos disponibilizados sobre a empresa pela cliente, foi possível coletar os dados da organização para a realização deste projeto. Importante destacar que a organização-cliente mantém três distintas atividades que incluem a produção de bananas, a distribuição e a comercialização de hortifrutis. Desta forma, resta esclarecer que este projeto de comunicação contempla as três atividades, embora a produção de bananas e a distribuição e comercialização de hortifrutis estejam separadas em pessoas jurídicas distintas, atuam sob a mesma marca.

Ainda, neste trabalho usou-se os conceitos de comunicação interna e administrativa de Kunsch (2003), sendo a interna com objetivo de interação entre a organização e seus empregados, usando da comunicação institucional e até da mercadológica (*endomarketing*), já a administrativa tem o papel de viabilizar o sistema organizacional, garantindo uma confluência de fluxos e redes.

3.1 Dados Cadastrais

No quadro 1 pode-se verificar os dados cadastrais da organização-cliente para a unidade sede, onde possui o administrativo da empresa e onde são efetuadas as operações de venda, recebimento, carregamento e distribuição das frutas.

Quadro 1 - Ficha Cadastral Fruta Mania Box 1 (sede)

Razão Social (BOX 1)	Cristina Helena de Almeida Kain Sorocaba Me
Nome Fantasia	Frutamania
CNPJ	01.305.161/0001-56
Tipo de Empresa	Empresário (M.E.)
Objeto do Ramo de Atuação	Comércio Atacadista de Frutas e Verduras
Número de Funcionários	14 funcionários unidade sede + 14 promotores + 1 supervisora de promotores
Porte da Organização	Médio Porte

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela Sra. Rafaella Kain.

No quadro 2 pode-se verificar as informações referentes ao Box 2, também localizado no CEAGESP, mas este funciona como uma incubadora de bananas, sem ações administrativas próprias.

Quadro 2 - Ficha Cadastral Fruta Mania Box 2 (bananas)

Razão Social (BOX 2)	Frutamania Distribuidora de Frutas LTDA-ME
Nome Fantasia	Fruta Mania Distribuidora de Frutas
CNPJ	00.484.321/0001-18
Tipo de Empresa	Sociedade Limitada (M.E)

Objeto do Ramo de Atuação	Comércio Varejista/Atacadista de Produtos Hortigranjeiros (Legumes, verduras, raízes e tubérculos, frutas, ovos)
Porte da Organização	Médio Porte
Número de Funcionários	4 funcionários na unidade de armazenamento
Setor de Atuação	Em relação à atividade econômica – Terciário (Comércio) Em relação à finalidade social – Segundo Setor (Empresa Privada)
Origem da Organização	Brasileira
Atuação da Empresa	Nacional
Endereço	Rua: Terêncio Costa Dias, Nº 300, Pavilhão GPB. Jardim Bertanha - Sorocaba - SP
Horário de Funcionamento	Seg à Sex das 05:00 as 13:00/Sáb das 05:00 às 11:30
Telefone	(15) 3217-6100/(15) 3217-2727
E-mail	contato@frutamania.com.br
HomePage	http://www.frutamania.com.br/
Principal Contato	Rafaella Kain
Cargo	Sócio Administrador

Tempo de Atuação	Cinco anos
------------------	------------

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela Sra. Rafaella Kain.

No quadro 3, apresenta-se os dados cadastrais referentes ao sítio de produção das bananas.

Quadro 3 - Dados Cadastrais do sítio de produção de bananas

Razão Social	Felipe Kain
CNPJ	35.950.215/0001-58
Tipo de Empresa	Produtor Rural (Pessoa Física)
Objeto do Ramo de Atuação	Cultivo de banana
Setor de Atuação	Primário
Endereço	Estrada Cba, s/nº, Paiol - Juquiá - SP
Número de Funcionários	7 funcionários

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela Sra. Rafaella Kain.

Aqui podemos identificar um dos primeiros desafios da organização-cliente, que é gerenciar três CNPJs. Em relatos, a Sra. Rafaella Kaian, comenta sobre a grande atenção que é dada a esta questão, principalmente quando se fala de folhas de entrada e saída, além da relação entre as equipes.

3.2 Histórico

O histórico tem como objetivo registrar a memória da organização e contextualizá-la no segmento em que atua. Considerando o *core business* da Frutamania é a distribuição de em sua maioria frutas e alguns legumes e hortaliças, sendo a banana um alimento também

produzido pelo cliente, inicialmente, apresenta-se uma breve síntese sobre o consumo e o comércio de hortifrúti e, em seguida, apresenta-se a história da organização-cliente, com sua respectiva linha do tempo.

3.2.1 História da alimentação e comercialização dos hortifrutis

Desde o início dos tempos, a cultura da domesticação de plantas e animais evoluiu juntamente com os seres humanos. No ano de 20.000 a.C, há registros da colheita e consumos de grãos selvagens, mas somente no ano de 5.000 a.C, que as bananas foram domesticadas, na região da Papua Nova Guiné, no continente africano, percorrendo por todo o Mediterrâneo, chegando até a América Central, onde no século 20, por conta da sua produção em larga escala e manipulações na economia, trouxe o apelido de "República das Bananas" para essa região.

Diversas frutas possuem origens reais, como a melância e a uva, que faziam parte do dia a dia do rei Tutankhamon, o valor delas era tão alto para esses povos que o faraó foi enterrado com diversas sementes para que pudesse plantá-las na vida além da morte.

Na Idade do Ferro (500 a.C. – 332 a.C.) e na era da antiguidade clássica (1000 aC a 450 dC.), com a expansão do Império Romano, surgiram os sistemas agrícolas, estabelecendo um sistema senhorio, os feudos (Bakers, Lanslor, Eskelner, 2019).

No Feudalismo, segundo Meksenas (1991), as terras eram divididas em feudos, onde cada senhorio tinha poder, e de forma que ele pudesse lucrar, ele dividia as terras em pequenos lotes, e distribuía para os cidadãos poderem plantar o trigo e a cevada, sendo elas usadas somente de alimento para os Senhores Feudais e para os camponeses.

Com o crescimento demográfico e a intensificação dos comércios nessas terras, surgiram as primeiras feiras livres medievais, transformando os Senhores Feudais em burguesia e os feudos em burgos. Tal fenômeno sociocultural tem como característica a venda de diversos itens, mas principalmente as frutas. Esse movimento foi evoluindo e utilizado por diversos povos como os gregos, romanos e árabes.

A chegada das feiras livres no Brasil, como apresentado por Mascarenhas (2008), constitui uma modalidade de mercado varejista ao ar livre semanal, sendo considerada como serviço de utilidade pública e voltada para a distribuição local de artigos alimentícios não

industrializados e produtos básicos. O autor continua dizendo que este modelo vem de heranças ibéricas, mescladas com práticas africanas.

Com a evolução urbana, em 1930, o americano Michael Cullen decidiu inovar o método de se fazer compras, criando o primeiro supermercado do mundo. Evolução dos armazéns, entregava uma gama maior de variedades com um menor preço e mais acessibilidade. Essa inovação chegou à Europa e ao Brasil apenas nos anos 50, e revolucionou o modo dos brasileiros abastecerem suas dispensas (MOTOMURA, 2020).

Com essa nova tendência, em 1969, surgiu o CEAGESP (Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo), para abastecer os diversos supermercados da capital paulista. Este órgão mantido pelo Governo do Estado de São Paulo é o terceiro centro de comercialização atacadista de perecíveis do mundo, atrás apenas dos de Paris e de Nova York, sendo atualmente a principal central de abastecimento do país, a maior da América Latina, e que movimenta 250 mil toneladas de frutas, legumes, verduras, pescados e flores todos os dias.

De acordo com a APAS (apud. ROSA, 2018), a região de Sorocaba é uma das que mais concentram supermercados no interior paulista, tendo chamado a atenção dos investidores cada vez mais, seja pela facilidade de se iniciar um negócio na cidade, mas principalmente pelo comportamento do consumidor de realizar as compras em dois ou mais supermercados.

3.2.2 Histórico da Frutamania

Em 1991, o proprietário da Frutamania, Sr. Célio Kain, começou no ramo da distribuição de fruta, onde ele “comprava” as bananas de seu sogro, que cultivava uma plantação desta fruta, e fazia a venda e distribuição apenas deste item em casas e mercados, com um caminhão emprestado do seu irmão.

Com o crescimento da procura, percebeu que poderia fornecer outras frutas e legumes, seguindo a necessidade dos seus clientes. Assim Sr. Célio enumerou “cinco produtos básicos” que todo negócio ou pessoa precisa, quais sejam: banana, cebola, batata, tomate e laranja.

Nesse meio tempo, a empresa, que no início se chamava Keces Frutas, percebeu a necessidade de obter um espaço de armazenamento para guardar equipamentos, como a câmara fria, e manter a qualidade dos produtos e o estoque, pois nesse momento, a

organização já contava com dois supermercados na lista de clientes e havia iniciado o processo de terceirização do hortifrúti.

Após alguns anos, surgiu a oportunidade de implementar um box próprio para estoque e qualidade de frutas para a distribuição para os supermercados no CEAGESP (Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo).

Foi então no ano de 1998 que a organização passou a ser denominada Frutamania, e foi criada sua primeira identidade visual. Na imagem 1 observa-se a fachada do primeiro box da empresa no CEAGESP em 2002.

Imagem 1 - Fachada do box no ano de 2002



Fonte: Arquivo da Sra. Rafaella Kain.

Atualmente, a empresa conta com dois boxes dentro do CEAGESP, sendo um deles utilizado especificamente para a climatização e armazenamento das bananas, uma vez que a organização mantém uma plantação própria da fruta, na cidade de Juquiá, interior de São Paulo. A Frutamania continua com o trabalho de terceirização do hortifrúti, e distribuição para supermercados, que somam nove no total de clientes. A imagem 2 mostra a fachada atual do Box 1 - sede.

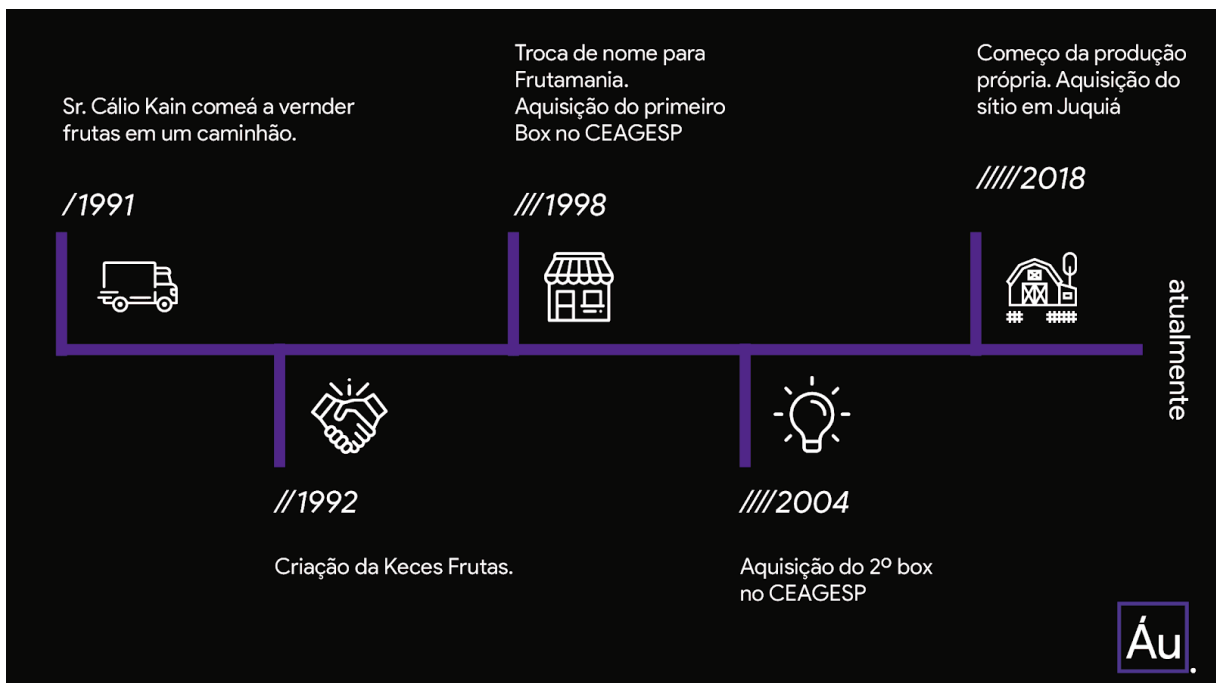
Imagem 2 - Fachada atual do box principal



Fonte: Arquivo da Sra. Rafaella Kain.

O Box 2 foi adquirido em 2004, quando o Sr. Célio Kain o comprou de seu sogro, passando a ter dois pontos dentro do Centro. Mais recentemente, em 2018, a Frutamania investiu na produção própria de bananas, com a compra de um sítio. A linha do tempo detalhada pode ser observada pela figura 8.

Figura 8 - Linha do tempo Frutamania



Fonte: Elaboração própria a partir das informações passadas pela Sra. Rafaella Kain.

Assim, com os conhecimentos do Sr. Célio, a Frutamania se tornou a organização que conhecemos hoje, com quase 40 colaboradores e diversos clientes pela cidade. As dificuldades de um negócio familiar foram superadas, mas não resolvidas, como veremos nos capítulos a seguir.

3.3 Estrutura organizacional e administrativa

Entender a estrutura organizacional da organização-cliente se faz importante, pois as diretrizes organizacionais, o comportamento dos colaboradores e de sua chefia influenciam diretamente os serviços ofertados e a imagem da empresa.

3.3.1 Diretrizes organizacionais

As diretrizes organizacionais constituem o conjunto de elementos que orientam as atividades administrativas, produtivas e comunicacionais da empresa, entre as quais se incluem a missão, visão e valores. Alguns autores, tal como Kenny (2014), considera ainda o propósito da organização como elemento diretivo das práticas gerenciais, diferenciando-o da missão, uma vez que o propósito estaria relacionado ao ideal da organização, ou seja, o

motivo de sua existência no mundo e na sociedade e a missão relacionada àquilo que a organização faz, como o faz e para quem o faz.

Uma das declarações de visão diz como a organização deseja ser no futuro (KENNY, 2014). A visão da organização-cliente é “estar entre as maiores empresas de distribuição de frutas de Sorocaba e região até o final de 2020”.

A missão descreve o que organização faz, como o faz e para quem faz, norteando os colaboradores (KENNY, 2014). A missão da organização-cliente é garantir a excelência na distribuição de frutas com variedade, de forma rápida e prática.

Os valores descrevem a cultura da organização, inspirando as pessoas (KENNY, 2014). Os valores da Frutamania são: responsabilidade, integridade, bem-estar do cliente e transparência, assim como explicado no quadro 4.

O propósito é o motivo pelo qual a empresa existe, e ajuda os colaboradores a realizarem um bom trabalho (KENNY, 2014). O propósito da organização-cliente é fornecer produtos de qualidade, entregas pontuais visando sempre atender às necessidades dos clientes.

Quadro 4 - Valores da Frutamania

Responsabilidade	Devemos garantir a entrega pontual e contínua de nossos produtos.
Integridade	Agir de forma correta e cumprir com o que estabelecemos.
Bem-estar do cliente	Fazemos de tudo para garantir o bem-estar e a satisfação de nossos clientes em relação aos nossos produtos e serviços.
Transparência	Valorizamos uma relação de transparência com nossos fornecedores, colaboradores e clientes a fim de conquistar a confiança deles.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela Sra. Rafaella Kain.

Na organização-cliente as diretrizes foram definidas pelos sócios-proprietários apenas em 2017, para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) da Sra. Rafaella Kain, não sendo divulgadas nos meios de comunicação ou compartilhadas com os funcionários por ferramentas formais de divulgação.

3.3.2 Aspectos gerenciais e administrativos

Os aspectos gerenciais e administrativos definem quais são os objetivos de cada setor. É o conjunto de decisões como planejamento, organização, liderança, comunicação. Segundo Margarida Kunsch (2003, p.64) “ [...] a arquitetura organizacional, significa as formas pelas quais as organizações se estruturam, coordenam as atividades e administram o trabalho das pessoas em busca da consecução dos objetivos propostos, traçados estrategicamente.”

No quadro 5 são apresentados os aspectos gerenciais, o objetivo de cada área, as estratégias e os principais desafios de cada um dos setores.

Quadro 5 - Aspectos gerenciais da organização Frutamania

Área	Objetivo da área	Políticas e estratégias	Principais desafios
Diretoria	Fazer com que a organização cresça	Prospectar clientes e manter uma relação estável com os <i>stakeholders</i>	Limitação financeira
Gerência	Garantir o bom funcionamento da organização	Entender as necessidades do dia a dia dos colaboradores	Agradar a maioria
Financeiro	Administrar os bens financeiros para que a organização possa crescer	Reter custos desnecessários	Imprevistos financeiros
Compras	Garantir o melhor produtos, com o menor preço, no menor prazo de entrega	Tratativas com diversos fornecedores	Flutuação de preços do mercado
Operacional	Desempenhar o melhor trabalho para o desenvolvimento da organização	Tratar todos como membros de uma família	Baixa motivação salarial, afastamento da equipe
Comunicação	Fazer com que a organização apareça no mercado	Investimento em Identidade, redes sociais e canais de comunicação	Baixo orçamento

Fonte: Elaboração própria a partir de informações passadas pela Sra. Rafaella Kain.

No quadro 5, é observado que a organização-cliente é composta por cinco áreas gerenciais, descritas abaixo:

- Diretoria: fazer com que a organização cresça, aumente sua parcela de *marketing share* e fature mais;
- Gerencia: supervisiona o operacional e garante que o serviço está sendo realizado como necessário, além de atender a necessidades burocráticas;
- Financeiro: controla todos os gastos da organização, administra o fundo financeiro para crises;
- Compras: realiza as tratativas de compras das frutas com os fornecedores;
- Operacional: responsável por fazer o transporte das frutas para os supermercados, carga e descarga dos caminhões, arrumação dos P.D.Vs;
- Comunicação: tem o papel de aumentar o reconhecimento da marca Frutamania no mercado, gerenciando as redes sociais e demais projetos de comunicação executados pela agência.

Na organização-cliente os colaboradores ocupam algumas das principais funções, são elas:

- Gerente geral: responsável pelo financeiro do Box 2 (bananas), realizando abertura e fechamento de caixa, pagamento dos funcionários que ali atuam, separação dos boletos, fechamento de mercado e executa o *marketing* de relacionamento;
- Gerente operacional: responsável por liderar os motoristas, auxiliar no carregamento dos pedidos e controlar o estoque da empresa;
- Assistente administrativo: responsável pelas notas fiscais e o sistema contábil, pelo caixa, lançamento de vendas e compras no sistema;
- Motoristas: responsáveis por separar a mercadoria que vai para os supermercados, transportando e descarregando-as;
- Embaladores: não atuam diretamente na empresa, eles trabalham quando os motoristas estão ausentes, portanto são responsáveis por embalar o produto nas caixas próprias da empresa;
- Ajudantes gerais: auxiliam os motoristas no carregamento das cargas e/ou nas vendas no box a fim de separar os pedidos dos clientes;

- Promotores: ficam nos supermercados que a empresa tem contrato e são responsáveis por fazer a reposição e a arrumação das frutas nas bancas;
- Supervisor: responsável por controlar e verificar se os promotores estão fazendo o trabalho corretamente, é a ponte entre eles e a empresa.

O quadro 6 apresenta o número detalhado de colaboradores da organização Frutamania, separados por cargo e local de trabalho.

Quadro 6 - Funcionários e funções da Frutamania

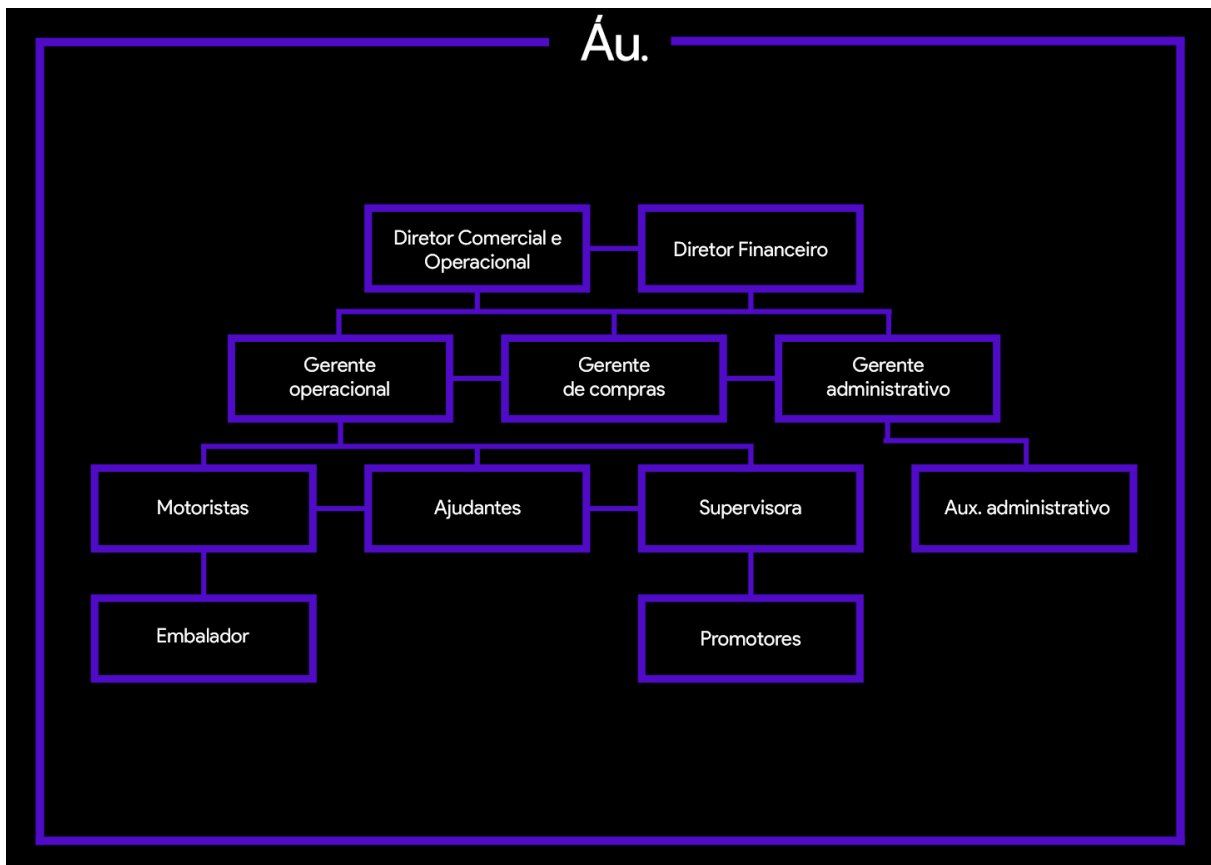
Número de colaboradores		
Unidade	Função	Quantidade de funcionários
Box 1 - sede (CEAGESP)	Motoristas	4
	Ajudantes gerais	1
	Gerente operacional	1
	Financeiro	1
	Fiscal	1
	Caixa	1
	Gerente de Compras	1
	Gerente Geral	1
	Gerente de Vendas	1
	Subtotal	
Box 2 - bananas (CEAGESP)	Gerente	1
	Motoristas distribuidores	2
	Motoristas exclusivo banana	1
Subtotal		4
Sítio de Produção de bananas (JUQUIÁ)	Embaladores (sítio)	3
	Operacional (sítio)	4
Subtotal		7
Colaboradores externos	Supervisora	1
	Promotores	14
Subtotal		15
Total		38

Fonte: Elaboração própria a partir de informações passadas pela Sra. Rafaella Kain.

Na organização apenas os gerentes operacional, de compras e geral não possuem registro em carteira, já que são filhos do sócio-proprietário, os demais são todos registrados em regime CLT.

O organograma foi “criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização” (BALCÃO, 1965). A organização-cliente conta com um organograma funcional, que não representa as relações hierárquicas, mas sim as relações funcionais da empresa, começando de cima para baixo, onde os sócios-proprietários estão acima dos colaboradores no processo de tomada de decisão (figura 9), por ser uma organização familiar, portanto é liderada pelo proprietário e sua esposa e conta com a ajuda dos filhos, um no administrativo e outro no setor de compras.

Figura 9 - Organograma funcional da Frutamania



Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela Sra. Rafaella Kain.

3.3.3 Aspectos Humanos

A Frutamania, atualmente, não possui política de premiações ou bonificações para os colaboradores, sendo este um aspecto que causa incômodo na Sra. Rafaella Kain. Tem-se

conhecimento que, por se tratar de um trabalho braçal, ou seja, carga e descarga de caminhões, manuseio de caixas e reabastecimento constante de produtos, a remuneração é baixa, o que pode gerar mais desmotivação na equipe.

Ainda referente a políticas, segundo a Sra. Rafaella, a empresa não possui políticas de comunicação de chefe-colaborador, o que causa muitos problemas já que os departamentos não recebem as mesmas informações, causando desentendimentos e, conseqüentemente, retrabalhos.

A diretoria, composta pelo sócio-proprietário Sr. Célio Kain nunca realizou pesquisas de clima, apenas promoveu conversas informais com o objetivo de entender e solucionar conflitos e insatisfações.

3.3.4 Aspectos Físicos

A Frutamania conta com dois boxes, ambos dentro do CEAGESP de Sorocaba, sendo um dos primeiros na entrada, onde eles vendem para o público e outro é específico para a venda de bananas.

O Box 1 contém uma câmara fria para armazenar os produtos, um balcão de atendimento, na parte superior fica a área administrativa a qual aloca a contabilidade e sala dos sócios-proprietários, pode ser observada pela imagem 3.

Imagem 3 - Fachada do Box 1



Fonte: Arquivo pessoal da Sra. Rafaella Kain.

O Box 2, destinado exclusivamente para a armazenagem e finalização do cultivo das bananas, fica a poucos metros de distância da sede, praticamente à sua frente. Neste espaço existe uma espécie de incubadora, onde as bananas ficam até estarem maduras para serem vendidas. A armazenagem pode ser observada pela imagem 4.

Imagem 4 - Armazenagem das bananas no Box 2



Fonte: Arquivo pessoal da Sra. Rafaella Kain.

Ainda como instalação oficial da organização Frutamania, existe o sítio de plantação em Juquiá, interior de São Paulo. Este ambiente possui dezenas de bananais, os quais são cultivados pelos colaboradores que lá residem. As instalações e plantações podem ser observadas pelas imagens 5 e 6, respectivamente.

Imagem 5 - Instalações do sítio em Juquiá



Fonte: Arquivo pessoal da Sra. Rafaella Kain.

Imagem 6 - Bananais do sítio



Fonte: Arquivo pessoal da Sra. Rafaella Kain.

Observa-se que, nos três ambientes da organização, possuem relações familiares, de proximidade. Referente a identidade visual, os dois Boxes do CEAGESP contam com uma

lona na fachada a qual conta o logo da Frutamania e o seu lema "sua fruta todo dia", frase idealizada pelo Sr. Célio Kain, na criação da marca.

3.4 Atuação mercadológica e social da organização

Nesse tópico buscou-se compreender sobre os produtos, serviços e produção da empresa, o mercado no qual está inserida, concorrentes, consumidores, entidades representativas do setor e áreas governamentais de interesse, certificações e por fim a responsabilidade social que a organização-cliente presta.

3.4.1 Produtos, serviços e produção

Na Frutamania os produtos são comercializados em forma de varejo e um dos principais serviços oferecidos é a venda e distribuição de frutas para eventos, *buffet*, hotéis, escolas e ONGS, além dos supermercados contratados que são atendidos diariamente. O diferencial da empresa é prezar pela qualidade dos produtos e estar sempre fresco para o seu cliente final.

A importância de ter uma qualidade estipulada para a venda dos produtos no setor de hortifrúti abrange vários atributos que possam ser considerados importantes, são eles: aparência visual (frescor, cor e deterioração), textura do alimento (firmeza, resistência e integridade do tecido), sabor, aroma, valor nutricional presente na embalagem e a garantia de que o alimento esteja seguro para o manuseio e transporte caso esteja em bandejas.

O local de armazenamento das bananas está localizado no CEAGESP de Sorocaba/SP, no qual é feito um processo para amadurecimento e manter a boa aparência da fruta.

A frequência de compra e uso da mercadoria é diária. Todos os dias chegam carregamentos com os produtos e são distribuídos para os supermercados contratados. A empresa possui um sítio na cidade de Juquiá, interior de São Paulo, onde são plantadas bananas.

3.4.2 Mercado

Os produtos são vendidos principalmente em varejo, sendo distribuídos para supermercados em grande quantidade como distribuidores exclusivos. Porém, apresentam também uma venda B2C (empresa consumidora), fazendo o fornecimento de quantidades

menores para casamentos, *buffet*, escolas e ONGS ou até mesmo pessoas que buscam algum produto em específico direto no CEAGESP.

A distribuição é feita pela própria empresa, que transporta, descarrega, e em alguns casos, organiza as mercadorias nos pontos de venda nos supermercados.

3.4.3 Concorrência

Os concorrentes considerados diretos pela organização Frutamania são as empresas que atuam no mesmo ramo de distribuição de bananas, dentre os mais experientes neste mercado destacam-se o Votoban e Frutas Mirante e Hortlog.

No espaço físico dentro do CEAGESP, a Frutamania está localizada entre os dois principais concorrentes. Além deles há também outros pequenos distribuidores de frutas em geral. Dentre os aspectos que os diferenciam, a Votoban é o concorrente mais antigo e tradicional no mercado, as Frutas Mirante vem logo em seguida e depois a Frutamania. Os dois concorrentes também possuem uma variedade a mais que os diferencia, a banana ouro.

Já os concorrentes indiretos são todos os outros distribuidores localizados dentro do CEAGESP que vendem bananas e frutas no geral, mas com um ramo menor de atendimento e distribuição.

3.4.4 Consumidores

De acordo com dados levantados pela Frutamania, os clientes que compram nos boxes localizados dentro do CEAGESP são em maioria homens, entre 25 a 60 anos de idade e pertencentes às classes A, B, C e D. Os proprietários dos supermercados têm mais de 45 anos e fazem parte da classe A.

Para a empresa o grande aliado que influencia a compra é o boca a boca entre pessoas dos mesmos grupos sociais, influenciando outros compradores a partir de sua experiência com a marca e a qualidade dos produtos.

Os consumidores possuem um hábito de compra diária, ou em alguns casos, semanal das frutas nos supermercados. A frequência de vendas das frutas muda de acordo com as variações e gostos do produto. O carro chefe da empresa é a banana, sendo produzida e vendida diretamente pela Frutamania, enquanto as outras frutas são apenas de distribuição e

uma forma de revenda. As bananas são divididas por frequência de compras: banana nanica é mais vendida e a frequência de vendas gira em torno de uma a seis vezes na semana, dependendo do consumidor, a banana prata de uma a quatro vezes na semana e a banana maçã apresenta a venda de uma a três vezes na semana.

Os supermercados que possuem um contrato recebem a banana nanica todos os dias de segunda-feira a sábado, a banana prata é controlada pelo estoque da loja e varia de quatro vezes na semana e a banana maçã três vezes por semana. Além da banana, esses clientes recebem outros tipos de frutas diariamente de acordo com a necessidade avaliada através do estoque de segunda-feira a sábado.

Nos pequenos estabelecimentos a frequência de venda é de uma a três vezes na semana dependendo da rota de entrega da empresa.

3.4.5 Entidades representativas do setor e áreas governamentais de interesse

Atualmente a única lei que hoje afeta a empresa diretamente é a RDC nº 259/2002, que é a norma de etiquetar os alimentos com data de fabricação e a data de validade daquele alimento. Sem essa etiqueta os supermercados podem ser multados por vender esses produtos sem essa descrição.

3.4.6 Certificações

A única certificação exigida e realizada na empresa é através do Inmetro, o qual fiscaliza as balanças que são usadas para pesar as caixas com as frutas anualmente com equipe própria.

3.4.7 Responsabilidade social

A empresa faz doações semanais de bananas para o GPACI (Grupo de Pesquisa e Assistência ao Câncer Infantil). Também participa ativamente com doações para os projetos “Doadores de Amor” e “Natal Sem Fome”. O projeto “Doadores de Amor” é realizado por um grupo da cidade de Sorocaba que busca atender pessoas carentes, moradores de rua e ONGs da cidade e o projeto “Natal sem fome” é organizado pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba em parceria com outras entidades da cidade. A Frutamanía apoia também

corridas que acontecem na cidade de Sorocaba, como por exemplo a corrida Mc Dia Feliz, parceria com o hospital de câncer infantil.

3.5 Comunicação e relacionamento com os públicos

Este tópico concentra informações referentes à comunicação da organização feita para seus públicos internos e externos. Aqui podemos entender as estratégias, plataformas usadas e ações realizadas pela Frutamania para gerar relacionamento.

3.5.1 Identidade visual e Imagem da organização

Segundo Vásquez (2007), a identidade visual, como um conjunto de elementos (nome, símbolos, cores, entre outros) que representam a organização, contribui para sua interação com os diferentes públicos, sejam eles internos ou externos, permeando entre suas áreas, financeira, institucional, social ou política.

A identidade visual da Frutamania foi submetida a um *rebrand* em 2017, este feito por uma agência especializada em comunicação. A partir daí foi criado um novo logo, com um símbolo, que contempla cores que detêm significados relativos ao impacto que a marca deseja causar nos consumidores. As mudanças podem ser verificadas pelas figuras 10 e 11 respectivamente.

Figura 10 - Logo antigo Frutamania



Fonte: Arquivo pessoal da Sra. Rafaella Kain.

Figura 11 - *Rebrand* logo Frutamania

Fonte: Arquivo pessoal da Sra. Rafaella Kain.

Em 2019, a marca passou novamente por uma reformulação, desta feita por um impedimento jurídico de registro, onde seus diretores tiveram que pensar em um novo nome para a organização. A nova marca, desenvolvida pela agência EagleX, iria se chamar N Frutas, mas ao final do processo de registro, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) liberou o uso do nome Frutamania.

Com a identidade nova finalizada e aprovada, foi decidido atualizar novamente o logotipo, sendo este (figura 12) o que conhecemos hoje.

Figura 12 - Logo novo Frutamania



Fonte: *Facebook* Frutamania. Disponível em: <https://www.facebook.com/frutamaniabr/>.

Como explicado pela Sra. Rafaella, a Frutamania “está apenas no início do seu processo de se tornar uma marca forte”, a organização tem investido nos uniformes de seus funcionários, fachada dos boxes no CEAGESP, lonas de caminhão, e principalmente no trabalho de *digital*, utilizando as ferramentas *Facebook* e *Instagram*, a fim de que as pessoas comecem a ter contato com a marca.

A Frutamania, desde seu início, nunca realizou pesquisa de imagem, sendo essa uma necessidade encontrada pelos proprietários donos. Como imagem esperada, a Sra. Kain (2017, p. 51) pretende que a organização “seja reconhecida como uma empresa séria que procura entregar produtos de qualidade, com um serviço agregado de entrega executado de uma forma excepcional, bem como se preocupar com as necessidades dos clientes e superar suas expectativas.”

3.5.2 Departamento de comunicação ou área responsável

O responsável pela comunicação com os funcionários hoje é o pai da Sra. Rafaella Kain, Sr. Célio Kain, a partir da ferramenta *WhatsApp*, realiza *follow up* diário com as equipes de supermercados. Para o público externo, é usado o Google Meu Negócio, da Frutamania e de seus clientes (supermercados), para receber *feedbacks*.

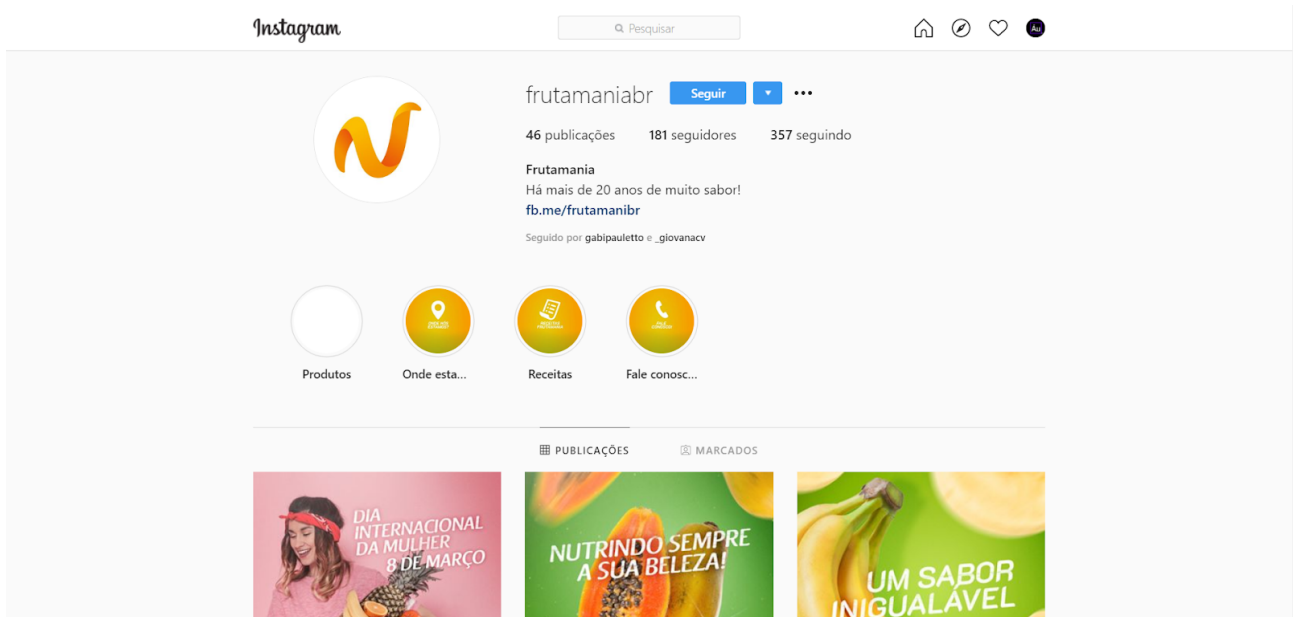
Como comunicação especializada, a organização conta como serviço de uma agência de comunicação focada em *digital*, a qual gerencia as redes sociais, *Facebook* e *Instagram*, da empresa.

A agência Tetra Brand, presta os serviços de planejamento mensal de conteúdos para redes sociais, criação de *posts*, e relatórios trimestrais de dados de interação, a partir de um *fee* mensal. Não existe verba para patrocínio de postagens ou qualquer outra ferramenta digital, sendo todas as publicações feitas de maneira orgânica.

Em 04/04/2020, o *Facebook* da Frutamania contava com 274 curtidas e 279 seguidores, já no *Instagram* havia 192 seguidores. O engajamento, por ser orgânico, é baixo, com uma média de 17 curtidas por *post*. O conteúdo feito é institucional, contém dicas de frutas da estação, interações com os seguidores como "comente aqui o que você acha" e *posts* de datas comemorativas. Tais dados podem ser observados pelas figuras 13, 14 e 15.

Já a agência EagleX é responsável pelos desdobramentos da marca, como materiais impressos, fachadas, e atualmente está gerenciando o desenvolvimento de um novo site.

Figura 13 - Instagram Frutamania



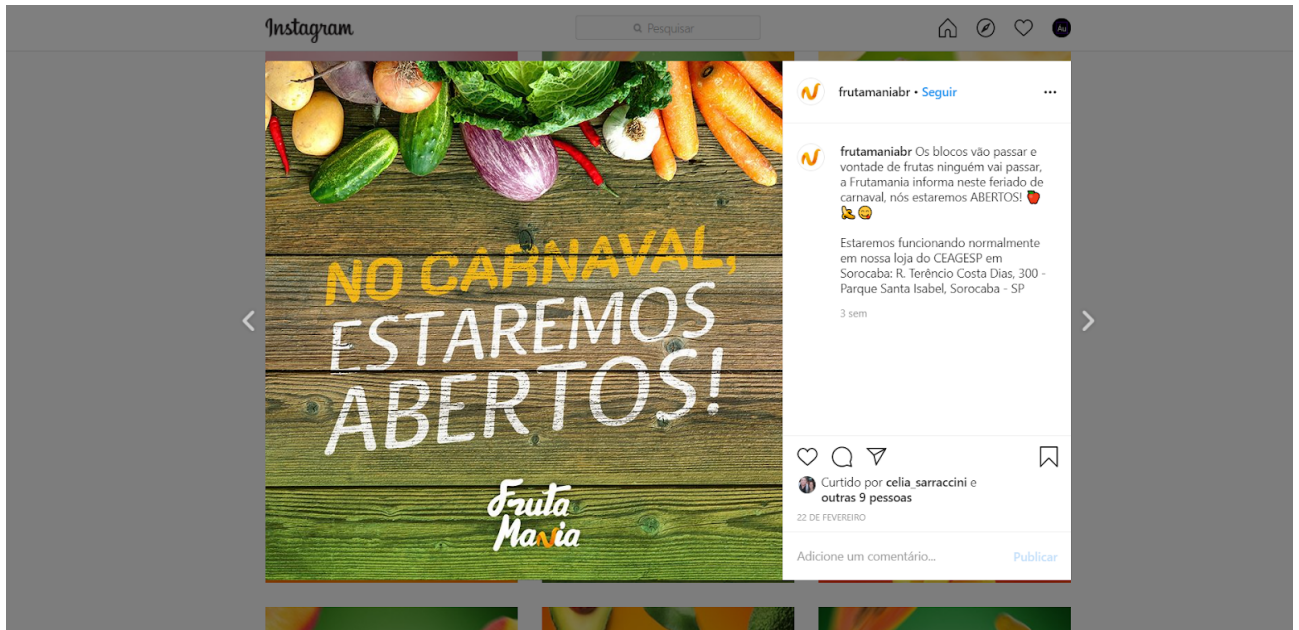
Fonte: Instagram. Disponível em: <https://www.instagram.com/frutamaniabr/>.

Figura 14 - Facebook Frutamania



Fonte: Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/frutamaniabr/>.

Figura 15 - Post sobre carnaval no Instagram Frutamania

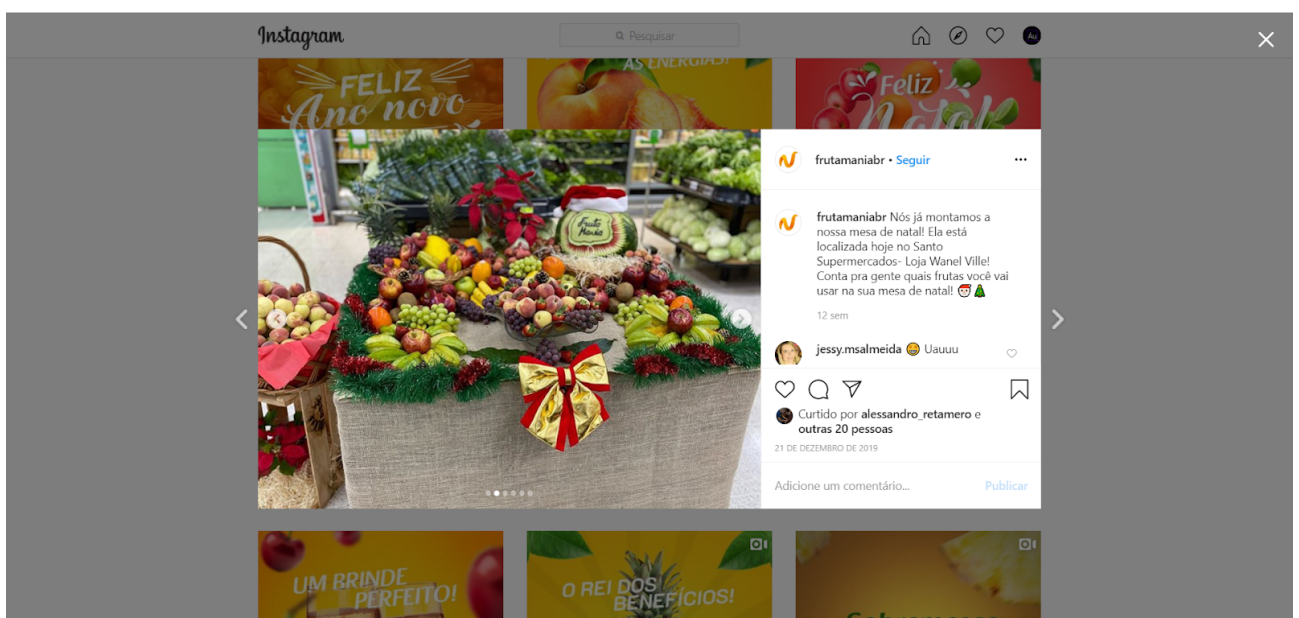


Fonte: Instagram. Disponível em:

https://www.instagram.com/p/B84iwNOp4_v/?utm_source=ig_web_copy_link

A organização-cliente realiza também algumas ativações de marca nos Pontos de Venda (P.D.V) dos supermercados que possuem contrato e patrocínios em corridas e eventos de cunho social, como demonstrado na figura 16.

Figura 16 - Post mostrando P.D.V decorado no Instagram Frutamania



Fonte: Instagram. Disponível em: https://www.instagram.com/p/B6VdEISAP5f/?utm_source=ig_web_copy_link

No quadro 7 podemos observar as ferramentas usadas pela organização-cliente para desenvolver sua comunicação.

Quadro 7 - Ferramentas de comunicação utilizadas pela Frutamania

Ações e Ferramentas	Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Público	Responsável	Frequência
Redes sociais (<i>Facebook/Instagram</i>)	Reconhecimento de marca.	Gera dados mensuráveis	Usa fotos de bancos de imagem para ilustrar os posts, reduzindo o engajamento.	Todos os públicos de interesse da organização	Agência Tetrabrand	Dois <i>posts</i> por semana
Google Meu Negócio	<i>Feedback</i>	Saber reclamações que chegam apenas aos mercados	Ferramenta é usada apenas para comentários negativos	Clientes dos supermercados	Comentários são passados pelos supermercados	Variada
Site	Apresentar a organização	Portfólio para novos cliente	Desatualizado e não finalizado	Todos os públicos de interesse da organização	Agência EagleX	
<i>WhatsApp</i>	<i>Follow up</i> com funcionários	Comunicação rápida	Ferramenta informal	Funcionários	Sr. Célio Kain	Diária
Patrocínio de eventos	Divulgação da marca	Impacto orgânico no público	Custo financeiro alto	Participantes dos eventos	Sra. Rafaella Kain	Esporádica
Ativação de P.D.V.	Gerar experiência no público	Recordação de marca	Custo financeiro alto	Consumidores dos mercados	Sr. Célio Kain	Sazonalmente

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela Sra. Rafaella Kain.

De todas as ferramentas listadas no quadro 7, a única que possui uma mensuração efetiva são as redes sociais. A agência responsável, trimestralmente, apresenta um relatório de social media com os resultados adquiridos.

3.5.3 Relacionamento com os públicos

De acordo com a Sra. Rafaella Kain, os públicos da organização-cliente são, em sua maioria, pessoas jurídicas do setor alimentício que possuem características parecidas com a da Frutamania, ou seja, já estabelecidos no mercado, de pequeno ou médio porte. Estes públicos já contam com uma imagem positiva da marca Frutamania pois compram em grandes quantidades e em uma frequência alta, sendo motivados pelo preço, qualidade dos produtos e serviços, a marca em si, os prazos de entrega e pagamento e o atendimento.

O contato com esse público é centralizado no Sr. Célio, fazendo-o inteiramente por *WhatsApp*, não tendo assim estratégias de comunicação específicas, mas detém um relacionamento extra-profissional com estes, sendo amigos na vida pessoal.

Com relação aos públicos B2C, a empresa possui uma pequena parcela de cerca de 5% que compram de forma esporádica e por motivações próprias, muitas vezes pela conveniência dos boxes no CEAGESP.

A projeção feita pela organização é de que clientes pessoa jurídica continuem sendo o foco principal das vendas com um potencial aumento de consumo.

3.6 Expectativas da organização cliente

Para a realização do plano de comunicação para a organização-cliente, é necessário mapear e compreender as expectativas da mesma com o seu futuro, a curto, médio e longo prazo e com o projeto de Relações Públicas.

3.6.1 Em relação ao próprio negócio

A Frutamania espera, em curto prazo, manter seu quadro atual de funcionários, oferecendo seus serviços de forma eficaz, sempre mantendo a qualidade e pontualidade.

Para médio prazo, a empresa espera poder estruturar os segmentos da mesma de forma interna, para uma futura expansão.

Em longo prazo, buscam poder expandir a empresa, com a instalação de uma sede fora do CEAGESP (onde a empresa fica localizada atualmente), mantendo lá somente as vendas. Conquistar mais clientes e aumentar a distribuição, sem precisar de serviços de terceirização.

3.6.2 Em relação ao projeto de Relações Públicas

A Frutamania espera que o Projeto Experimental de Relações Públicas possa ajudá-los a identificar e solucionar as necessidades e dificuldades de comunicação, visto que nenhum dos gestores apresentam experiência ou conhecimentos técnicos na área, a empresa não apresenta um departamento específico de comunicação e Relações Públicas.

A Sra. Rafaella Kain, vislumbra nesse projeto, a oportunidade de aprender sobre relações públicas e como as estratégias de comunicação podem colaborar para o melhor relacionamento com seu público interno e com os diferentes supermercados que são seus clientes atuais e potenciais.

3.7 Impactos do Coronavírus

A organização-cliente não foi afetada drasticamente pela pandemia de Covid-19, suas operações de balcão (vendas diretas no CEAGESP) diminuíram por conta do isolamento social, já que a procura dos restaurantes, hotéis e eventos não estavam funcionando.

Porém, em contrapartida, a venda nos supermercados aumentou, necessitando uma demanda maior de abastecimento diário.

Os boxes continuam funcionando normalmente, respeitando as normas de higiene como o uso de máscaras, álcool gel e distância mínima de 1 metro. Medidas mais duras ainda não foram tomadas, como a esterilização de caixas.

No começo da crise, uma funcionária do administrativo foi colocada em quarentena, por ter se colocado em risco, mas os exames deram negativo e a organização não foi afetada.

Áu

/análise dos públicos



4. ANÁLISE DOS PÚBLICOS

Após a realização do *briefing*, verificou-se que o principal público da Frutamania são seus clientes B2B e funcionários. A organização-cliente não possui um mapeamento e análise sistemática para conhecer todos os públicos, apenas um conhecimento introdutório sobre *stakeholders* e suas expectativas.

A partir deste cenário, foi realizado um mapeamento e análise dos públicos de interesse da Frutamania, para compreender de maneira macro os relacionamentos da organização e propor, de maneira assertiva, estratégias de comunicação para com eles.

Sendo a Frutamania uma organização privada, ou seja, com fins lucrativos, foi utilizada a conceituação de *stakeholders* de Edward Freeman para a análise dos públicos de interesse da empresa.

4.1 Conceito de *stakeholders*

O termo *stakeholders* foi construído por Edward Freeman, em 1984. Nesta conceituação os públicos são designados pelo critério do poder, sua capacidade de afetar as decisões da organização ou ser afetado por elas. (FRANÇA, 2012)

Por tanto, os *stakeholders* podem ser definidos como "qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado por atos, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização" (FREEMAN, 1984, p. 38, apud. FRANÇA, 2012, p. 31)

Esta conceituação não subdivide os públicos interno e externo, e sim considera qualquer indivíduo ou grupos de indivíduos que a afeta ou é afetado pelas ações da organização. Assim, *stakeholders* pode ser considerado um termo amplo e para torná-lo mais preciso, Carroll afirma:

Do ponto de vista dos negócios, os mais legítimos "*stakeholders*" são os "*shareholders*" (acionistas), os consumidores e os funcionários. Do ponto de vista de uma sociedade altamente pluralista (diversificada), os "*stakeholders*" podem incluir outros grupos, assim como: a comunidade, os grupos com interesse especiais, o governo, a mídia e o público em geral. (CARROL, 1998, p. 39, apud FRANÇA, 2012, p. 33)

Para o estudo de públicos da organização-cliente, usou-se o modelo dos *stakeholders*, levando em conta a introdução já feita pelos proprietários que se baseavam nesta terminologia e por ser o ideal para uma empresa privada que busca expansão dos negócios.

4.2 Mapeamento dos públicos

A Áurea. buscou identificar todos os públicos que a organização-cliente já possui relacionamento e os que poderão vir a ter uma relação. A partir das informações cedidas pela Sra. Rafaella Kain, o estudo já feito pela Frutamania e os conceitos de *stakeholders* os principais públicos foram definidos por:

Colaboradores:

A organização-cliente é uma empresa familiar, onde os diretores são os proprietários e os gerentes seus filhos. Ao total, a Frutamania conta com 31 funcionários, sendo estes: dois gerentes, duas assistentes administrativas, oito motoristas, dois ajudantes no local, três embaladores, 13 promotores de supermercado e uma supervisora.

Prestadores de serviço:

Como prestadores de serviço, foram consideradas as empresas secundárias contratadas pela Frutamania para exercer atividades não englobadas em seu escopo de negócio. Aqui rastreamos as agências de comunicação, que produzem conteúdo para as redes sociais, materiais gráficos e desenvolvimento de site.

Fornecedores:

Os fornecedores da organização-cliente se dividem em principais e secundários, sendo os principais os que fornecem produtos para sua atividade fim, e os secundários os que fornecem insumos para a realização da atividade.

A organização possui diversos fornecedores primários cadastrados, estabelecendo uma rotatividade entre eles, apenas o fornecedor de palmito tem exclusividade de compra, sendo a Frutamania a única distribuidora da marca em Sorocaba. Possuem, em média, três fornecedores diferentes para cada produto, e em caso de frutas importadas, comprar vários produtos de uma mesma empresa.

Já os fornecedores secundários são os de gás industrial para a câmara fria, a qual conserva as frutas, e o de caixas plásticas, essencial para o transporte da mercadoria.

Consumidores:

Trata-se de qualquer indivíduo, seja ele, pessoa, empresa ou comerciante, ou até um país, sendo eles caracterizados pelo ato de consumir, seja na compra, contratação ou utilização de algo, até mesmo na revenda (FILHO, 1991).

A Frutamania possui dois tipos de consumidores, sendo ele, em sua grande maioria B2B, que segundo Abdalla (2019), "é o processo de vendas de produtos ou serviços de empresa para empresa". É possível verificar também o sistema de venda B2C, mas de forma esporádica e em menor quantidade, que pode ser definido como vendas focadas no consumidor final (ABDALLA, 2019).

Comunidade:

A comunidade que influencia a Frutamania de forma mais significativa é a frequentadora e a dos arredores do CEAGESP, pelo fato de ser o principal centro de distribuição da cidade, sendo este um local que faz parte do dia a dia das pessoas.

Órgãos Públicos:

Fazem parte dos públicos da organização cliente, como órgãos públicos, a Prefeitura de Sorocaba e o Ministério da Economia, ligado a Secretaria do Trabalho, sendo elas responsáveis pelas fiscalizações de proteção ao trabalhador e cumprimento das leis trabalhistas, a Secretaria do Meio Ambiente, que influencia na qualidade dos produtos e na forma de compra, a Urbes que regulamenta o trânsito da cidade de Sorocaba e dentro do CEAGESP, o próprio CEAGESP e sua administração municipal e estadual, o CEASA como Órgão Federal de regulamentação dos centros de distribuição e o Inmetro que realiza uma visita anual a empresa, para fazer a fiscalização das balanças de pesagem das mercadorias. Tem-se também o Procon, órgão voltado à proteção dos consumidores, mas que interfere diretamente no funcionamento da organização-cliente.

Mídias digitais:

Mídias digitais são formas de interação com os mais variados tipos de públicos. A organização por meio de mídias sociais como *Facebook* e *Instagram* estabelece uma relação com os consumidores para a manutenção de sua imagem e lembrança de marca.

Sindicatos e cooperativas:

Com relação aos sindicatos, a empresa Frutamania não é filiada a nenhum, apenas os funcionários que pertencem ao dos comerciários, mas a organização não contribui com porcentagens. A empresa é representada pela Associação dos Permissionários do CEAGESP Sorocaba, este órgão representa todos os donos de boxes do CEAGESP em questões jurídicas.

Grupos ativistas:

São grupos cujo objetivo é lutar por uma causa. No caso da organização-cliente podem ser os veganos e vegetarianos que influenciam diretamente na empresa, visto que é uma distribuidora de frutas e legumes.

A Frutamania está sujeita a intervenções de grupos mais radicais, por exemplo, os que pregam uma alimentação saudável sem agrotóxico, neste ponto a organização é vulnerável, pois não possui selos que certificam o não uso de elementos químicos para conservação.

Administradores/ Proprietários:

A Frutamania conta com os proprietários nos cargos de diretoria financeira e comercial, e dois gerentes herdeiros do negócio. Este público se mostra importante pois leva a reputação e confiabilidade do negócio, sendo ele os responsáveis pelas decisões da organização.

Instituições Financeiras:

Os bancos apresentam uma forte relação com a empresa, garantindo crédito e estabilidade financeira, através de um bom relacionamento os dois lados possuem lucros, uma vez que os pagamentos estejam em dia e o tempo de relacionamento com o banco faz a diferença no negócio.

Concorrentes:

Os concorrentes da Frutamania podem ser considerados diretos e indiretos. Os concorrentes diretos e principais são as empresas que atuam no mesmo ramo de distribuição de frutas, especificamente de bananas, destacando-se as empresas Votoban e Frutas Mirante.

Já os concorrentes indiretos são os distribuidores que estão localizados dentro do CEAGESP, podendo conter diversos produtos semelhantes ou não ao da empresa.

4.3 Análise dos públicos de interesse

Após o mapeamento dos públicos de interesse da organização-cliente, foi realizada uma análise sistemática para identificar os pontos positivos e negativos de cada um deles em relação à organização. Após isso, juntamente com a Sra. Rafaella Kain, foi pontuado o nível de poder e interesse que cada um dos *stakeholders* mapeados exerce no dia a dia da Frutamania, para assim obter um indicador quantitativo, podemos observar tal análise no quadro 8:

Quadro 8 - Análise dos públicos de interesse da Frutamania

<i>Stakeholder</i>	Positivos	Negativos	Grau Poder	Grau Interesse
Colaboradores	Garantem o funcionamento da organização; muitos por já trabalharem a anos na organização já são considerados parte da família	Os promotores de supermercado não se sentem pertencentes a organização;	10	10
Prestadores de serviço	Contribuem para o fortalecimento da marca e aproximação com o público	Pode não fazer um trabalho efetivo para a organização	6	10
Fornecedores primários	Flexibilidade de pagamento; entregas rápidas; relação de confiança construída a anos.	Não possui exclusividade; contato informal.	10	10
Fornecedores secundários	Fornecem os insumos necessários para atender as necessidades da organização	Pode atrasar a entrega; não ter o produto no momento de necessidade;	8	6
Consumidores B2B	Renomados e conhecidos na cidade; amizade nos negócios e na vida pessoal; flexibilidade nas negociações	Contratos informais; não imposição de limites na prestação do serviço	10	9
Consumidores B2C	Difusores da marca; futuramente podem se tornar frequentes	Buscam por comprar no varejo e se irritam quando recebem uma negativa	7	8
Comunidade	Podem ser difusores da marca; podem apoiar em momentos de crise	Influenciam a opinião pública; podem gerar informações distorcidas	6	8
Orgs. Públicos	Importante para o funcionamento legal da organização	Podem dificultar a existência da organização, com novas leis, impostos	10	4
Mídias Digitais	Contribui para a divulgação da organização e lembrança de marca	Pode gerar ruídos, com publicações desfavoráveis	3	7
Sindicatos	Garante os direitos dos colaboradores, e representa a organização em questões jurídicas	Ações não são efetivas	4	4
Grupos ativistas	Funcionam como influenciadores da marca por incentivar a alimentação saudável	Os mais radicais podem despertar um olhar mais rigoroso sobre as frutas comercializadas	6	8
Administradores/ proprietários	Possuem muita influência sobre fornecedores, consumidores e colaboradores; levam a história da empresa	Não separam o profissional do pessoal; centralizadores de informação	10	10
Instituições financeiras	Garante crédito e estabilidade financeira para a organização	Cobrança de juros	9	7

Concorrentes	Funcionam como termômetro para a organização	Para consumidores que buscam preço, são mais atrativos	10	10
--------------	--	--	-----------	-----------

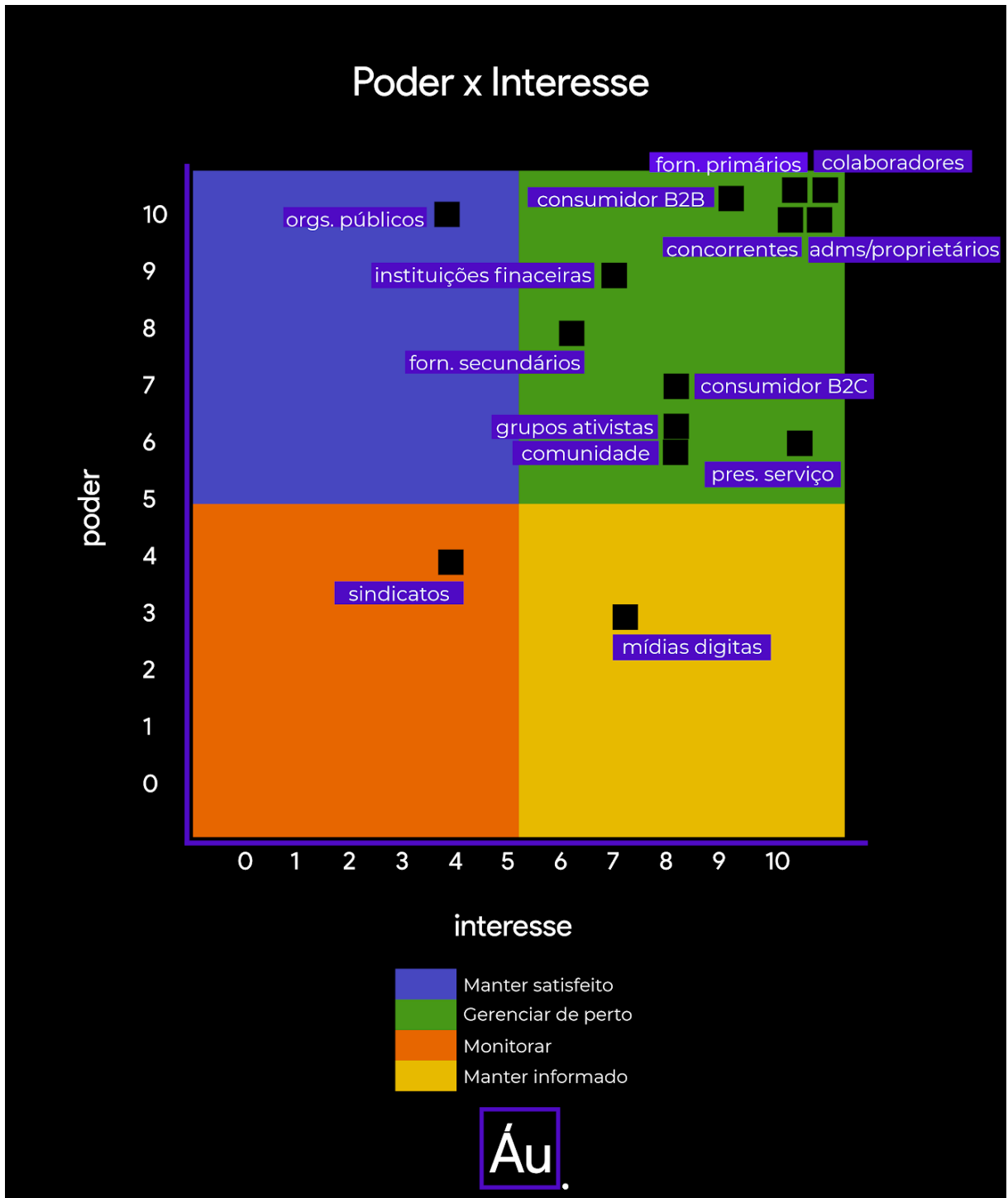
Fonte: Elaboração própria.

O quadro 8 apresenta os públicos de interesse da organização-cliente classificados pelo seu grau de poder e interesse, e suas características positivas e negativas, apontando para a Frutamania ações de tais *stakeholders* que podem a afetar.

Pode-se destacar como característica preocupante a falta do sentimento de pertencimento por uma parcela dos funcionários, que pode afetar diretamente o clima organizacional. Segundo Martins (2008, p. 31), o clima organizacional afeta a satisfação e produtividade dos colaboradores, ocasionando problemas como alta rotatividade, baixo desempenho, e posteriormente, danos financeiros.

Para entender a atividade que a organização deve adotar em relação a cada um dos *stakeholders*, a partir do grau de interesse e poder, estruturou-se a matriz estratégica dos públicos de interesse, apresentada na figura 17:

Figura 17 - Matriz estratégica das partes interessadas



Fonte: Elaboração própria.

Na matriz estratégica das partes interessadas, representada pela figura 17, podemos identificar os *stakeholders* da organização-cliente e seu modo de classificação:

Baixo Interesse x Baixo Poder (monitorar): neste quadrante estão os *stakeholders* com baixo poder e influência. Este grupo possui baixa relevância, ou seja, não necessita de

muita atenção, sendo necessário apenas monitorá-lo. Aqui se encontra os sindicatos e cooperativas, onde o poder sobre as tomadas de decisão é baixo;

Alto Interesse x Alto Poder (gerenciar de perto): é o grupo que necessita de mais atenção, considerado como crítico para a organização. As informações devem ser imediatas e precisas, e necessitam de um acompanhamento de perto. Neste grupo estão os colaboradores, fornecedores primários e secundários, consumidores B2B e B2C, administradores/proprietários, concorrentes, instituições financeiras, grupos ativistas, comunidade e prestadores de serviço;

Baixo Poder x Alto Interesse (manter informado): neste quadrante estão os grupos que têm baixo poder sobre a organização, mas que possuem grande interesse sobre suas decisões, necessitando mantê-los informados. Aqui se encontram as mídias digitais;

Baixo Interesse x Alto Poder (manter satisfeito): este grupo necessita de atenção, apesar de não ter muito interesse nas decisões de fato da organização, exerce grande nível de autoridade sobre ela, sendo necessário mantê-los satisfeitos. Aqui se encontram os órgãos públicos, os quais possuem o poder de inviabilizar as atividades da empresa.

Dessa forma, é possível compreender como deve ser realizado o trabalho com cada público envolvido com a organização-cliente.

Áu

/análise dos estratégica



5. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Após entender a relevância de cada *stakeholder* para a organização-cliente, considerando a posição de poder e interesse dos consumidores, fornecedores e colaboradores e demais públicos, buscou-se ampliar a análise para o contexto de atuação da empresa.

Esta etapa do projeto inclui o estudo do macroambiente, panorama do setor, estudo da concorrência e análise SWOT. Tem como objetivo compreender o ambiente externo da organização e apoiar a agência na identificação das oportunidades e ameaças que influenciam no negócio do cliente.

5.1 Análise do macroambiente

O macroambiente compreende os aspectos exteriores, isto é, as fronteiras do setor de atividade da organização. Esta análise tem como finalidade identificar tendências, ou seja, mudanças atuais e potenciais que poderão impactar no setor e no negócio do cliente em curto, médio e longo prazo. Inclui a análise dos seguintes ambientes:

5.1.1 Ambiente demográfico

A população sorocabana atualmente consiste em 658.547 habitantes, de acordo com a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE, 2020), apresentou crescimento de 12,4% comparado ao ano de 2010, quando a cidade contava com 585.780 habitantes.

Segundo o Ministério da Saúde (apud SEBRAE, 2019), em 2012, apenas 22,7% da população adulta atendia às recomendações de alimentação saudável da Organização Mundial da Saúde (OMS) sendo as mulheres as maiores consumidoras de frutas, legumes e verduras. A conclusão desse estudo foi que quanto maior a renda dos consumidores, maior é a despesa média com frutas e hortaliças.

No estudo desenvolvido pela Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (VIGITEL) em 2018, foi constatado que mulheres consomem mais frutas que os homens, representando 27,2% e 18,4% respectivamente.

A pesquisa acima foi reafirmada em 2019, quando a Nielsen ouviu mais de 21 mil brasileiros e criou 5 perfis de consumidores. Um deles é o consciente sonhador, composto

predominantemente por mulheres (72%), das classes C2, D e E, responsável pelas compras de casa. Vai três vezes mais ao hortifrúti do que os outros perfis, diminuiu o consumo de alimentos que não são saudáveis, faz exercícios físicos regularmente e busca adotar uma alimentação orgânica.

5.1.2 Ambiente econômico

Sorocaba tem participação de 1,5% no PIB do Estado de São Paulo, onde os setores de serviços e agronegócio representaram respectivamente 69% e 0,13% em 2017, com base nos dados do SEADE.

O Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio (IBGE, 2016) do Estado de São Paulo cresceu 1,5% em 2019, comparando com o ano de 2018, representando 12% do PIB estadual. Já em relação ao PIB nacional, o agronegócio cresceu 3,8% no mesmo ano, representando 21,4% do total nacional. (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, CEPEA, 2020).

O setor de Serviços, comércio, manutenção e reparação de veículos automotores e motocicletas; Serviços de alojamento e alimentação; Transportes, armazenagem e correio; entre outros (IBGE,2016) teve alta de 1,3% no ano de 2019 em relação a 2018, sendo o setor do comércio apresentando o crescimento de 1,8% no mesmo ano, segundo o IBGE. No 1º trimestre de 2019, o setor de Serviços representou 73,5% do PIB total brasileiro (SEBRAE, 2020).

Nos estudos desenvolvidos pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) em 2010, para a realização da pesquisa Brasil Food Trends, foi identificado que a busca pela saudabilidade e bem estar (vida mais saudável) representa atualmente 21% do mercado total consumidor de alimentos, tendo mais presença na classe C.

5.1.3 Ambiente político-legal

O ambiente político-legal consiste em leis, regulamentações e exigências que são feitas pelo poder público municipal, estadual ou federal que regulam todo o setor correspondente.

As principais que são aplicadas no setor são: Instrução Normativa nº 69/2018 (Ministério da Agricultura), diz que os produtos devem estar limpos, firmes, isentos de pragas

visíveis a olho nu, livre de odores estranhos, sem danos ou podridões. Também não poderão estar passados, maduros, murchos ou desidratados. A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) ainda orienta que os alimentos devem ser armazenados de forma que impeça a contaminação e/ou proliferação de microrganismos através da Resolução-RDC Anvisa nº275, de 21 de outubro de 2002.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), possui um selo para identificar produtos orgânicos, o SisOrg (Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica) e certifica a diferenciação da agricultura orgânica em relação à agricultura convencional.

5.1.4 Ambiente tecnológico

Marchesi (2019), relata o aumento no consumo tecnológico no setor de hortaliças, estando entre as principais tendências de influência. Os *e-commerces* têm-se aprimorado para permitir a comunicação e a interação entre o vendedor e o seu cliente.

A revista Hortifruti (2015, p. 10), aponta que "a comunicação digital tem se tornado uma aliada tanto para as atividades de todo o ciclo de produção quanto para a negociação das frutas e hortaliças". De acordo com a pesquisa realizada pela já referida, a comunicação digital tem acelerado os negócios, encurtando distâncias e facilitando a comunicação.

Em contrapartida, apenas 14% dos produtores utilizam tecnologias no campo, como aponta a Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (apud. RURAL, 2018), não possuindo políticas para que tais tecnologias cheguem aos pequenos produtores.

5.1.5 Ambiente sociocultural

Segundo Kotler (2000, p. 174) a sociedade molda nossas crenças, nossos valores e normas. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo.

Dentre as tendências culturais no âmbito alimentício, o que se destaca é a preferência de um modo de vida mais saudável, já que temos um ritmo de vida acelerado. Segundo pesquisa do Folha BV (2015), os estudos apontam que 37,3% consomem cinco porções diárias de frutas e hortaliças.

Outro fator que influencia diretamente na vida saudável é a questão dos grupos ativistas que servem de incentivo para o movimento social a favor do veganismo.

Segundo o blog Minuto Saudável (2019), o veganismo se caracteriza por “não consumir nada de origem animal, desde alimentos, roupas, produtos que foram testados em animais, como cosméticos e produtos de limpeza.”

A cidade de Sorocaba ocupa o 3º lugar do estado de São Paulo, uma das cidades com mais vegetarianos, segundo estatísticas do Censo Vegetariano e Vegano do Mapa Veg de 2019.

5.1.6 Ambiente natural

Segundo Kotler (2000, p. 177) “no ambiente natural, os profissionais de marketing precisam estar cientes da escassez de matérias-primas, dos maiores custos de energia e níveis de poluição e da mudança no papel dos governos no que diz respeito à proteção ambiental”.

O ambiente natural relaciona-se ao posicionamento das marcas, já que as atividades do dia a dia das organizações podem influenciar o meio ambiente de forma positiva ou negativamente.

Além disso, muitas empresas têm valorizado a preocupação com o meio ambiente ao longo dos anos, e muitas estratégias têm sido adotadas para gerar uma vantagem competitiva frente à concorrência.

A preocupação com o uso de agrotóxicos tem crescido nos últimos anos pelos consumidores. A tendência de consumo de alimentos orgânicos cresceu relativamente, como já exposto anteriormente e, desde 2011, a ANVISA fiscaliza os níveis dessas substâncias nos alimentos (HORTIFRUTI, 2019).

Outra preocupação referente ao meio ambiente apontada pelo setor é o desperdício dos alimentos. De acordo com a Sociedade Nacional de Agricultura (2016), 30% das frutas e hortaliças produzidas no país são descartadas, sendo metade causada pelo transporte com embalagem incorreta. Essa porcentagem representa uma perda de US \$1 bi ao ano.

5.1.7 Impactos da pandemia no setor de hortifrúti

Com a crise do Coronavírus instaurada no Brasil desde o final de fevereiro, praticamente todos os setores do comércio foram afetados. Em contrapartida, o setor de Hortifrúti (HF) manteve o equilíbrio e especialistas veem oportunidades de evolução.

Com a orientação do Ministério da Saúde de manter o sistema imunológico fortalecido, a preocupação em consumir hortaliças pela população aumentou (AGRÍCOLAS, 2020). Desse modo, mesmo com a redução das idas ao supermercado, a procura de frutas e legumes manteve-se estável.

Na economia, o impacto em vendas diretas chega a 60%, com a redução do movimento no CEASA, em São Paulo (NARCIZO, 2020). Grilli (2020), relata que o fechamento dos restaurantes foi o que mais afetou os produtores de hortifrúti, já que o sistema delivery não está mostrando real refetificade e com as famílias em casa, opta-se por produzir a própria comida.

Ainda sobre o setor econômico, os produtores relatam problemas com a baixa demanda do atacado e, principalmente com o frete, alguns produtores que ainda precisam atender clientes estão com dificuldades em escoar sua produção aos centros consumidores por falta de transporte (HORTIFRUTI, 2020).

No ambiente político-legal, a Secretaria de Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul, iniciou um protocolo rigoroso de fiscalização no CEASA da região como ventilação dos ambientes, cancelamento de reuniões, aumento da frequência de limpeza e desinfecção de locais e superfícies de uso intenso (RODRIGUES, 2020). Além disso, em todo o Brasil o uso de máscaras e álcool gel é exigido pelos governos, como medida de proteção.

A tecnologia é vista como oportunidade para o setor, a plataforma Feira do Ceasa, lançada em janeiro, teve um aumento de procura de 50%, como aponta o blog Família Nação Agro (2020). Trata-se de um site de delivery que oferece frutas, verduras e legumes do CEAGESP. As relações por mensagens instantâneas e vídeo chamadas também foram intensificadas.

A partir das análises dos ambientes apresentada acima, foi realizada uma síntese mostrando as principais tendências para cada ambiente, com o seu devido grau de impacto e o tempo de impacto, como podemos ver no quadro abaixo:

Quadro 9 - Tendências x Impactos

Ambiente	Tendências	Grau do impacto (alto, moderado, baixo)	Tempo do impacto (curto/médio/longo prazo)
Demográfico	Aumento pela busca de um estilo de vida saudável, principalmente por mulheres das classes C, D e E	Alto	Médio
Econômico	Aumento no consumo de frutas e alimentação saudáveis	Alto	Médio
Político-Legal	Armazenagem dos produtos; Manter uma qualidade alta de venda; selo para frutas orgânicas.	Alto	Médio
Tecnológico	<i>E-commerce</i> e comunicação digital	Alto	Curto
Sociocultural	Veganismo e Vegetarianismo	Alto	Curto
Natural	Preferência por produtos orgânicos; preocupação com o descarte de alimentos	Médio	Longo

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar no quadro 9 que o aumento no número de consumidores de frutas e a expansão do mercado de alimentos saudáveis está diretamente ligado ao desenvolvimento da

empresa, já que o aumento da procura resulta em resultados demográficos e econômicos para os clientes da organização e a própria. O perfil de *persona* apontado pelo setor é promissor, já que o hábito adquirido de ter uma vida mais saudável perdurará pelo restante da vida dessas pessoas, mostrando um mercado sólido.

Em relação ao ambiente político-legal pode-se perceber que a ANVISA tem grande poder diante das organizações, sendo responsável pela fiscalização dos produtos, desde o momento que ele é produzido, até a finalização da compra pelo cliente final.

A globalização trouxe muitos benefícios para todos, entre eles o desenvolvimento da tecnologia que resultou no encurtamento das distâncias, o acesso a informação rápida e as compras sem sair de casa. Essa é uma tendência inevitável onde, se as organizações não se adaptarem, não terão mais seu espaço no mercado.

Os movimentos vegano e vegetariano, que buscam o consumo de alimentos saudáveis e um novo estilo de vida, com o passar dos anos vem tomando grandes proporções. Em 2018 o site The Economist publicou que o ano de 2019 seria do veganismo, onde previu-se um crescimento expressivo do movimento. (apud Vegazeta,2019).

No ambiente natural, tem-se como tendência a produção orgânica, que é “obtido dentro de um sistema orgânico de produção agropecuária, que beneficie o ecossistema local, proteja os recursos naturais, respeite as características socioeconômicas e culturais da comunidade local, preserve os direitos dos trabalhadores envolvidos e não utilize organismos geneticamente modificados nem químicos sintéticos” (ORGANIS, 2020), vem sendo uma opção para a modificação das técnicas usadas, para buscar cada vez mais a sustentabilidade e diversificar o meio de produção, além de ser uma tendência dos consumidores a busca por esse tipo de alimento.

5.2 Análise do setor

A análise de setor tem o objetivo de apresentar dados do mercado focado em identificar os pontos de sucesso para o negócio atuar no segmento de distribuição de FLV (frutas, legumes e verduras), compondo assim um panorama geral do setor.

5.2.1 Panorama geral do setor

Cada vez mais a população tem adotado hábitos de vida mais saudáveis, reflexo disso é o aumento do número de blogueiros fitness, que compartilham suas rotinas alimentares e de academia nas redes sociais (SEBRAE, 2019).

Em 2016, o setor de hortifrúti representava mais de 10% das vendas totais de um supermercado, de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2016), e colocava como responsável por esse resultado o investimento nas estratégias de vendas, seleção e qualidade dos produtos, isto é, frutas frescas, com pouco descarte e sem danos em sua estrutura física. A partir desses dados, evidenciou-se que, para fidelizar o cliente e aumentar as vendas é necessário vender produtos de qualidade.

Outro fator apontado pelo SEBRAE (2016), é o relacionamento com o cliente, que pode se dar pelas tecnologias. Além da necessidade de um bom atendimento presencial, é necessário que as organizações desse setor tenham estruturas digitais consolidadas, como um site institucional e redes sociais com informações recentes.

No âmbito municipal, a cidade de Sorocaba, segundo a própria Prefeitura Municipal (2019), ocupava a 4ª posição no ranking com maior número de vegetarianos do Estado de São Paulo. Conta ainda com 72 estabelecimentos com opções exclusivas de produtos orgânicos para o público, além de 11 supermercados e empórios, sendo a área dos microempreendedores individuais a mais beneficiada, representando 18 entre os estabelecimentos de frutas orgânicas divulgados.

Este cenário aponta uma necessidade de competitividade de preços, já que a tendência do consumidor é permear de 2 a 3 mercados para realizar suas compras do mês. O estudo do Nielsen (2019) aponta que, apesar do consumidor sonhador não ter sido impactado pela crise, busca por promoções e o menor preço antes de finalizar a compra.

Com a ascensão da classe D para a C, o consumo de alimentos saudáveis deve continuar aumentando.

5.2.2 Análise da organização-cliente em relação ao setor

A partir da análise dos fatores-chave de sucesso para o setor de HF, realizado no Panorama Geral do Setor, fez-se uma tabela, onde foram classificados os distribuidores em

níveis (ruim, regular, bom, ótimo e excelente) para entender a posição da Frutamania perante ao mercado.

Buscou-se pontuar a relevância no setor e a situação da organização relacionada com os fatores-chave de sucesso, que são: qualidade dos produtos, canais de comercialização e relacionamento com o cliente e preço, conforme apontado pelo SEBRAE (2016) como os principais fatores de sucesso para esse setor.

A tabela 1 possibilita um maior conhecimento sobre a própria organização e um comparativo diante de seus concorrentes. Com um método avaliativo de 100%, classificaram-se as distribuidoras de frutas em:

Tabela 1 - Análise da organização-cliente em relação ao setor

Fatores-chave de sucesso	Relevância no setor A soma dos pesos deve ser igual a 10	Situação da organização (Avaliação de 1 a 10)	Valor ponderado Peso x Avaliação (Até 100)
Qualidade dos produtos	4	8	12
Canais de comercialização e relacionamento com o cliente	3	7	21
Preço	3	4	12
Total	10	19	45

Fonte: Elaboração própria.

O fator qualidade dos produtos foi pontuado com 4 no quesito relevância no setor, já que, como visto no Panorama Geral do Setor, esse é o ponto predominante na hora da compra.

A situação da organização-cliente perante a esse quesito foi 8, já que não possui em seu catálogo de produtos nenhum produto orgânico, mas trabalha apenas com frutas de primeira.

Sobre os canais de comunicação e relacionamento com o cliente, a relevância foi pontuada com 3, já que um atendimento de qualidade é um fator de peso na tomada de decisão na hora de se findar negócios, e o uso dos canais digitais é relevante para a aprimoração desse quesito. A Frutamania foi avaliada com 8, pois realiza um atendimento presencial de qualidade, possui redes sociais atualizadas, mas não tem um site institucional.

O preço foi pontuado também com 3, tendo em vista que este é o fator final de escolha para o consumidor. Neste quesito a organização levou nota 4 pois, comparada às feiras livres e alguns outros distribuidores, o preço cobrado pela Frutamania é acima da média.

Ao observar o quadro acima, pode-se analisar que a organização-cliente possui um desempenho considerável perante ao setor, sendo seu ponto de atenção o preço, mas que é explicado pela qualidade das mercadorias.

5.3 Análise da Concorrência

Para o desenvolvimento do estudo da análise de concorrência utilizou-se os modelos de análise setorial e dos grupos estratégicos de Kotler (2000), como parâmetro de setor adotou-se o de distribuição de frutas, e o escopo de atuação em Sorocaba-Região. Limitou-se ao critério apenas de distribuição de frutas por esse ser o carro chefe da organização-cliente, e venda de palmito e amendoim é irrisória comparada a demanda das frutas.

Neste trabalho considerou-se os estabelecimentos cuja atividade principal é a distribuição de frutas na modalidade B2B.

5.3.1 Classificação e Identificação

Uma organização é classificada e identificada pelos seus públicos pelo seu posicionamento no mercado, conforme suas características (KOTLER, 2000). É a partir desse posicionamento que o consumidor vai fazer sua escolha para compra. Tratando-se do setor de distribuição de frutas, pode-se classificá-los conforme qualidade das mercadorias, atendimento e serviços. Para melhor entendimento, a agência classificou o setor em:

Distribuidores de frutas orgânicas: frutas orgânicas são caracterizadas pelo seu modo de produção, que não contempla utilização de agrotóxicos, adubos químicos ou

substâncias sintéticas que agredam o meio ambiente, além do uso responsável do solo, da água, do ar e dos demais recursos naturais, respeitando relações sociais e culturais (MANARINI, 2012). Nesta modalidade, destaca-se o distribuidor: Hortlog.

Distribuidores de frutas inorgânicas com produtos de primeira: frutas inorgânicas possuem um modo de produção convencional, que incluem compostos químicos em seu cultivo. Essa categoria se diferencia pela qualidade das mercadorias, sendo de primeira frutas de boa qualidade, sem muitos defeitos, que apresentam tamanho, cor e forma uniformes, bem desenvolvidas e maduras, segundo o site Conquiste sua Vida (2017). Aqui, pode-se considerar os distribuidores: Hortifruti, Super Barato, Comercial Hortifruti Delta e Frutas Mirante e Frutamania.

Distribuidores de frutas inorgânicas com produtos de segunda: frutas de segunda possuem boa qualidade, podem apresentar ligeiros defeitos na cor, no desenvolvimento e na forma, a casca não pode estar danificada, porém pequenos defeitos ou manchas são tolerados. Aqui os preços são mais baixos. Para esta categoria, considerou-se os distribuidores informais, que não distribuem em grande escala, podem ser considerados como feirantes.

A organização-cliente Frutamania está classificada como uma distribuidora de frutas inorgânicas com produtos de primeira, pois não possui nenhum selo de produto orgânico, mas suas frutas são criteriosamente selecionadas para venda, reduzindo o desperdício para os consumidores, mas aumentando o custo da distribuição.

5.3.2 Análise dos Grupos Estratégicos

Grupos estratégicos, segundo Kotler (2000, p. 245), é um conjunto de organizações que tomam as mesmas estratégias de venda dentro do setor.

Consideram-se como grupo estratégico empresas com a mesma característica de mercado, ou seja, distribuidores de frutas inorgânicas com produtos de primeira. Estes, concorrem diretamente com a organização-cliente, já que em alguns casos, dividem espaço dentro dos supermercados e possuem a mesma categoria de produtos.

Foram usados como parâmetros de comparação os fatores-chave anteriormente selecionados, sendo a qualidade dos produtos, relacionamento com o cliente. Além disso, para ampliar a comparação aos concorrentes diretos, buscou-se informações sobre: tempo de mercado, localização das instalações, variedade de produtos e canais de comunicação. O resultado pode ser observado pelo quadro 10.

Nesta análise não contemplou-se o fator-chave de preço, já que estas empresas têm a estrutura de negócio voltada para o B2B, não tendo um catálogo de preços disponível para consultas.

Quadro 10 - Análise dos concorrentes

Crítérios	Frutamania	Hortifruta	Super Barato	Comercial Hortifruti Delta	Frutas Mirante
Tempo de mercado	mais de 28 anos	mais de 10 anos	28 anos	-	mais de 30 anos
Localização	CEAGESP				
Variedade de produtos	Frutas/ mercadorias	Frutas/ legumes/ verduras/ mercadorias	Frutas/ legumes/ verduras/ mercadoria/ pré-cozidos	Frutas/ legumes	Frutas
Canais de comunicação	<i>Site/ Instagram/ Facebook</i>	<i>Site/ Instagram</i>	<i>Site/ Instagram/ Facebook</i>	<i>Facebook</i>	<i>Site/ Facebook</i>
Qualidade dos produtos	5,0	3,3	-	-	-
Relacionamento com o cliente	5,0	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao tempo de mercado, a Frutamania é uma das com maior tempo de existência, sendo apenas a Frutas Mirante com mais tempo. Em contrapartida, a Hortifruta possui o menor tempo de mercado diante dos demais. Sobre o Comercial Delta, não foram localizadas informações sobre a organização referente ao tempo de atuação.

Quanto à localização, ou seja, o local onde encontra-se o principal ponto de distribuição, todos têm suas sedes no CEAGESP, sendo este o maior centro de distribuição de FLV de Sorocaba-Região. Isso significa que os concorrentes disputam um espaço geográfico em comum.

Sobre a variedade de produtos, a Super Barato é a que possui um maior catálogo de produtos, com frutas, legumes, verduras, mercadorias como palmito e amendoim, além de produtos pré-cozidos. A Frutamania fica a frente apenas da Frutas Mirante neste quesito, pois vendem palmito e amendoim também, enquanto a Mirante apenas distribui frutas.

Quanto aos canais de comunicação, a Frutamania possui um site institucional desatualizado, sem o logo atual, com algumas informações sobre a organização e as demais partes pendentes de configuração. Conta com canais de redes sociais bem estruturados, como o *Facebook* e o *Instagram*, alimentados duas vezes na semana com conteúdos mercadológicos e institucionais.

A Hortifruta possui um *site* institucional muito bem estruturado, com bastante funcionalidades, uma parte extensa sobre a organização, um catálogo de produtos detalhados, uma área para a consulta das safras de cada fruta, além de uma parte para realizar pedidos *on-line*, mas esta não está em vigor. Não possui uma página comercial no *Facebook*, apenas um perfil pessoal, possui também uma conta no *Instagram*, com cerca de 286 publicações, mas que está sem novas postagens desde março/2020.

Já a Super Barato também possui um *site* bem estruturado, organizado, com o catálogo de produtos e um descritivo dos serviços, possui uma área para pedidos *on-line*, mas também não está em vigor. Sobre as redes sociais, possui um *Facebook* desatualizado, sem alimentação, sendo a última publicação em março/2020 com o aviso de funcionamento do CEAGESP durante o período de isolamento social, e a publicação anterior de dezembro/2018 com um *post* de data comemorativa, já o *Instagram* possui 12 publicações, sendo a última feita em dezembro/2019.

O Comercial Delta possui apenas uma página comercial no *Facebook*, sem detalhes sobre a organização, apenas uma descrição sobre sua atuação. As postagens são de caráter institucional, divulgando fotos dos PDVs da organização nos supermercados, mas de forma bastante espaçada, algumas mensalmente apenas.

A Frutas Mirante conta com um *site* institucional estruturado e de ótima navegação, com um descritivo detalhado sobre a organização, uma parte institucional sobre sua plantação própria e um catálogo de produtos com detalhes de cada uma das frutas comercializadas. Nas redes sociais está presente apenas no *Facebook*, com uma página comercial desatualizada, sendo a última publicação em janeiro/2020.

Os quesitos qualidade dos produtos e relacionamento com o cliente foram avaliados a partir das notas das organizações no Google Meu Negócio, onde os clientes avaliam, de 1 a 5 estrelas, o estabelecimento. Atualmente a Frutamania encontra-se com 5,0 estrelas e comentários que elogiam a qualidade das frutas e agradecimentos sobre o ótimo relacionamento estabelecido. A Hortifruta possui uma pontuação de 3,3 estrelas, e os comentários não exibem um resultado claro sobre o relacionamento com os clientes. Os demais concorrentes não possuem nenhum tipo de avaliação nesta ferramenta, e o Comercial Delta nem o possui.

5.3.3 Análise de Competitividade

Para avaliar a competitividade da Frutamania em relação aos concorrentes, levou-se em consideração o grupo de distribuidores de frutas inorgânicas com produtos de primeira, ou seja, as organizações Hortifruta, Super Barato, Comercial Hortifruti Delta e Frutas Mirante.

Usou-se os critérios estabelecidos na Análise dos Grupos estratégicos, sendo o tempo de mercado, localização, variedade de produtos, canais de comunicação, qualidade dos produtos e relacionamento com o cliente.

A partir da análise já discorrida sobre cada um dos critérios, a agência Áurea atribuiu uma nota de 0 a 10 para cada um deles, sendo 0 a menor nota e 10 a maior, podendo cada estabelecimento fazer, no máximo, 60 pontos. A pontuação pode ser observada pela tabela 2:

Tabela 2 - Análise de competitividade

Crítérios	Frutamania	Hortifruta	Super Barato	Comercial Hortifruti Delta	Frutas Mirante
Tempo de mercado	8	0	8	0	10
Localização	10	10	10	10	10
Variedade de produtos	4	8	10	4	2
Canais de comunicação	7,5	6	5	2	5
Qualidade dos produtos	10	7,3	0	0	0
Relacionamento com o cliente	5	0	0	0	0
TOTAL	44,5	31,3	23	16	27

Fonte: Elaboração própria.

Os pesos foram dados a partir de uma análise individual de cada critério, tendo cada um deles uma maneira de cálculo.

Para o tempo de mercado foram atribuídos 2 pontos a cada um ano a mais de existência, sendo mais de 10 anos o menor tempo e mais de 30 anos o maior. Quanto a localização, o CEAGESP foi considerado o local que leva a maior pontuação, e conforme a distância desse ponto, iriam ser descontados os pontos, porém não se fez necessário.

Referente à variedade de produtos, considerou-se a Super Barato, que distribui 5 categorias de produtos, como nota 10, e a cada uma categoria a menos, descontou-se 2 pontos. Os canais de comunicação foram pontuados a partir de uma média ponderada, onde a partir da análise apresentada anteriormente, deu-se uma nota individual para o *Facebook*, *Instagram* e *site*, sendo essas notas somadas e divididas por três, dando a média do critério.

A qualidade dos produtos e relacionamento com o cliente foram pontuados a partir das avaliações encontradas no Google Meu Negócio de cada uma das empresas. 5,0 estrelas representou 10 pontos, e foram levados em consideração os comentários deixados pelos clientes referente ao relacionamento.

A partir dos dados apresentados na tabela 3, a Áurea. elaborou uma classificação dos concorrentes, onde a pontuação mais baixa é ruim (0 a 20 pontos), a intermediária é boa (21 a 40 pontos) e a pontuação mais alta é excelente (41 a 60 pontos). O ranking pode ser observado pela tabela 3.

Tabela 3 - Pontuação dos concorrentes

Ruim (0 à 20 pontos)	Comercial Hortifruti Delta
Bom (21 à 40 pontos)	Super Barato Frutas Mirante Hortifruta
Excelente (41 à 60 pontos)	Frutamania

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que a partir dos critérios e parâmetros adotados, a organização Frutamania encontra-se com 44,5 pontos, enquadrando-se na categoria de distribuidor excelente, o que mais se aproxima é a Hortifruta com 31,3 pontos.

Após a análise de concorrentes diretos, viu-se que a Hortifruta é a concorrente mais próxima da Frutamania perante aos outros da mesma categoria, ou seja, de distribuidores de frutas inorgânicas com produtos de primeira. Observou-se ainda que existem oportunidades de aprimoramento dos fatores-chave, como a necessidade de um novo *site* institucional, visto que de todos os concorrentes, exceto Comercial Delta que não o possuem, são de alta qualidade.

As redes sociais necessitam crescer mais, o número de seguidores é baixo levando em consideração a qualidade e quantidade dos conteúdos. Além da possibilidade de expansão do catálogo de produtos, que hoje conta apenas com frutas e mercadorias como palmito e amendoim.

5.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma abreviação das palavras em inglês *strengths*, que significa forças; *weaknesses*, que traduzido significa fraquezas; *opportunities*, as oportunidades e *threats*, as ameaças. O objetivo dessa análise é avaliar os ambientes internos e externos da

organização-cliente, para entender e formular estratégias para melhorar o desempenho no mercado (KOTLER, 2000).

Na Frutamania a matriz SWOT pode ser analisada da seguinte maneira, conforme figura 18:

Figura 18 - Análise SWOT Frutamania

<p>/forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - relacionamento e comunicação digital; - know how na atividade; - localização da empresa e - organização familiar. 	<p>/fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - comunicação interna; - ausência de plano de comunicação; - não possui frutas orgânicas e - atendimento dos colaboradores externos
<p>/oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendências voltadas para um estilo de vida saudável; - demanda constante e aumento do consumo frutas; - vendas <i>e-commerce</i>; - responsabilidade com o meio ambiente 	<p>/ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - alta concorrência; - ação de ativistas contra agrotóxicos; - normas da ANVISA - acidentes de trabalho

Áu.

Fonte: Elaboração própria.

A análise SWOT da organização-cliente Frutamania, que pode ser observada na figura 18, foi desenvolvida pela agência Áurea. e pela sócia-proprietária Sra. Rafaella Kain, em seu trabalho de conclusão de curso.

5.4.1 Forças

As forças são fatores identificados dentro da organização, onde a partir do *briefing*, destacou-se:

Relacionamento e comunicação digital: a organização-cliente busca fidelizar seus clientes mantendo um relacionamento próximo e de qualidade com o intuito de atender as necessidades mais particulares de cada um. Além disso, mantém suas redes sociais atualizadas, facilitando o acesso às informações sobre a empresa.

Knowhow: a Frutamania possui o conjunto de conhecimentos técnicos e práticos referentes a atividade de vendas de frutas, e 28 anos de atuação no setor de distribuição de frutas.

Localização da empresa: localizada dentro do CEAGESP, que é uma das principais cooperativas de abastecimento de alimentos no atacado do Brasil. Além disso, o polo de Sorocaba está próximo a rodovias que são importantes para a logística do negócio.

Organização familiar: a Frutamania carrega a essência de um negócio familiar a todos os seus *stakeholders*, fortalecendo as relações de confiança. Este ponto pode funcionar como um gatilho mental, criando laços afetivos com a organização, acolhimento e preocupação.

5.4.2 Fraquezas

As fraquezas representam pontos que precisam ser melhorados na organização-cliente, a partir do *briefing* obtido:

Comunicação interna: não possui estratégias de integração e motivação das equipes, sem políticas de incentivo. É visto como fraqueza uma vez que, uma equipe desmotivada gera prejuízos a longo prazo.

Ausência de plano de comunicação: não há um planejamento de comunicação integrada na organização, ou seja, as ações realizadas até o momento não são pensadas e desenvolvidas a fim de atingir um público específico e gerar determinado resultado.

Não possui frutas orgânicas: a Frutamania não possui em seu *core business*, até o momento, a distribuição de frutas orgânicas, sendo esta uma tendência natural do setor.

Atendimento dos colaboradores externos: os colaboradores externos, que trabalham alocados nos supermercados, não possuem um treinamento adequado para realizar o atendimento ao cliente, comprometendo a reputação da organização já que muitas vezes o colaborador não segue as diretrizes da empresa.

5.4.3 Oportunidades

As oportunidades são características observadas no setor que a organização está inserida, para a Frutamania são:

Tendências voltadas para um estilo de vida saudável: nos últimos anos, o Brasil registrou uma alta nos índices de pessoas que buscavam uma alimentação mais saudável, sendo esse um reflexo da ascensão da classe D para a C (SEBRAE, 2019).

Demanda constante e aumento do consumo de frutas: como mostrado no ambiente demográfico, o perfil de consumidor sonhador (NIELSEN, 2019) mostra que esse público vai três vezes mais ao hortifrúti.

Como reflexo das tendências de adoção de hábitos saudáveis, o consumo do setor de HF está cada vez mais expressivo (SEBRAE, 2019), principalmente considerando a região de Sorocaba, considerada a 4ª no ranking com maior número de vegetarianos do Estado de São Paulo (PREFEITURA, 2019).

E-commerce: plataforma *on-line* de vendas, que ganha evidência cada vez mais, principalmente com a necessidade do isolamento social motivado pela pandemia de Covid-19.

Responsabilidade com o meio ambiente: como visto na análise do ambiente natural, a responsabilidade com o meio ambiente é uma tendência entre as organizações e uma postura cada vez mais cobrada pelos consumidores e comunidade.

5.4.4 Ameaças

Ameaças são observadas pelas tendências do setor da organização-cliente, assim como as oportunidades, dessa maneira, entende-se que para a Frutamania são:

Alta concorrência: a organização conta com uma concorrência que vende os mesmos produtos, com preços competitivos e está presente no mesmo local.

Ações de ativistas contra agrotóxicos: com as tendências apontadas no ambiente natural, a preocupação com o uso de agrotóxicos vem crescendo. Protestos ativistas contra o consumo de alimentos não orgânicos podem impactar a organização.

Normas da ANVISA: este órgão regulamenta o funcionamento dos estabelecimentos que comercializam itens alimentícios, o que impacta diretamente a organização-cliente. É necessário ter um relacionamento estável com este *stakeholder*, entendendo as exigências e mudanças nas leis.

Acidentes de trabalho: os colaboradores da organização-cliente estão suscetíveis a acidentes de trânsito e no próprio local de trabalho, já que desenvolvem uma função mais braçal.

5.4.5 Análise combinada dos dados

A análise combinada dos dados é um estudo dos ambientes internos e externos do ambiente no qual a organização está inserida. Assim, a Áurea. realizou a análise dos dados que interferem na Frutamania positiva ou negativamente.

5.4.5.1 Forças X Oportunidades

Nessa análise identifica-se como cada força da organização contribui para as oportunidades identificadas no ambiente no qual está inserida.

Relacionamento e comunicação X Aumento do consumo de frutas: com o aumento no consumo de frutas registrado nos últimos anos (SEBRAE, 2019), é natural que os supermercados demandem mais desses produtos. Assim, com o relacionamento amigável construído pela Frutamania com seus clientes, os pedidos, em quantidade de frutas, aumentam e as relações se fortalecem.

Knowhow da atividade X Demanda constante pelos produtos: com mais de 28 anos no mercado, a Frutamania passa a ser uma referência na distribuição de frutas em Sorocaba, tendo capacidade logística e física para atender as demandas diárias de seus clientes.

Localização da empresa X Tendências voltadas para um estilo de vida saudável: a Frutamania está localizada dentro do CEAGESP, uma das principais cooperativas de abastecimento de alimentos no atacado do Brasil, pessoas físicas e jurídicas que buscam um estilo de vida mais saudável frequentam este centro diariamente, tendo assim a organização cliente em potencial diariamente e de forma orgânica.

Organização familiar X Responsabilidade com o meio ambiente: organizações familiares normalmente são menos industrializadas do que grandes empresas. Assim, o impacto no meio ambiente acaba sendo menor, além de se preocuparem com suas ações.

5.4.5.2 Forças X Ameaças

Esta análise teve como objetivo compreender como as forças da organização-cliente auxiliam no combate das ameaças identificadas.

Relacionamento e comunicação X Alta concorrência: como visto na análise dos grupos estratégicos, o relacionamento com o público é um dos fatores principais no momento da compra. Assim, estabelecendo um relacionamento e comunicação de qualidade, fideliza-se.

Knowhow da atividade X Alta concorrência: a experiência da Frutamania perante ao mercado é um forte argumento para a prospecção de clientes.

Localização da empresa X Normas da ANVISA: por estar no maior centro de distribuição de FLV da região, a organização-cliente encontra-se num ambiente favorável, já que todos os comerciantes seguem as mesmas regras, possibilitando diálogos e discussões aprofundadas referente às normas do órgão.

Organização familiar x Acidente de trabalho: a Frutamania trata seus colaboradores como membros da família, amparando-os e dando assistência em diversas situações, além de deter toda a equipe em regime CLT.

5.4.5.3 Fraquezas X Oportunidades

Nesta análise verificou-se como as fraquezas dificultam o aproveitamento das oportunidades identificadas no ambiente em que a organização está inserida.

Comunicação Interna X Demanda constante pelos produtos: os clientes da Frutamania demandam produtos diariamente e em um volume considerável. Sem uma comunicação efetiva entre os setores, erros com os pedidos podem ocorrer, prejudicando a organização e seu cliente.

Ausência de plano de comunicação X *E-commerce*: para se ter um *e-commerce* efetivo, é necessário ter uma comunicação performática, onde o público certo deve ser atingido, visto que a Frutamania trabalha com a modalidade B2B.

Não possuir frutas orgânicas X Tendências voltadas para um estilo de vida saudável: as pessoas que procuram ter um estilo de vida mais saudável buscam por alimentos frescos e naturais. Hoje, a Frutamania não possui em seu catálogo de produtos, a distribuição de frutas orgânicas, sendo este um limitador.

Atendimento aos colaboradores X Responsabilidade com o meio ambiente: o atendimento ao cliente transparece o cuidado em todos os âmbitos, um mal atendimento pode acabar com o posicionamento de marca da organização.

5.4.5.4 Fraquezas x Ameaças

Nessa análise foi possível entender como as fraquezas podem aumentar o risco de determinada ameaça.

Ausência de plano de comunicação X Alta concorrência: a falta de uma comunicação dirigida para os clientes em potencial pode abrir oportunidades para os concorrentes do mesmo segmento de negócio.

Não possui frutas orgânicas X Ação de ativistas contra agrotóxicos: em um movimento ativista com influenciadores contra o consumo de frutas inorgânicas, a Frutamania sofreria impactos significativos, visto que não possui nenhuma fruta com selo de orgânico em seu catálogo de produtos.

Comunicação interna X Acidente de trabalho: a falta de uma comunicação interna para comunicar com eficiência um afastamento por acidente de trabalho pode gerar diversos problemas com a equipe. A organização precisa se posicionar rapidamente e mostrar as ações de amparo que serão executadas.

Assim, é possível analisar as potencialidades e problemas da organização-cliente para desenvolver ações que visem melhorá-las. Entendendo seus principais públicos, concorrentes e posicionamento no mercado, será possível desenvolver com exatidão ações de relações-públicas para um melhor funcionamento da Frutamania.

Áu

/modelos de RP e papel do comunicador



6. MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E PAPEL DO COMUNICADOR

Após a identificação e análise dos públicos, este capítulo teve como objetivo identificar o modelo de Relações Públicas e o papel do profissional responsável pela comunicação na organização-cliente². Para isso utilizou-se uma matriz de análise baseada nos conceitos de Grunig e Hunt (1984) desenvolvida e testada por Grohs e Ferrari (2017).

6.1 Modelos de Relações Públicas

Grunig e Hunt (1984) descrevem quatro modelos de práticas de Relações Públicas indicando que alguns são mais eficazes e éticos do que outros. Para os autores, o modelo ideal e mais eficaz, principalmente em ambientes instáveis, é o modelo simétrico de mão-dupla. Este modelo enfatiza a necessidade de “administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos” (GRUNIG, 2011, p.38).

Além deste modelo, o autor apresenta outros três modelos praticados pelas organizações: agência de imprensa ou divulgação; informação pública e assimétrico de duas mãos, conforme quadro 11:

Quadro 11 – Modelos de Relações Públicas

	MODELOS			
Característica	Agência de imprensa	Informação pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de mão-dupla
Propósito	Propaganda	Disseminação da informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da comunicação	Sentido único; Verdade completa não essencial.	Sentido único; Verdade importante	Sentido duplo; Efeitos desequilibrados	Sentido duplo; Efeitos equilibrados
Modelo comunicativo	Emissor - Receptor	Emissor – Receptor	Emissor – Receptor <i>Feedback</i>	Grupo – Grupo

Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt (1984, p. 22 – tradução livre).

² Este é um capítulo-padrão, que conta explicação metodológica elaborada pela orientadora e foi inserido no Projeto Experimental de Relações Públicas, no período da Pandemia COVID-19, com o objetivo de ampliar a análise das Agências Experimentais sobre a comunicação da organização-cliente, a partir de dados coletados no Briefing, Análise de Públicos e Análise Estratégica, uma vez que a aplicação da pesquisa de campo, a depender do tipo de estudo e público pesquisado, poderá ser postergada.

No entanto, os diversos modelos de Relações Públicas convivem e se relacionam em um sistema dinâmico e aberto como é o de uma organização. Assim, para identificar quais modelos de Relações Públicas praticados pela organização Frutamania, a Agência Áurea, utilizou as informações coletadas sobre a comunicação atual e analisou as variáveis dispostas em cada categoria (competências, propósito, meio utilizado e formação) criadas para representar os modelos de Relações Públicas, explicadas no quadro 12 e dispostas na planilha dinâmica do Excel preenchida, disponível no apêndice 1. A equipe avaliou se cada variável está 1) nada adequada; 2) parcialmente adequada ou 3) totalmente adequada, justificando a avaliação realizada como segue.

Quadro 12 - Modelos de Relações Públicas e variáveis operacionais

	AGÊNCIA DE IMPRENSA/ DIVULGA	INFORMAÇÃO PÚBLICA	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	SIMÉTRICO DE MÃO DUPLA
COMPETÊNCIAS	Interpreta as expectativas dos públicos. Explicita poder de convencimento	Mantém certa imparcialidade ao informar. Mantém-se atualizado.	Focaliza na busca de resultados. Promove inovação de produtos e serviços.	Demonstra capacidade de negociação. Sabe ouvir.
PROPÓSITO	Obter publicidade favorável na mídia de massa	Disseminar informações objetivas, por meio dos veículos de comunicação de massa ou dirigida.	Utilizar pesquisas para desenvolver mensagens aos seus públicos visando persuadi-los para que mudem de comportamento	Administrar conflitos e controvérsia visando aperfeiçoar o entendimento com os seus públicos
MEIOS UTILIZADOS	Veículos de comunicação de massa	Veículos de comunicação de massa e dirigida	Selecionados de acordo com pesquisas e demandas	Selecionados de acordo com pesquisas e <i>feedback</i> .
FORMAÇÃO	Propaganda e Publicidade	Jornalismo	Marketing	Relações Públicas

Fonte: Grohs e Ferrari (2017).

Na categoria competências, ou seja, a forma como a organização lida com informação, seus públicos e meios de comunicação, para cada modelo de Relações Públicas, a Agência Áurea, avalia as práticas atuais exercidas pelas organizações. A forma como a Frutamania

tem praticado o modelo de agência de imprensa está pouco adequada pois a empresa não consegue interpretar as expectativas de seus clientes, trabalhando apenas com publicidade e não com convencimento. Quanto ao modelo informação pública, consta como totalmente adequado pois a empresa está em constante atualização, embora tenha conquistado o engajamento desejado devido a comunicação não ser dirigida, mesmo que as ações sejam inovadoras, não chegam ao seus principais públicos.

Em relação ao modelo assimétrico, foi avaliado como totalmente adequado, uma vez que a empresa busca resultados e promove a inovação dentro dos seus produtos e serviços, mas ainda não consegue persuadir seus públicos por ainda não estarem bem definidos dentro da organização. Quanto ao modelo simétrico de mão-dupla entendeu-se que está totalmente adequado, visto que a empresa consegue exercer seu poder de negociação, seja com seus fornecedores ou com os funcionários, embora tenha dificuldades com os que trabalham externamente.

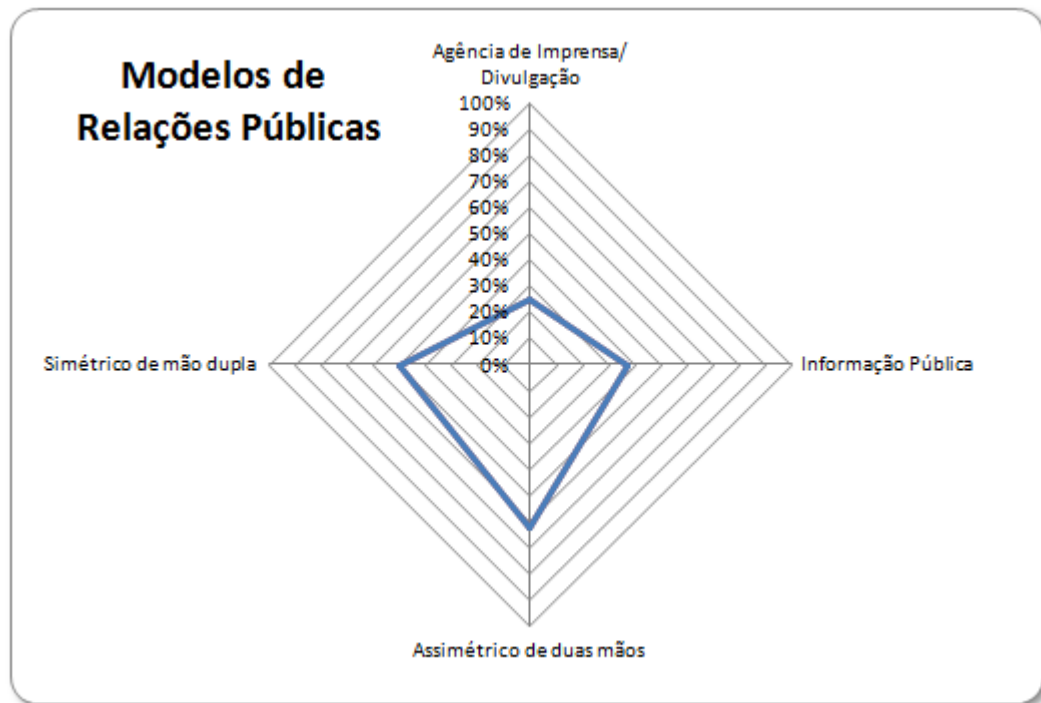
A categoria propósito refere-se ao objetivo da comunicação de cada modelo de Relações Públicas. A comunicação praticada pela organização para obter publicidade favorável na mídia de massa está parcialmente adequada, pois a empresa não usa as mídias tradicionais para fazer divulgações e publicidades, fazendo uso somente de mídias digitais, como *Instagram* e *Facebook*.

Os meios de comunicação utilizados referem-se aos veículos predominantes em cada modelo de Relações Públicas, desta forma, avaliou-se que, em relação ao uso dos veículos de comunicação de massa está nada adequado, pois a empresa não usa as ferramentas de assessoria de imprensa, sem o uso de comerciais em redes de televisão aberta, usando somente para publicidade.

Por fim, avaliou-se a formação do profissional responsável pela comunicação, considerando totalmente adequado quando este é formado na especialidade da categoria, parcialmente adequado quando tem alguma formação complementar na categoria e nada adequado quando não conta com nenhuma formação (graduação, pós-graduação ou extensão) na área indicada. Assim para Relações Públicas, Jornalismo e Propaganda e Publicidade foi considerado nada adequado, pois não existe dentro da empresa ninguém com estas formações, e apenas Marketing foi considerado parcialmente adequado pois o profissional responsável pela comunicação possui certa experiência na profissão e conta com ajuda com agências de mídias digitais na elaboração das peças de comunicação e monitoramento das redes sociais.

O gráfico 1, representa os modelos de Relações Públicas predominantes na organização atualmente:

Gráfico 1 - Modelos de Relações Públicas



Fonte: Elaboração própria.

A partir do gráfico, podemos perceber que o modelo predominante de Relações Públicas na Frutamania é assimétrico de duas mãos, onde a empresa utiliza os meios de comunicação apenas para disseminar assuntos referentes à empresa, não buscando a atenção das mídias tradicionais ou disseminando notícias da organização.

6.2 Papel do profissional responsável pela comunicação

Grunig (2011) e Ferrari (2011) também explicam que o profissional responsável pela comunicação pode exercer três tipos de papéis na empresa: estratégico, gerencial e operacional. Para o desenvolvimento dos fatores de análise que indicassem o tipo de papel de comunicação existente na organização, também foram considerados os resultados da pesquisa de Ferrari (2000) sobre a vulnerabilidade das organizações *versus* o papel exercido pelo profissional de comunicação. Assim, as dimensões descritas para indicar o papel da comunicação na organização foram: as relações de poder, o relacionamento com os públicos e a vulnerabilidade das organizações em relação ao ambiente e setor em que atua. Para cada

dimensão foram relacionadas variáveis operacionais que indicassem, na prática, o que é cada um desses fatores, conforme quadro 13.

Quadro 13 - Papel do profissional responsável pela comunicação: dimensões e variáveis operacionais

	ESTRATÉGICA	GERENCIAL	OPERACIONAL
RELAÇÕES DE PODER	O departamento ou responsável pela comunicação está diretamente ligado à alta administração da organização	O departamento ou responsável pela comunicação ocupa uma posição hierárquica intermediária (entre a alta administração e o operacional)	O departamento ou responsável de comunicação está subordinado a outra gerência da empresa.
RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS	Mapeia todos os públicos, apresenta critérios objetivos para classificá-los, analisá-los e monitorá-los.	Conhece os principais públicos de interesse, no entanto, não tem ações direcionadas para cada um.	A identificação dos públicos não antecede a formulação dos programas de comunicação.
VULNERABILIDADE	A área de atuação ou ambiente da organização é considerada de alta vulnerabilidade, ou seja, de grande risco.	A área de atuação ou ambiente da organização é considerada de média vulnerabilidade, ou seja, risco médio.	A área de atuação ou ambiente da organização é considerada de baixa vulnerabilidade, ou seja, pouco risco.

Fonte: Grohs e Ferrari (2017).

Da mesma maneira, cada variável disposta em cada categoria (relação de poder, relacionamento com os públicos e vulnerabilidade) em cada papel do comunicador (estratégica, gerencial e operacional) foram analisadas pela agência Áurea. a partir de informações coletadas no *briefing*, análise de públicos e análise estratégica.

Quanto às relações de poder, tem papel estratégico e gerencial o departamento de comunicação, pois está ligado diretamente a alta gestão e também está entre o operacional dentro da organização analisada constatou que, a organização utiliza de algumas ferramentas externas, mas ela não está subordinada a uma outra gestão, também pelo fato de existir apenas uma, por isso foi avaliado como totalmente adequado os níveis estratégico e gerencial

Em relação ao relacionamento com o público, foi considerado parcialmente adequado o modo estratégico, pois a empresa não trabalha com o mapeamento de todos os públicos que envolve a empresa, trabalhando apenas com os públicos mais frequentes e mais próximos. Já em relação ao gerencial foi considerado totalmente adequado, pelo fato da empresa não

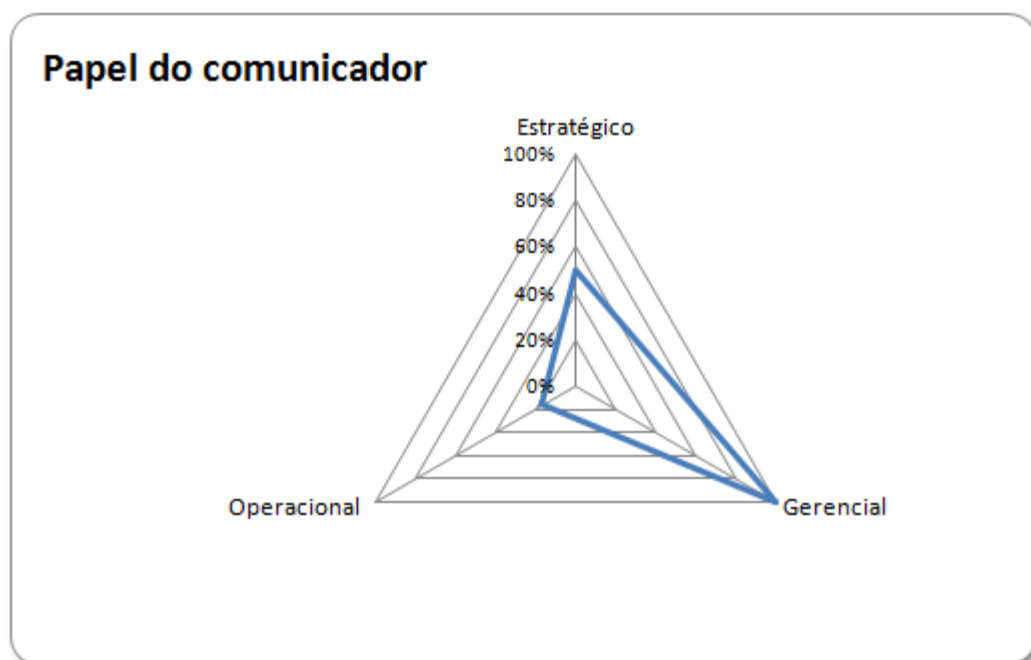
conseguir ter ações direcionadas a todos os seus públicos de interesse, mesmo que conheça os principais, ainda tem dificuldades em chegar em alguns, como o próprio público interno.

O relacionamento com o público operacional foi considerado nada adequado, pois como não ocorre o mapeamento de públicos, algumas ações são deixadas de lado ou não ocorrem, assim a identificação dos públicos acaba não acontecendo.

Já em questão da vulnerabilidade, o setor de comunicação foi considerado totalmente adequado na média de vulnerabilidade, pelo fato do setor de comunicação ficar em responsabilidade da gerência, mas não se caracteriza como de baixa vulnerabilidade, que foi considerado parcialmente adequado, pois pode sofrer com a falta de investimento ou com desenvolvimento de poucas ações.

Mas não sendo de alta vulnerabilidade, considerado nada adequado, pois ainda é usada a comunicação com o foco em publicidade, sendo explorado o lado institucional esporadicamente.

Gráfico 2 - Papel do comunicador



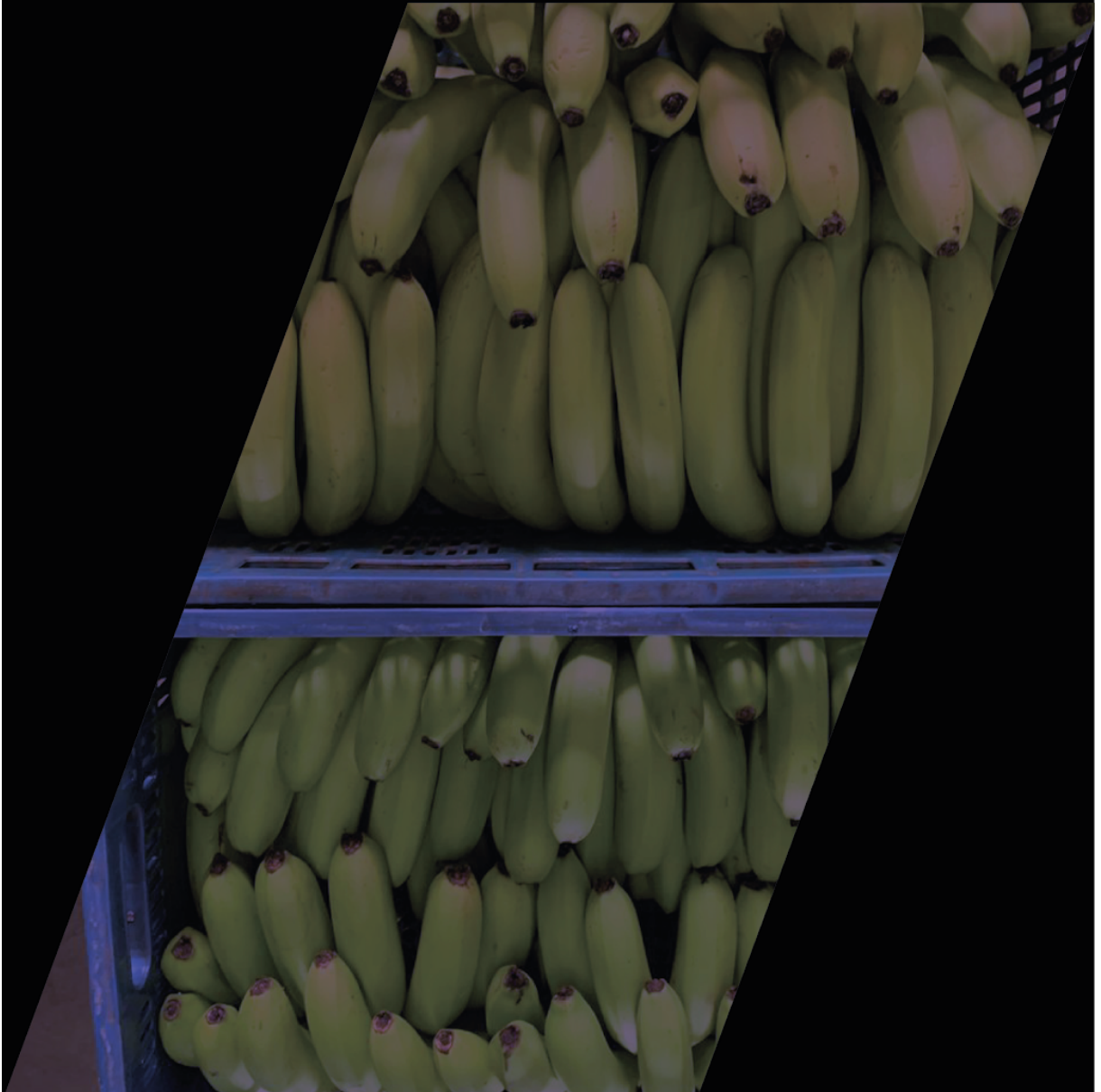
Fonte: Elaboração própria.

Com o gráfico, pode-se comprovar que o perfil do comunicador da Frutamania é em grande parte gerencial, pelo fato das ações não serem direcionadas de forma correta para cada público, mesmo que os principais sejam conhecidos, como o público interno e os consumidores, mas não possui explicitamente todos. Possui uma pequena parte estratégica,

pois o profissional ocupa um cargo na alta administração, tendo acesso direto às tomadas de decisão.

Áu

/projeto de pesquisa



7. PROJETO DE PESQUISA

Após a análise dos públicos da organização-cliente e o panorama geral do setor no qual a Frutamania está inserida, e a análise dos modelos de Relações Públicas e o papel do profissional de comunicação da organização, entendeu-se que, para atender ao fator-chave relacionamento com o cliente, a equipe interna deve estar em consonância.

Visto as informações obtidas no *briefing*, os aspectos humanos da empresa não são desenvolvidos, não possui políticas de incentivo e estabelece uma comunicação descendente, sem a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão.

Por isso, fez-se necessário a aplicação de uma pesquisa de opinião para os colaboradores da Frutamania, para que fosse possível entender o perfil profissional da organização, motivações, expectativas, conhecimento organizacional e condições de comunicação e relacionamento entre a equipe.

7.1 Definição do problema e da pergunta-problema

A definição do problema deu-se a partir da observação da dificuldade de se manter um discurso institucional alinhado e integrado com os colaboradores, visto os problemas tidos com a comunicação nas diferentes funções na organização (coordenação, gerência, administrativo, promoção de vendas, embalagem, transporte, supervisão e ajudantes gerais).

A pesquisa teve como pergunta problema "quais são as dificuldades comunicacionais da organização e como ela interfere no dia a dia dos colaboradores?"

7.2 Justificativa

Após a análise dos públicos, relevância e grau de poder atribuídos aos colaboradores, entendeu-se a necessidade de gerir tal grupo. Com informações coletadas no *briefing*, também foi possível constatar que, apesar de ser tratado como grupo prioritário, não existem políticas voltadas para o desenvolvimento profissional, ou seja, políticas de premiações, integrações e incentivos financeiros.

Tal distanciamento e desmotivação por parte de alguns colaboradores é relatado pela Sra. Rafaella Kain, mas como a Frutamania nunca realizou uma pesquisa de clima organizacional, não se sabe até onde esse problema se estende e não é possível apontar com assertividade os problemas que causam isso.

7.3 Pressupostos

De acordo com a Sra. Rafaella, a falta de uma comunicação linear com a equipe pode causar alguns estresses, como erros nos pedidos de entregas, carregamentos desnecessários de produtos nos caminhões, gerando conversas paralelas entre os colaboradores.

Referente aos funcionários externos, a referida tem a ideia de que, por não terem a mesma integração que o restante da equipe, não se sentem parte da organização, não seguindo as diretrizes organizacionais e tomando comportamentos não aprovados pela Frutamania.

O perfil apontado pela Sra. Rafaella é de homens, de 18 a 25 anos, apenas com o ensino médio completo, onde suas reclamações se concentram em benefícios oferecidos e a falta de informação que a eles são passadas.

Pressupõe-se que, ao final da aplicação do questionário aos colaboradores, será comprovado a deficiência na comunicação da empresa e o perfil apontado seja validado.

7.4 Público(s)

O público da pesquisa são os colaboradores da organização, tais como gerentes, assistentes, motoristas, embaladores, ajudantes gerais, promotores e supervisores, totalizando 28 pessoas. Os colaboradores do sítio de produção foram dispensados, já que não foi possível aplicar o questionário pois não foi possível estabelecer uma comunicação pela internet com eles.

7.5 Definição dos objetivos

7.5.1 Objetivo geral

Identificar o perfil, expectativas, motivações, conhecimento organizacional e condições de trabalho, comunicação e relacionamento entre o público interno.

7.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil socioeconômico e demográfico dos colaboradores (sexo, idade, escolaridade, se possui filhos, atual cargo e tempo que está na organização);
- Verificar o grau de conhecimento sobre as diretrizes da organização, suas perspectivas sobre as condições de trabalho, motivações e expectativas;
- Verificar se a organização realiza avaliações de desempenho, seus critérios, instrumentos de *feedback* e sua frequência;
- Identificar as perspectivas sobre a comunicação entre os membros da organização, efetividade e frequências que ocorrem.

7.6 Classificação da pesquisa

A pesquisa aplicada na organização-cliente é do tipo descritiva, que segundo Gil (2008), tem como objetivo primordial a descrição de características da população ou fenômenos ou estabelecimentos de relações.

Como procedimento, adotou-se o levantamento que, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 12), é o método mais adequado para o estudo descritivo, que se encaixa com os objetivos esperados para a organização.

Referente a fontes de informação, foi utilizado a de campo que se realiza pesquisas bibliográficas e coletadas de dados junto de pessoas (FONSECA, 2002, apud GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 37). A natureza dos dados se deu por dados quantitativos. A classificação citada acima pode ser observada pelo quadro 14.

Quadro 14 - Classificação da pesquisa

Tipo de pesquisa segundo seus objetivos	Tipo de pesquisa segundo seus procedimentos	Tipo de pesquisa segundo as fontes de informação	Tipo de pesquisa segundo a natureza dos dados
Descritiva	Levantamento	Campo	Quantitativa

Fonte: GERHARDT, SILVEIRA. **Métodos de pesquisa**. 2009

7.7 Métodos de pesquisa e de coleta de dados

Para realizar a coleta de dados necessária para a presente pesquisa, foi realizado um levantamento de opinião (*survey*), que tratou de buscar informações diretamente com o público de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. (SANTOS, 1999, apud GERHARDT, SILVEIRA, 2009). O questionário foi aplicado por meio de ferramenta eletrônica, dividido pelas seguintes categorias:

- Perfil socioeconômico e demográfico do colaborador;
- Expectativas, motivações, condições de trabalho e conhecimento organizacional
- Avaliações de desempenho
- Comunicação e Relacionamento

A aplicação ocorreu entre os dias 13 de maio e 23 de maio de 2020, por meio de questionário eletrônico, pelo *Google Forms*³, e foi encaminhado de forma segmentada no *WhatsApp* de cada colaborador. Este modelo de aplicação foi o mais viável encontrado pela agência Áurea., visto que o período contemplou a fase de isolamento social por conta do Covid-19. As perguntas realizadas podem ser observadas no Apêndice C.

7.8 Amostragem

A amostra será censitária, ou seja, a pesquisa será aplicada a todos os colaboradores da organização-cliente, exceto os alocados no sítio de produção, por não ser possível estabelecer uma comunicação via internet com eles e aos gerentes operacionais, totalizando 28 colaboradores.

7.9 Instrumento de coleta de dados

O instrumento deu-se a partir de um questionário com questões semi-abertas e fechadas, pela plataforma *Google Forms*, a qual trata-se de uma plataforma de produção de questionários *on-line*. Como dito, a pesquisa foi enviada de forma segmentada para os colaboradores da organização, a partir de uma lista de contatos cedida pela Sra. Rafaella Kain. O questionário aplicado encontra-se em apêndice C.

³ Plataforma de questionários *on-line*

7.10 Aplicação da pesquisa

A pesquisa foi aplicada nos dias 13 à 23 de maio de 2020, por meio de questionário eletrônico e encaminhada aos colaboradores pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*.

7.11 Apresentação e análise dos resultados

Após a aplicação da pesquisa para os 28 funcionários registrados da Frutamania, foi possível compreender o perfil sociocultural, as expectativas, motivações e conhecimento organizacional, além da perspectiva sobre o relacionamento e comunicação estabelecidos pela organização. Ao final, realizou-se um cruzamento de dados, analisando as respostas apenas dos colaboradores externos, ou seja, os promotores de venda e supervisora.

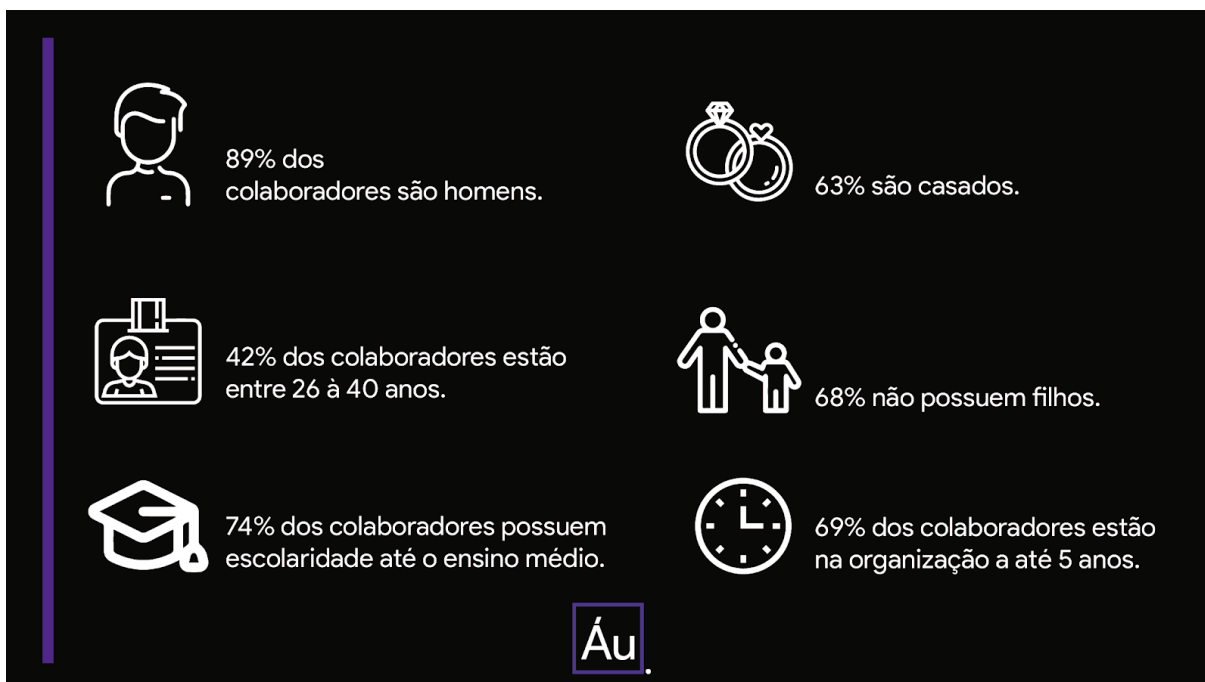
7.11.1 Perfil socioeconômico e demográfico do colaborador

Após a aplicação dos questionários para os colaboradores da organização-cliente, identificou-se que 42,4% está entre 26 a 40 anos e 42,2% entre 18 e 25 anos. O cenário mostra-se predominantemente masculino (89,5%), onde 47,4% deles possui apenas o ensino médio completo e 26,3% apenas o fundamental. A maioria possui o estado civil como casados (63,2%), mas em contrapartida, não possuem filhos (68,4%).

Já sobre o vínculo com a organização, 26,6% dizem estar na Frutamania de 1 a 2 anos, sendo esta a mesma porcentagem para os que dizem estar de 3 a 5 anos. Já os que informaram estar a mais de 10 anos na empresa somam 15,8%, mesma porcentagem dos que ainda não completaram 1 ano de casa e dos que têm 2 a 3 anos no emprego.

Para ajudar na constatação dos dados sobre o perfil socioeconômico e demográfico, a agência Áurea desenvolveu uma síntese dos dados, que pode ser observado pela figura 19.

Figura 19 - Dados socioculturais e demográficos dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

Os funcionários externos representam 53,5% da organização, sendo o maior setor da Frutamania, representando 14 promotores de venda e uma supervisora. Os demais setores são representados pelos motoristas, ajudantes gerais e caixas.

Dessa forma, pode-se observar que o perfil socioeconômico dos colaboradores é masculino, de média idade, com ensino fundamental ou médio completo, casados, sem filhos, e com tempo médio de 1 à 5 anos de casa.

7.11.2 Expectativas, motivações, condições de trabalho e conhecimento organizacional

Quando perguntados sobre o quanto gostam de trabalhar na Frutamania, 68,4% dizem gostar extremamente, 26,3% gostam muito, e 5,3% marcaram que apenas gostam.

Referente aos recursos necessários para se desempenhar um bom trabalho, foram apontados os principais e pontuados de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), assim identificou que, os pontos, instalações físicas, mobiliário, uniforme e transporte, possui o maior nível de desagrado pelos colaboradores.

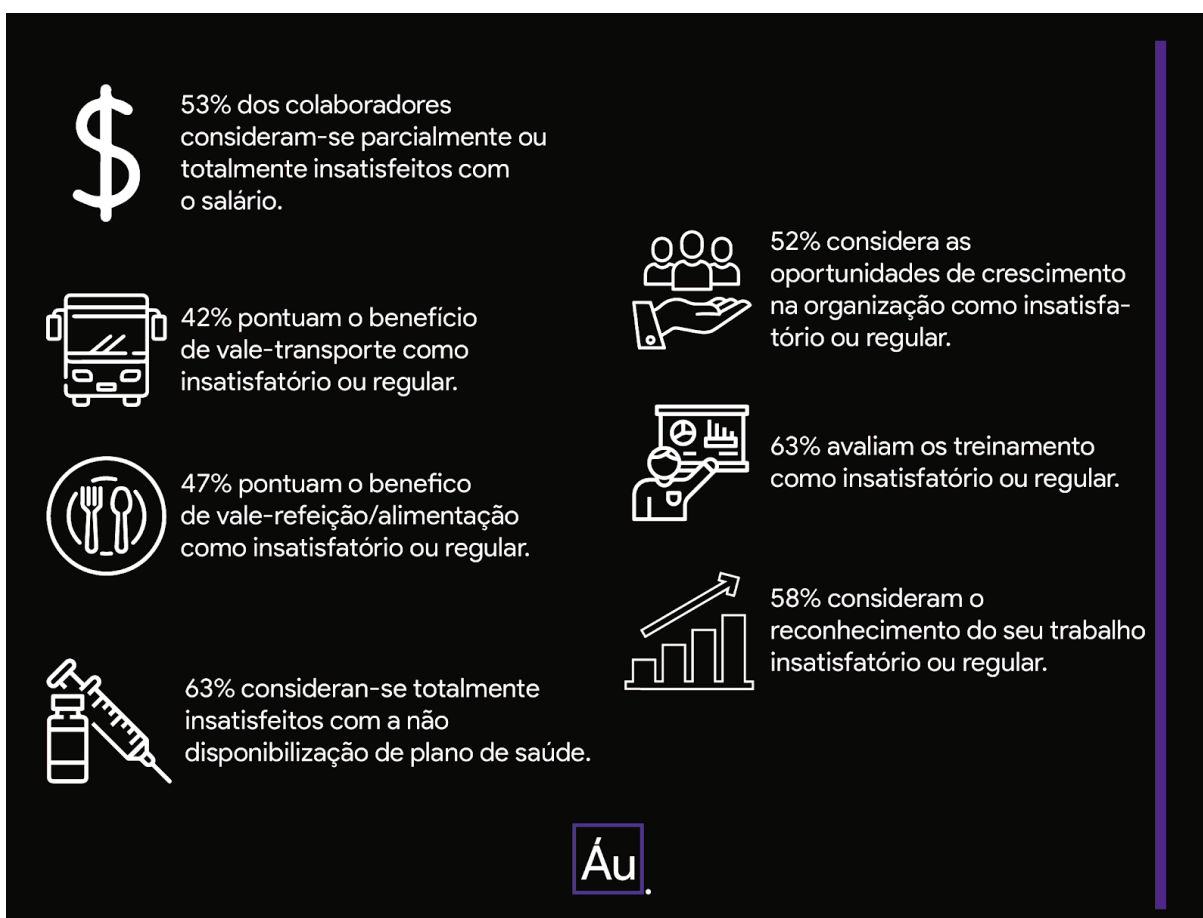
47,3% dos entrevistados deram nota 3 para as mobílias e transporte disponibilizados pela organização, 57,8 para as instalações físicas e 52,63 para os uniformes. Perguntados

sobre a resposta dada e o que poderia ser melhorado, os pontos espaço físico, uniforme, valor da ajuda de custo e comunicação chefe-colaborador foram os comentários mais feitos.

Sobre as expectativas da Frutamania sobre o trabalho prestado, 26,3% dizem ter total certeza sobre as expectativas e os outros 26,3% alegam não ter a mínima ideia sobre. Para entender melhor as motivações e expectativas, foi solicitado a pontuação dos benefícios oferecidos pela organização.

Foi solicitado que pontuassem os benefícios oferecidos pela organização com uma nota de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito). Os resultados mais relevantes podem ser observados pela figura 20.

Figura 20 - Dados da pontuação de benefícios



Fonte: Elaboração própria.

A partir dos dados apresentados na figura 20, percebe-se que, além dos problemas já expostos com benefícios econômicos, os colaboradores sentem que a organização não faz investimentos neles, como apontam os quesitos treinamentos, reconhecimento do trabalho e oportunidades de crescimento.

Quando perguntados sobre o nível de conhecimento sobre a organização, como missão, visão, valores, história e áreas de atuação, todos os tópicos tiveram uma pontuação 5 (conheço totalmente) por mais de 52,6% dos entrevistados.

Ao pedir que definissem a função exercida na organização em uma palavra, as mais citadas foram: gratidão e alegria. Sobre a realização de avaliações de desempenho de função, 52,6% dizem receber algum tipo de *feedback*.

7.11.3 Avaliações de desempenho

Esta parte do questionário foi aplicada apenas para os colaboradores que responderam positivamente à pergunta sobre avaliações de desempenho de função.

73,3% afirmam que os critérios de avaliação são claros, relatam ainda que os instrumentos mais usados são reuniões individuais e em grupo, e *WhatsApp*. Enquanto 35,7% dizem que tal avaliação é realizada semanalmente, outros 35,7% dizem ser esporádicos, sem datas fixas para acontecerem.

7.11.4 Comunicação e Relacionamento

Finalizando o questionário, os colaboradores foram questionados sobre o relacionamento com seus superiores, colegas de trabalho, conflitos e comunicação estabelecida.

Referente ao relacionamento, foi solicitado que pontuassem de 1 (péssima) a 5 (excelente) a relação estabelecida. 73% pontuaram a relação com seu superior como 4 e 5, 78,9% também pontuaram como 4 e 5 a relação estabelecida com os colegas de trabalho. A relação com a diretoria é tida como excelente por 63,1%.

Tendo em vista os resultados acima, tem-se um clima harmonioso na organização-cliente, sendo esta perspectiva afirmada quando perguntado se já houve conflitos entre o colaborador e seu superior, onde 73,3% afirmaram que nunca tiveram nenhum tipo de conflito.

Sobre o quanto o colaborador se sente informado, numa escala de 1 (nada informado) a 5 (totalmente informado), surpreendentemente, 57,8% pontuam como 4 e 5 o grau de informação passada.

Foi solicitado também que contassem as ferramentas de comunicação usadas pela organização. Os resultados da pontuação podem ser observados pela figura 21.

Figura 21 - Dados ferramentas de comunicação



Fonte: Elaboração própria.

A partir dos dados apresentados na figura 21, os colaboradores não possuem uma boa avaliação sobre as redes sociais da organização, podendo ser o fator desse posicionamento os conteúdos voltados apenas para o mercadológico. O *WhatsApp* fica em um meio termo, mas ainda sim é a ferramenta mais efetiva de comunicação.

Finalizando o questionário, foi solicitado que os entrevistados deixassem sugestões sobre mudanças, aqui reafirmaram seus desejos por benefícios melhores como vale transporte e alimentação, além de plano médico familiar. A questão de premiações e melhor comunicação também foi apontada, sendo outro fator de atenção.

7.12 Análise geral

A partir dos resultados obtidos na pesquisa aplicada aos colaboradores da Frutamania, as informações coletadas no *briefing*, análise de setor, análise estratégica e nos modelos de Relações Públicas, podemos chegar a algumas conclusões.

Em aspectos humanos, viu-se que a organização-cliente não possui nenhuma política de incentivo, seja bonificações, premiações ou confraternizações de final de ano, sendo este

um ponto citado pelos colaboradores. Relatam que não sentem que o trabalho é valorizado pela empresa, que as oportunidades de crescimento são insatisfatórias e gostariam de premiações como funcionário do mês.

Quando falamos de comunicação e relacionamento, o público interno avalia as redes sociais como insatisfatórias. Tal resposta pode derivar do cunho aplicado ao conteúdo produzido para o *Facebook* e *Instagram*, o qual contempla apenas assuntos mercadológicos, sem a abordagem de temas institucionais.

Quando analisa-se o perfil socioeconômico, vemos que os pressupostos da Sra. Rafaella se confirma em partes. Os colaboradores possuem uma idade superior a esperada, tendo de 26 a 40 anos, apenas com o ensino médio completo e com reclamações específicas sobre benefícios. Ao avaliar os dados apresentados, a agência Áurea. conclui que o problema na comunicação não seja a falta dela, e sim como ela se dá.

Analisando os modelos de Relações Públicas apresentados no capítulo 6, o perfil assimétrico de duas mãos se confirma, já que a Frutamanía usa suas redes sociais para se comunicar apenas com o público externo. Com isso também valida-se o perfil do profissional, que é apontado como gerencial, uma vez que este não direciona a comunicação da forma mais adequada para todos os públicos.

Contudo, é importante destacar o momento e o método utilizado para recolher as informações apresentadas. No primeiro semestre de 2020, a crise do Coronavírus passava pelo seu apogeu, com forte recessão econômica, o momento de instabilidade pode ter influenciado nas respostas, as quais podem sofrer divergências com a realidade pelo receio de emitir opiniões sinceras em momento de recessão econômica e demissões.

O questionário aplicado a distância também é uma limitação, já que, sem a pessoalidade, não foi possível construir laços de confiança com a equipe e obter sinceridade na hora das respostas.

Áu

/projeto de pesquisa complementar



8. PROJETO DE PESQUISA COMPLEMENTAR

Após a análise estratégica dos ambientes, identificou-se a necessidade de aprofundar a compreensão sobre o setor de hortifrúti na cidade de Sorocaba, para conhecer as especificidades sobre seus aspectos comunicacionais e mercadológicos.

Tendo em vista as informações obtidas através dos meios digitais, sem o foco na região da qual a organização-cliente está inserida, encontrou-se dificuldade de estabelecer um padrão de mercado regional, dessa forma se fez necessária uma pesquisa complementar. Para isso, buscou-se realizar uma entrevista com um especialista do ramo de FLV (frutas, legumes e verduras) em Sorocaba.

8.1 Definição do problema e da pergunta-problema

A definição da situação problema deu-se a partir da observação na dificuldade de compreender o mercado em que a Frutamania está inserida como também entender de que forma a pandemia pode ter influenciado o mercado como um todo.

A pesquisa teve como pergunta problema "Quais são as dificuldades do mercado de hortifrúti e as tendências do mercado no âmbito da comunicação?".

Além disso, buscou-se entender a participação da empresa dentro do CEAGESP e se a cultura organizacional existente na empresa assemelha-se às demais distribuidoras lá instaladas. Outro problema observado foi a falta de uma comunicação interna e interpessoal eficiente, pois é um fator que dificulta os processos no dia a dia da empresa.

Espera-se também constatar a real situação do setor de alimentício e hortifrúti, os impactos causados pelo isolamento social como medida de contenção ao coronavírus, as mudanças e medidas implementadas e o futuro do mercado pós-pandemia.

8.2 Justificativa

Após a análise de ambientes e do setor, notou-se a relevância e a necessidade de compreender o setor no qual a organização-cliente está inserida. Com informações coletadas no *briefing*, também foi possível constatar que a organização tem uma estrutura familiar e hereditária, podendo ser uma característica das demais distribuidoras que atuam dentro do CEAGESP.

Buscou-se também, entender os impactos da pandemia do Coronavírus no setor de hortifrúti e de que forma ela modificou as formas de venda e de contato entre organização e consumidor.

8.3 Pressupostos

São pressupostos desta pesquisa:

- A maioria dos distribuidores e produtores de frutas ainda são de origem familiar, tendo este setor dificuldades comunicacionais e organizacionais comuns entre si.
- O crescimento do uso das tecnologias, antes e durante a pandemia de Coronavírus, tornou o setor de vendas de alimentos um grande usuário da nova tendência das plataformas de *e-commerce*.

8.4 Público(s)

O público alvo da pesquisa são especialistas no setor de hortifrúti e FLV (frutas, legumes e verduras) com experiência no mercado.

8.5 Definição dos objetivos

8.5.1 Objetivo geral

Identificar as tendências e o papel do comunicador no mercado de hortifrúti de Sorocaba, bem como o impacto da pandemia nos negócios.

8.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil socioeconômico e demográfico dos potenciais clientes do mercado de hortifrúti;
- Verificar o grau de impacto da pandemia dentro do setor;
- Identificar as tendências do mercado pós pandemia.

8.6 Classificação da pesquisa

A pesquisa foi realizada em formato de entrevista em profundidade que, de acordo com Duarte (2005) é "um recurso metodológico que busca, com base em teorias e

pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer".

O procedimento usado foi o semiestruturado, definido por Gerhardt e Silveira (2009, p. 72) como uma entrevista onde o pesquisador organiza questões (roteiro) a partir do tema estudado, mas permite que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que aparecem como desdobramento do assunto principal.

Referente a fontes de informação, foi utilizado a explicativa que tem como preocupação central "identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos." (GIL, 2002, p. 42). A natureza dos dados se deu por dados quantitativos. A classificação citada acima pode ser observada pelo quadro 15.

Quadro 15 - Classificação da pesquisa complementar

Tipo de pesquisa segundo seus objetivos	Tipo de pesquisa segundo seus procedimentos	Tipo de pesquisa segundo as fontes de informação	Tipo de pesquisa segundo a natureza dos dados
Entrevista em profundidade	Semiestruturada	Explicativa	Qualitativa(ok)

Fonte: GERHARDT, SILVEIRA. Métodos de pesquisa. 2009

8.7 Métodos de pesquisa e de coleta de dados

A pesquisa foi realizada em formato de entrevista em profundidade que, de acordo com Duarte (2005) é "um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer".

8.8 Amostragem

A amostragem é do tipo não probabilística, onde a escolha dos entrevistados não são escolhidos de forma aleatória, são escolhidos intencionalmente, considerando as suas características ou o seu conhecimento. (ALMEIDA, 2020). A escolha também se deu por conveniência, por ser uma pessoa mais acessível e o contato ser mais direto.

Selecionou-se inicialmente um quadro de profissionais especialistas no setor de hortifrúti, entre os quais se destacam o diretor do CEAGESP Sorocaba, representantes dos órgãos SEBRAE, APAS (Associação Paulista de Supermercados) e COFAP (Cooperativa dos

Produtores Familiares de Piedade). Entretanto, a agência Àurea. recebeu retorno em tempo hábil de aplicação da pesquisa apenas do gerente do CEAGESP Sorocaba, onde a organização-cliente está instalada.

8.9 Instrumento de coleta de dados

Deu-se por meio de uma entrevista *on-line*, com perguntas pré definidas, realizada por vídeo chamada pelo aplicativo *Google Meets*, sendo agendada por ambas as partes. As perguntas podem ser observadas no Apêndice E.

8.10 Aplicação da pesquisa

A aplicação ocorreu no dia 2 de Setembro de 2020, por meio de uma entrevista *on-line*, pela plataforma *Google Meet*, agendada por *WhatsApp*. Como as medidas de isolamento social contra a COVID-19 ainda em vigência até a então data, visando a saúde dos envolvidos, foi realizada neste formato eletrônico. Pode-se conferir roteiro de perguntas no apêndice E.

8.11 Apresentação e análise dos resultados

Após a entrevista realizada com o gerente do CEAGESP, Sr. Lucas, foi possível compreender o perfil dos consumidores, o efeito da pandemia do coronavírus nos negócios, as expectativas do mercado, as formas de venda e compreender a representação da organização-cliente dentro do ambiente.

8.11.1 Perfil dos consumidores e formas de venda

O perfil dos consumidores do CEAGESP está diretamente ligado a forma de compra que é realizada: na compra no atacado os consumidores, são em grande parte donos de supermercados, restaurantes e escolas, buscando a compra em grandes quantidades, podendo haver também a venda por contrato.

Na venda no varejo, os consumidores buscam mais a feira livre, onde fazem a compra para o mês. Pelo fato dos produtos dentro do CEAGESP serem de qualidade, ambos os grupos fazem parte da classe média alta, como explica o entrevistado, Sr. Lucas.

8.11.2 Impacto da pandemia no setor de hortifrúti

A pandemia não teve impacto negativo dentro do CEAGESP, para os produtores que possuíam uma rede social ou um *e-commerce* e que tinham clientes fixos. No primeiro momento da pandemia, ocorreu um grande aumento nas vendas, pois os clientes buscaram comprar mais alimentos para estocagem, com medo de não ter no futuro. Em um segundo momento, os clientes perceberam que teriam alimentos e que isso não seria um problema, passaram então a voltar à rotina de compras semanais.

Assim, o setor não se desestabilizou, teve um aumento de demanda, mas que logo voltou ao normal, compensando a baixa das vendas de balcão.

8.11.3 Vendas *on-line* e o diferencial

O *e-commerce* teve um aumento significativo da relevância em nosso dia a dia no início da pandemia, se tornando um diferencial, favorecendo grande parte dos produtores e distribuidores que estão dentro do CEAGESP, pelo fato de que muitos possuíam, pelo menos, uma rede social, e dessa forma conseguiram se manter economicamente no momento de isolamento social.

Mesmo com a relevância do *e-commerce*, é importante lembrar que não são todos que estão familiarizados com a venda *on-line*, também investir em redes sociais, como *site*, uma página no *Facebook*, apresentar a marca e estabelece-lá, para depois desenvolver a plataforma de vendas *on-line*, relata o entrevistado.

8.11.4 Oportunidades e “novo normal”

O Sr. Lucas afirma que dentro do CEAGESP não vai existir um “novo normal”, os produtores e distribuidores irão continuar da mesma forma, pelo fato de não ocorrerem grandes mudanças e continuaram a trabalhar da mesma forma que começaram o ano.

8.11.5 Representação da Frutamania

A organização Frutamania tem grande representatividade dentro do CEAGESP, levando em conta que existem 800 empresas instaladas, organização que representa de 15% a 20% do total de distribuição do CEAGESP.

8.11.6 Gestão Familiar

Existe dentro do CEAGESP a tendência do gerenciamento familiar, da mesma forma que ocorre com a Frutamania, onde uma figura principal (patriarca ou matriarca) fica responsável pela empresa, possui mais experiência de mercado e é o principal porta-voz da organização.

8.12 Análise geral

Após pesquisa aplicada ao gerente do CEAGESP, o Sr. Lucas, percebeu-se que a organização-cliente encaixa-se nos moldes de negócios que ali estão instalados, contextualizando as informações recolhidas no *briefing*, na análise do setor, nos ambientes, nos modelos de Relações Públicas e nos resultados obtidos na pesquisa com os colaboradores.

No perfil dos consumidores, constatou-se o pressuposto apresentado no *briefing*, onde os produtos são vendidos principalmente no varejo, para um público de classe média alta. Porém entendeu-se que os consumidores, tanto para as vendas B2B quanto às B2C tem um perfil socioeconômico alto, mesmo que o ticket médio das vendas diretas não seja relevante no caixa das organizações.

Referente aos impactos da pandemia, os dados trazidos no *briefing* e na análise de setor são confirmados pelo Sr. Lucas, o qual mostra que o mercado de FLV não esfriou, pelo contrário, teve um aumento de demanda e que viram na tecnologia uma oportunidade de expansão dos negócios.

Porém, no aspecto tecnologia, o Sr. Lucas ressalta que as ferramentas de vendas *on-line* (*e-commerce*) não substituirão as vendas físicas e demais redes digitais como *site*, *Facebook* e *Instagram*.

Referente ao "novo normal", o entrevistado afirma que o CEAGESP não passará por grandes adaptações, visto que os comerciantes se adaptaram durante a grande onda. As normas de segurança estabelecidas continuarão, mas até o momento não é necessário novas medidas e nem o risco de fechamento do centro de distribuições.

Foi possível também entender o cenário dos demais distribuidores localizados ali que, de acordo com o Sr. Lucas, são de administração familiar. Este ponto pode ser usado como uma oportunidade de diferencial para a organização-cliente, já que, como visto na análise de

ambientes, organizações familiares tendem a ter uma resistência maior aos desenvolvimentos tecnológicos, podendo a Frutamania ganhar vantagens aos concorrentes por meio da comunicação digital.

Áu

/diagnóstico



9. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico consiste na constatação dos principais pontos de atenção em relação à realidade gerencial e comunicacional da organização. De acordo com Baseggio (2009) consiste em uma investigação aprofundada sobre as atividades desenvolvidas pela organização, bem como o relacionamento com seus públicos, resultando na identificação de problemas e prioridades a serem trabalhadas no plano de Relações Públicas e Comunicação.

Depois de conhecer a organização por meio da elaboração do *briefing*, mapear e analisar os públicos a partir da teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984, apud. FRANÇA, 2012), elaborou-se em seguida uma análise estratégica contemplando estudo dos ambientes, análise do setor e da concorrência e desenvolvimento da matriz SWOT. Seguiu-se com a análise dos modelos de comunicação e papel e comunicador (GRUNIG; HUNT, 1984). Por fim, realizou-se uma pesquisa com 28 funcionários da Frutamania e uma entrevista em profundidade com o diretor do CEAGESP/ Sorocaba, visando compreender a realidade atual e tendência no mercado hortifrúti.

Neste diagnóstico, a agência Áurea. agrupou em quatro grandes dimensões os principais desafios da organização a serem posteriormente trabalhados no Plano de Relações Públicas.

Gestão da comunicação

A organização-cliente não conta com gestor e área específica de comunicação, embora conte com o trabalho de uma agência especializada em redes sociais. Inexiste um planejamento que articula todas as ações de comunicação institucional, digital, mercadológica, interna e administrativa. Também há dois porta-vozes que representam a organização perante os públicos (pai e filha), podendo gerar dissonâncias nas mensagens transmitidas. Tal fato pode ser resultado da ausência de políticas de comunicação.

Constatou-se ainda na análise dos modelos de Relações Públicas que predomina o assimétrico de duas mãos, ou seja, ainda é necessário desenvolver ações comunicacionais interativas e balanceadas (simétrico de mão dupla). Além disso, o responsável pela comunicação na empresa ainda exerce papel predominantemente gerencial, necessitando avançar para um papel estratégico. Constatou-se junto ao gerente do CEAGESP, que no setor de hortifrúti ainda prevalece a cultura familiar voltada para a comunicação informal e não profissionalizada.

Detectou-se na análise estratégica os impactos de situações emergenciais, a exemplo da pandemia, na atuação das organizações, demandando comunicação ágil e alinhada da empresa com seus públicos. Neste sentido, constatou-se no *briefing* que a Frutamania não conta com um plano de identificação de riscos e gerenciamento de crises. No mapeamento dos públicos, verificou-se que existe a ausência de foco em outros públicos para além dos consumidores como órgãos públicos, sindicatos, grupos ativistas, entre outros.

Para tanto, a agência Áurea. sugere a contratação de um profissional de Relações Públicas para comandar o setor e as ações que serão propostas, sendo este o Gestor de Comunicação e que estará hábil a desenvolver a melhor estratégia para a execução do Plano de Relações Públicas.

Comunicação interna e administrativa

Considerando que a comunicação interna e administrativa devem atuar em sintonia com as políticas de comunicação e ações de gestão de pessoas, constatou-se que grande parte dos funcionários entrevistados apontaram a necessidade de melhorias nas políticas de incentivo, como por exemplo: premiações para funcionário do mês, treinamentos e a pessoalidade nas relações, confraternização, dentre outras como forma de unir e engajar os funcionários no contexto da organização e a cultura familiar.

Analisando a pesquisa desenvolvida com os colaboradores da Frutamania, levando em consideração as ações de gestão de pessoas e de relacionamento, 52% dos funcionários classificaram como insatisfatória a forma como são desenvolvidas as oportunidades de crescimento, pelo fato da organização não ter um plano de carreira estabelecido.

Ainda de acordo com a pesquisa aplicada aos colaboradores da organização-cliente, constatou-se que eles consideram a comunicação e a maneira que ela se dá (ferramentas utilizadas) poderia ser melhorada, mesmo tendo uma taxa de 63% considerando a relação com a diretoria boa ou excelente. Em contraponto, 58% não consideram que são reconhecidos por seu trabalho de forma correta.

Embora a comunicação com os diretores e gerentes seja classificada como boa ou excelente, em relação aos benefícios concedidos pela organização, grande parte foram classificados como insatisfatório ou regular, como por exemplo: a disponibilidade de vale-transporte, treinamentos, vale-alimentação/refeição, sendo um dos pontos a serem melhorados.

Comunicação digital

Ao desenvolver o *briefing*, analisou-se que as redes sociais da organização-cliente trabalha apenas com conteúdos mercadológicos, com o intuito apenas de venda e autopromoções. Para essas plataformas (*Instagram* e *Facebook*), existe um gerenciamento e planejamento mensal de postagens, feito por uma agência especializada, porém, como não há verba para impulsionamentos, o resultado não é efetivo quando se mensuram métricas como curtidas, compartilhamentos, seguidores providos das postagens. A partir da análise das respostas obtidas na pesquisa feita com os colaboradores, viu-se a necessidade de inclusão do público interno nas redes sociais a partir da avaliação negativa de 73% dos colaboradores. Tem-se a necessidade de desenvolver um conteúdo institucional e interativo para gerar maior engajamento nas mídias digitais (atualmente focaliza-se conteúdos mercadológicos e informativos).

Detectou-se também a carência de reformular o *site* institucional da Frutamania, visto que na análise de competitividade, os dois principais concorrentes possuem *sites* muito completos e com diversas funcionalidades como pedidos *on-line*, catálogo de produtos e história da organização.

Na análise dos ambientes, identificou-se um crescente uso de tecnologias pelo setor de hortaliças (MARCHESI, 2019), enfatizando o aprimoramento dos *e-commerces*, assim como a comunicação digital, a qual se transforma cada vez mais em um aliado a esses negócios (HORTIFRUTI, 2015). Este cenário ganha mais representatividade com a pandemia do Coronavírus, onde se registrou um aumento de 50% no uso da plataforma de vendas Feira do Ceasa (FAMÍLIA NAÇÃO AGRO, 2020).

Aqui se identifica a necessidade da consolidação da organização-cliente nos ambientes digitais, o uso de ferramentas tecnológicas e melhor uso das redes sociais convencionais.

Comunicação mercadológica e institucional

A Frutamania mostra-se bem atuante em eventos beneficentes da cidade, como visto no decorrer do *briefing*, como patrocínio em corridas e doação de alimentos para hospitais. Essa presença da marca é tida como espontânea pelos sócios-proprietários, já que as realizam sem um planejamento estratégico e visando retornos financeiros, ou seja, muitas vezes a marca nem é divulgada.

Outras ações são as ativações de PDV nos supermercados, como degustação de frutas em épocas festivas, decorações personalizadas com as frutas. Essas ativações foram

comprometidas em 2020 por conta da pandemia do Coronavírus. Porém, as doações continuam ocorrendo rotineiramente, sem interrupções.

Como destacado no *briefing*, a Frutamania não conta com suas diretrizes evidenciadas na comunicação, não possibilitando o breve conhecimento dos pilares da organização, sua missão e valores. Um ponto importante da comunicação visual é o *slogan*, destacado diversas vezes pela Sra. Rafaella como algo essencial, a frase "Sua fruta todo dia" aparece em praticamente todos os materiais impressos como fachada, lona de caminhão, uniformes, e nas redes sociais. Tem a intenção de transmitir a mensagem de carinho e atenção da organização, a qual distribui e garante frutas frescas todos os dias na mesa de seu consumidor.

Considerando as novas tendências de consumo, a qual possui consumidores cada vez mais preocupados com o meio ambiente, o uso de agrotóxicos e embalagens recicláveis, como apontado na análise estratégica (HORTIFRUTI, 2019), faz-se necessário um estudo para a inclusão de frutas orgânicas no catálogo de produtos, tendo em vista os dados apresentados de mercado e possíveis atividades de ativistas. Quanto ao uso de embalagens, a Frutamania já desenvolveu uma embalagem de papel para transporte das frutas, mas que está em evolução. Trata-se de uma sexta em papel kraft, a qual facilita o transporte e reduz o manuseio, não deixando resíduos desnecessários e reduzindo o contato e contaminação das frutas.

A partir deste diagnóstico é possível compreender as necessidades da organização-cliente em cada âmbito, facilitando assim o desenvolvimento de estratégias para fortalecimento com os *stakeholders* e a imagem da Frutamania.

Áu

/mapa estratégico



10. MAPA ESTRATÉGICO

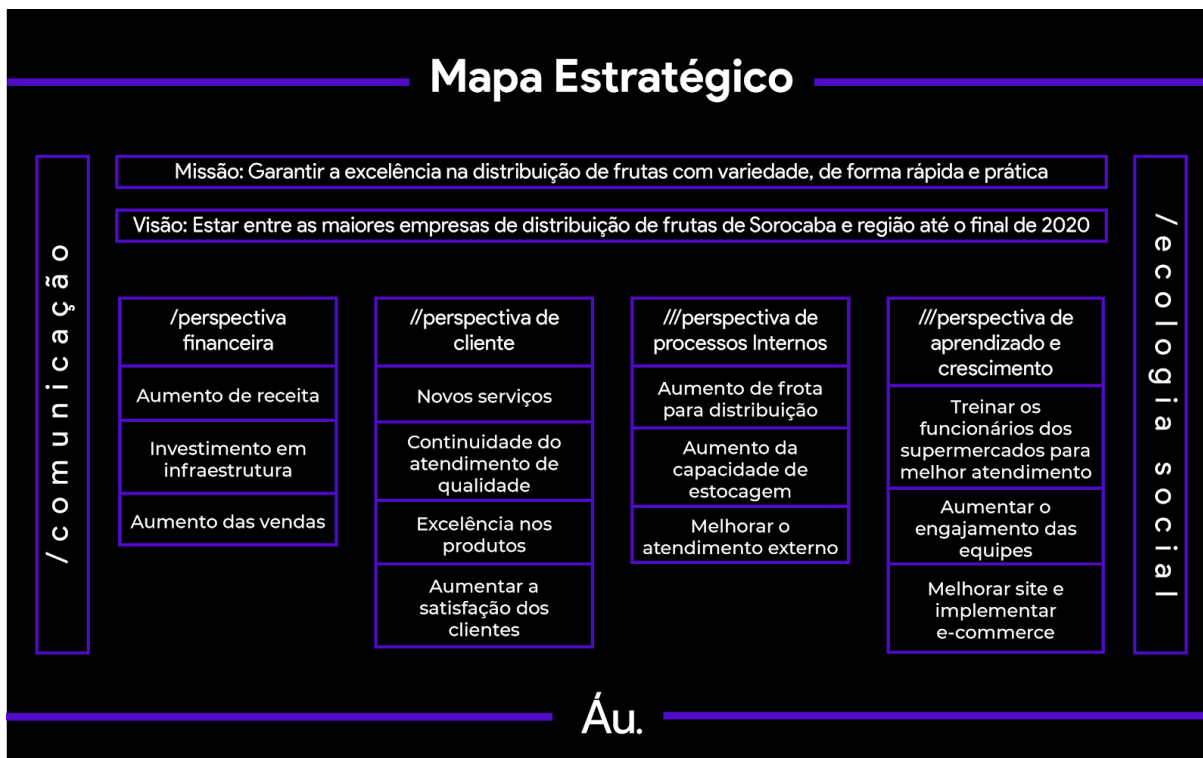
No diagnóstico, identificou-se os pontos de atenção com relação à gestão da comunicação, comunicação interna e administrativa e a comunicação digital. Para definir a comunicação como um processo estratégico, elaborou-se um mapa estratégico. A criação do mapa estratégico tem como objetivo principal mostrar de forma direta como realizar um posicionamento ideal da organização-cliente. Para isso, foi utilizado o método BSC (*Balanced Scorecard*) que busca estruturar um plano de execução, tendo em vista a proposta de missão, visão e valores da empresa e os objetivos estratégicos que ela quer atingir. Segundo Norton e Kaplan (1997) “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.”

Ainda segundo Norton e Kaplan (1997):

O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Para a construção do mapa, utilizou-se como ponto de partida a missão e a visão da organização-cliente, que consistem em “garantir a excelência na distribuição de frutas com variedade, de forma rápida e prática” (missão) e “estar entre as maiores empresas de distribuição de frutas de Sorocaba e região até o final de 2020” (visão). Assim, definiu-se como pilares a “comunicação” e a “ecologia social” para atingir os objetivos da organização estruturados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, como é possível observar na figura 22.

Figura 22 - Mapa estratégico Frutamania



Fonte: Elaboração própria.

Os pilares "comunicação" e "ecologia social" servem de base para o alcance dos objetivos traçados, sendo eles lineares, onde o cumprimento de um impacta diretamente no outro, sendo eles:

Perspectiva financeira

Em perspectiva financeira considerou-se como objetivo o investimento em infraestrutura e o aumento de receita. Para que os objetivos desta perspectiva sejam alcançados é necessário que se cumpra os pontos citados nas demais.

Perspectiva de clientes

Para esta perspectiva, considerou-se os clientes B2B, sendo eles os mais relevantes para a organização já que representam a maior parte das vendas. Levando isso em consideração, prospectá-los e mantê-los satisfeitos de maneira a fidelizá-los é o objetivo dessa perspectiva. Para isso é necessário continuar prestando serviços e distribuindo produtos com a excelência que a Frutamania já possui, aprimorando cada vez mais conforme necessidades do setor e expandir o catálogo de atividades, incluindo opções além de frutas. Alcançando esses

objetivos, tem-se um aumento de vendas, possibilitando o investimento na infraestrutura e assim aumentando a receita.

Perspectiva de processos internos

Nesta perspectiva deve-se identificar e reconhecer os processos estratégicos da organização e perceber o que devem mudar, ou até mesmo aprimorar, para que a estratégia seja concretizada. Os processos internos impactam fortemente nas demais perspectivas, para que objetivos como aumento da satisfação dos clientes, novos serviços e outros, é necessário aumentar a frota para distribuição, aumentar a capacidade de estocagem e melhorar o atendimento externo.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

Nesta perspectiva, o objetivo é realizar treinamento para os funcionários da empresa que atuam nos supermercados melhorando assim o atendimento externo, aumentar o engajamento das equipes (interna e externa) com o intuito de diminuir a rotatividade e melhorar a excelência no atendimento. Implementar o *e-commerce* também faz parte dessa perspectiva, visando o crescimento da organização diante da era digital, visto a tendência do mercado apresentada na análise de setor.

O termo *ecologia social* refere-se à interdependência entre as pessoas (físicas e jurídicas) e o meio ambiente no qual atuam. Esse termo é apresentado por Bookchin (2017), onde o autor a define como uma chamada de atenção da sociedade para os nossos problemas ecológicos, a responsabilidade em nossos atos.

A comunicação foi escolhida pois, sem um plano estratégico consolidado, o caminho percorrido será mais tortuoso e a ecologia social foi definida como pilar pelas características encontradas no *briefing* da organização-cliente, a qual preza pelo respeito com o meio ambiente, com o solo e as pessoas que plantam.

Áu

/plano de RP



11. PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Após a elaboração do diagnóstico e do mapa estratégico, foi possível seguir com a construção do Plano de Relações Públicas. O plano trata-se do desenvolvimento de ações comunicacionais para resolver os impasses identificados durante o desenvolvimento do trabalho, as análises obtidas e os resultados das pesquisas aplicadas. No plano contempla-se os objetivos gerais, as diretrizes, os recursos necessários para executar as ações, estratégias, prazos e indicadores de resultados (KUNSCH, 2003, p.366).

O desenvolvimento do Plano de Relações Públicas para a organização Frutamania deu-se a partir da análise do diagnóstico, o resultado da pesquisa com os colaboradores, as tendências de mercado apresentadas pelo Sr. Lucas, gerente do CEAGESP/ Sorocaba e os dados obtidos no *briefing*.

11.1 Justificativa

Como apontado pelo diagnóstico, a organização-cliente Frutamania possui dificuldades em âmbitos da comunicação interna e administrativa, a difusão da marca em meios digitais e gestão da comunicação.

Visto na missão da organização, que é ser a maior distribuidora de frutas de Sorocaba e região ainda no ano de 2020, entendeu-se o caminho a ser percorrido para alcançar este objetivo, o qual pode ser observado no mapa estratégico.

Além disso, um dos valores da Frutamania é continuar sendo reconhecida pela qualidade de seus produtos e serviços, oferecendo sempre um atendimento humanizado e personalizado, além de frutas sempre frescas e com preço competitivo. Estes diferenciais são considerados relevantes para o setor, como apresentado no capítulo 5. Tendo em vista a análise de competitividade, esses são diferenciais já reconhecidos pelos seus públicos, os quais já elogiam o atendimento e as frutas distribuídas, porém, não existem treinamentos para os colaboradores realizarem atendimentos, estando a organização vulnerável a erros quando se pensa individualmente.

Quando analisa-se a pesquisa, destaca-se a necessidade, apresentada pelos próprios colaboradores, de reuniões de alinhamentos, treinamentos e *feedbacks*, tendo estes pontos avaliados como totalmente insatisfatório por 36,84%. Ainda relacionado ao público interno, inexistente uma identificação desse grupo com as redes digitais da organização, nem nas redes

sociais nem em seu *site*, esse é um problema que está atrelado a falta de um gestor de comunicação e a construção de uma comunicação institucional.

Além disso, a forma que é dada a comunicação interna e administrativa não sana as necessidades das equipes, sendo a ferramenta oficial de comunicação da organização, o *WhatsApp*, avaliada por 47% dos colaboradores como péssima ou regular.

No mapa estratégico vemos detalhadamente os processos a serem seguidos para a difusão e ampliação do negócio da Frutamania, permeando por todas as problemáticas apresentadas.

11.2 Objetivos

Os objetivos aqui apresentados conduzirão as ações a serem desenvolvidas no Plano de Relações Públicas.

11.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do plano para a organização Frutamania consiste em fortalecer a marca e a imagem institucional da Frutamania em Sorocaba e região, reforçando aspectos como: a responsabilidade social, a qualidade nos serviços e produtos e o berço familiar no qual a organização foi construída.

11.2.2 Objetivos específicos

- Facilitar a integração das diferentes ações e meios de comunicação utilizados pela organização, transmitindo coerência e consistência de marca e aproximando dos públicos.
- Tornar os funcionários da empresa mais informados, motivados e comprometidos com os valores da organização, bem como agilizando e reduzindo ruídos de comunicação no ambiente interno.
- Aumentar o engajamento dos *stakeholders* nas redes digitais e a venda de produtos.
- Tornar os funcionários da empresa mais informados, motivados e comprometidos com os valores da organização, bem como agilizando os processos e reduzindo ruídos de comunicação no ambiente interno.

11.3 Políticas de comunicação

As políticas de comunicação são tidas como orientações que servirão de base para as tomadas de decisão (KUNSCH, 2003, p. 273), assim, servem para que as áreas gerenciais usem como sustentação para a tomada de decisão. Com elas é possível padronizar a comunicação e identidade institucional, em caso de mudanças no organograma da organização.

Para a Frutamania, levou-se em consideração o fato de se tratar de uma organização familiar, onde os cargos de liderança estão centralizados na família Kain. Esta é uma característica que sempre é reforçada, usando da aproximação com os *stakeholders* por meio do sentimento "da nossa família para a sua". Essa premissa se alinha com os diferenciais já apontados, qualidade de serviços e produtos, o que facilita e conduz a formação deste diálogo.

Sendo assim, para este Plano de Relações Públicas, estabeleceram-se políticas de comunicação para cada dimensão identificada no diagnóstico:

■ **Gestão da comunicação**

Os responsáveis pela comunicação da organização-cliente necessitam desenvolver uma gestão mais estratégica perante a equipe, para isso, se faz necessário um diálogo mais próximo com a equipe, com trocas e participação mais efetiva dos colaboradores (mão-dupla), entendendo assim a situação de maneira macro e podendo identificar situações pontuais.

Também se faz necessário a delegação de um único porta-voz, para que o discurso da organização seja alinhado e coeso em todas as situações necessárias de um posicionamento. Deve prezar sempre pela transparência nas informações, com um discurso claro e simples, para que seja de entendimento de todos, visto a baixa escolaridade pela maior parte da equipe.

A gestão da comunicação deve estar preparada para situações emergenciais, tendo treinamentos de como proceder em momentos adversos da organização.

■ **Comunicação interna e administrativa**

Deve prezar pela comunicação linear com a equipe, entendendo as necessidades desse público e buscar soluções para melhorar as relações. Aqui se faz necessário uma consonância com a área de gestão de pessoas, para que se possa estabelecer um diálogo didático sobre as situações trazidas pelos colaboradores.

Novamente o discurso deve ser claro e simples, buscando o entendimento imediato, evitando entendimentos dúbios e gerando conversas paralelas com o restante da equipe.

■ Comunicação digital

A comunicação digital se dá pelos meios eletrônicos aos quais a organização-cliente está inserida e por onde é feito o relacionamento diário com os clientes. As redes de maior atenção atualmente são o *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* e Google Meu Negócio, onde se faz necessário um monitoramento recorrente das interações, sejam positivas ou negativas.

O *site* institucional, assim que lançado, será um portfólio para todos os *stakeholders* da Frutamania, podendo ser visitado por novos clientes, colaboradores, órgãos públicos, imprensa, ou seja, deve ser atualizado constantemente.

Nestes canais, a organização deve externalizar o seu discurso familiar, aproximando seus públicos e gerando empatia entre a marca e o leitor, a transparência e clareza na resolução de conflitos, além da agilidade e assertividade.

■ Comunicação mercadológica e institucional

A comunicação mercadológica está atrelada ao lucro, a venda dos produtos e serviços da organização por meios *on* e *off-lines*. Assim, todos os contatos recebidos por meios mercadológicos devem ter o objetivo de venda, com um atendimento personalizado e fidelizador, reforçando os diferenciais da marca.

As ações institucionais já realizadas pela organização devem ser administradas de perto, buscando entender a efetividade da atuação da Frutamania e fomentando as ações. A comunicação de tais ações beneficentes deve constar nos meios digitais, em forma de agradecimento e não de exposição de marca.

Tem-se o desafio de criar possibilidades onde o mercadológico caminhe com o institucional, proporcionando um fortalecimento da identidade institucional, mas que, posteriormente, traga lucros para a organização.

11.4 Posicionamento e conceito de comunicação

O posicionamento, segundo Campomar (2007), se dá por meio de uma proposta de valor para a organização em questão, ressaltando a imagem da organização, assim, influenciando na percepção dos *stakeholders* entre os concorrentes.

Como visto, a Frutamania trata-se de uma organização familiar, o que, sempre que possível, é ressaltado. Desde sua fundação, a empresa possui um *slogan*, o "Sua Fruta Todo Dia", *slogan* criado pelo Sr. Célio é mantido desde então. A substituição desse *slogan* não é algo em cogitação, já que é quase uma marca registrada para os colaboradores e clientes.

Pensando nisso e tendo em vista o conceito de negócio familiar, a agência Áurea. criou o seguinte conceito de comunicação:

"Da nossa família para a sua: uma fruta todo dia!"

O termo da nossa família para a sua, cria uma proximidade, um afeto com o cliente, demonstra carinho e preocupação com o produto que está sendo ofertado, além da confiança. Uma fruta todo dia transmite a ideia de produtos frescos, cuidados, de qualidade, além de transparecer a ideia de um serviço pontual.

11.5 Públicos

Os públicos envolvidos neste plano são todos aqueles que serão contemplados nos programas, campanha e ações de comunicação, sendo mencionados especificamente.

11.6 Programas

Buscando a operacionalização do Plano de Relações Públicas estruturou-se três programas e uma campanha a serem desenvolvidos conforme necessidades encontradas no diagnóstico. O programa é "diretamente relacionado com a logística de implantação das ações ou das atividades planejadas" (KUNSCH, 2003, p. 371), ou seja, envolve objetivos e ações que perdurarão. A campanha resume a essência do posicionamento de um produto, marca ou empresa (SAMPAIO, 1999, p. 238).

As ações, por sua vez, consistem nas atividades que serão realizadas para alcançar o objetivo do programa. E, as subações são os desdobramentos das ações relacionadas com as entregas parciais necessárias para alcançar os objetivos das ações.

A figura 23 sintetiza a estrutura dos programas e suas ações propostas para a organização-cliente:

Figura 23 - Programas e Campanhas do Plano

<i>Programas e Campanha</i>	<i>Ações</i>	<i>Subações</i>
Programa de Gestão da Comunicação	Formalização das Políticas e do Setor de Comunicação	Estruturação do Setor de Comunicação
		Manual de gestão da comunicação
Programa de Comunicação Interna e Administrativa	Newsletter	
	Integração dos Funcionários	Reuniões de Integração e desenvolvimento de equipes Desenvolvimento do Manual do Funcionário
Programa de Comunicação Mercadológica e Digital	Aplicativo de compras <i>online</i>	
	Reformulação do site	
	Redes Sociais	Facebook
		Instagram
TikTok		
Campanha Institucional e Ecologia Social	Memorial Online	
	TV Indoor	
	Vídeo Institucional	
	Corrida	

Fonte: Elaboração própria.

11.7 Programa 1: Gestão da Comunicação

O programa Gestão da Comunicação foi desenvolvido para sanar problemáticas encontradas no *briefing* e nos modelos de Relações Públicas, onde identifica-se a necessidade de tornar estratégica a comunicação na organização-cliente, uma vez que não conta com um profissional especializado e nem um setor específico de comunicação. Assim,

consequentemente, inexistente um planejamento estratégico e uma consolidação da comunicação na organização.

O diálogo entre os públicos é um ponto importante para o desenvolvimento da empresa, visando assim o presente programa, estabelecer diretrizes de comunicação entre os *stakeholders*.

A partir da análise SWOT, notou-se que a organização está em um setor com alguns pontos sensíveis do ambiente externo. Assim, propõe-se a criação de um Manual de Gestão da Comunicação, o qual orientará o setor de comunicação na tomada de decisões.

Objetivo: Profissionalizar a comunicação da organização-cliente, aproximando-se de seus públicos e diversificando os meios de comunicação.

11.7.1 Ação 1: Formalização das Políticas e do Setor de Comunicação

Com a formalização das políticas de comunicação e a criação do setor de comunicação na Frutamania, busca-se profissionalizar essa importante área que desenvolverá um diálogo com os *stakeholders*, permitindo uma desenvoltura de trocas formais, pautadas nas crenças e pressupostos da organização-cliente, bem como na possibilidade de introdução de novos meios da área de comunicação.

Outro aspecto importante, se dá pela normatização de um guia de comunicação, com caminhos pensados e projetados à realidade do cliente. Acredita-se que a comunicação deverá potencializar a lucratividade do negócio, estruturando elos pertinentes a marca. Neste meandro de ideias, insere-se a manutenção e fortalecimento da imagem e reputação da Frutamania.

Assim a agência Áurea, pretende desenvolver e implementar as políticas de comunicação, com o intuito de intensificar e fortalecer a comunicação interna, institucional, administrativa e mercadológica.

Objetivo: Ampliar os relacionamentos e o reconhecimento da marca junto aos *stakeholders*, tendo como ator principal o Setor de Comunicação.

Detalhamento da ação: Na presente ação, que será desenvolvida em duas subações, serão formalizadas as políticas de comunicação já sugeridas para a organização-cliente, a partir de validações com os diretores e gerentes da Frutamania. O intuito é a aproximação com os *stakeholders*, possibilitando a criação de um planejamento estratégico posteriormente.

Também será estruturado o Setor de Comunicação da Frutamania, profissionalizando a comunicação da organização e possibilitando o desenvolvimento de novos meios e ferramentas para o dia a dia.

11.7.1.1 Subação 1: Estruturação do Setor de Comunicação

Esse setor potencializará os objetivos mercadológicos do negócio, amarrando comunicação, tecnologia e qualidade. Ainda ofertará soluções comunicacionais aos públicos estratégicos e ainda formalizará relacionamentos sólidos e duradouros. Tal estruturação trará agilidade, velocidade e busca de satisfação de seus clientes.

Harmonizar a marca com os desafios do contemporâneo, também serão desafios deste setor, que estará atento aos movimentos da sociedade e dos anseios de seus públicos de relacionamento.

Mas haverá também uma equipe especializada na agência de prontidão para esclarecimento de dúvidas e orientação. A agência Áurea. Comunicação prestará assistência ao cliente, contando com assessorias brevemente agendadas e equipe de treinamentos qualificada.

O setor deve ser comandado por um profissional de comunicação, o qual será hábil a traçar estratégias de comunicação e executar as ações do Plano de Relações Públicas.

Também se faz necessário a delegação de um único porta-voz, para que o discurso da organização seja alinhado e coeso em todas as situações necessárias de um posicionamento, como dito anteriormente.

Público: Administradores/Proprietários, colaboradores.

Prazo: A estruturação do setor será feita na primeira quinzena de janeiro, e a implementação na segunda quinzena, estando estabelecido no começo de fevereiro de 2021.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 16.

Quadro 16 - Recursos e orçamento da Estruturação do Setor de Comunicação

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Planejamento para a estruturação do setor	Áurea. Comunicação	1	R\$3.000,00	R\$3.000,00
Implementação do setor e	Áurea.	1	R\$2.500,00	R\$2.500,00

acompanhamento prévio das ações	Comunicação			
Profissional de comunicação		12/mensal	R\$4.236,00	R\$50.832,00
Total da ação				R\$56.332,00

Fonte: Elaboração própria.

11.7.1.2 Subação 2: Manual de Gestão da Comunicação

O Manual de Gestão da Comunicação baseia-se no planejamento estratégico da atuação reativa e proativa, com a função de instruir a empresa como se portar diante das situações do dia a dia, com os colaboradores, nos momentos de crise e das redes sociais.

A subação consiste na criação de um manual de gestão da comunicação sendo desenvolvido pela agência Áurea. Comunicação, e terá como conteúdo: as políticas e diretrizes da comunicação, redes sociais e gestão de crise.

Como descrito no *briefing* e no diagnóstico, a organização-cliente não conta com um setor, nem um profissional de comunicação, com intuito de ajudar na formalização do setor de comunicação, para que os problemas que foram apontados sejam sanados.

Políticas e Diretrizes de Comunicação: Neste capítulo estarão as normas e condutas de comportamento da equipe gerencial perante os colaboradores, fornecedores e clientes, o tipo de linguagem que se usa com cada público, bem como o mapeamento dos públicos e a apresentação da empresa. Tendo incluso também as normas e condutas gerais dos colaboradores com a equipe gerencial, e com os clientes, a serem especificadas no Manual do Funcionário.

Redes Sociais: Este capítulo contempla as normas e padrões para o uso das redes sociais que a organização possui: *Facebook*, *Instagram* e *Site Oficial*. O *TikTok*, como mencionado na subação 3, entra como sugestão de criação de conta na rede social, assim também fazendo parte deste Manual de Gestão da Comunicação. Estarão descritos os tipos de respostas que poderão ser usadas nas redes sociais, de forma pública nos comentários das postagens e privada nas mensagens com cada cliente, os tipos de postagens que poderão ser feitas, de acordo com o planejamento, padrão das imagens e do uso correto do logotipo da empresa.

Gestão de Crises: Este capítulo irá conter o passo a passo de como se comportar nos momentos de crise, desde a reunião do comitê de crise, a divulgação das notas oficiais, o monitoramento durante o período de crise e pós crise, envolvendo os orçamentos, treinamentos e a resolução da crise.

Público: Administradores/Proprietários e de comunicação.

Prazo: O manual deverá estar pronto em Janeiro/2021.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 17.

Quadro 17 - Recursos e orçamento do Manual de Gestão da Comunicação

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Criação do conteúdo e diagramação do book	Áurea. Comunicação	1	R\$3.100,00	R\$3.100,00
Total da ação				R\$3.100,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 18.

Quadro 18 - Avaliação e mensuração da ação 01

Objetivo da ação 01	Indicadores	Formas de avaliação
Ampliar os relacionamentos e o reconhecimento da marca junto aos <i>stakeholders</i> , tendo como ator principal o Setor de Comunicação.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidade de meios de comunicação utilizados pela empresa 2. Menções positivas sobre a empresa nos meios de comunicação 3. Agilidade no uso das redes sociais por parte da empresa e interação dos públicos nos canais da Frutamania 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatórios internos produzidos pelo responsável pela comunicação 2. <i>Clipping</i> de notícias publicadas sobre a empresa e monitoramento das postagens 3. Reuniões com a equipe gerencial e de comunicação sobre a efetividade do manual

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para essa subação foi desenvolvido o *template* da capa do Manual de Gestão da Comunicação e o sumário, conforme imagens 7 e 8 respectivamente.

Imagem 7 - *Template* da capa do Manual de Gestão da Comunicação



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 8 - *Template* da página do sumário


Sumário

1. POLÍTICAS E DIRETRIZES DE COMUNICAÇÃO.....	4
1.1 política s de comunicação.....	5
1.2 diretrizes da frutamania.....	12
2. REDES SOCIAIS.....	13
2.1 Facebook.....	14
2.2 Instagram.....	18
2.3 TikTok.....	21
2.2 Site.....	23
3. GESTÃO DE CRISES.....	24
3.1 o que é crise.....	25
3.2 comitê de gestão de crise.....	30
3.3 análise e evolução.....	39
3.4 relacionamento com a mídia.....	45
3.5 ações pós-crise.....	56

Fonte: Elaboração própria.

11.8 Programa 2: Comunicação Interna e Administrativa

Após a aplicação da pesquisa aos colaboradores, foi possível constatar alguns dos principais pressupostos passados pela organização-cliente. A falta de uma comunicação linear entre as equipes causa estresses e retrabalhos, além de gerar atritos e conversas paralelas entre os colaboradores.

Além disso, existe o desafio de alinhar equipe interna (que atuam nos boxes) com as externas (que atuam nos supermercados), já que estes não possuem um contato efetivamente direto com a organização e acabam sentindo-se negligenciados.

Como necessidades, os colaboradores apontaram a realização de treinamentos, reuniões de equipe para *feedbacks* e informações da organização. Além disso, apenas 53% apontaram a plataforma oficial de comunicação (*WhatsApp*) como satisfatória, ponto que deve ser melhorado.

No diagnóstico verificou-se que não existe um setor responsável focado na comunicação da organização, além de não possuir um planejamento para efetuar a comunicação interna e administrativa.

Objetivo: Melhorar a comunicação interna e administrativa da Frutamania visando a harmonização das equipes resultando em melhor desempenho do trabalho no dia a dia.

11.8.1 Ação 1: *Newsletter*

Esta ação visa desenvolver a forma que a comunicação se dá entre empresa e colaboradores na ferramenta *WhatsApp*, usada como meio oficial de informações. Como visto na pesquisa aplicada, os colaboradores consideram-se bem informados sobre as decisões da organização, mas 47% avalia a ferramenta usada como insatisfatória ou regular, sendo necessário aprimorar seu uso para torná-la mais eficiente no dia a dia de trabalho.

Pensando nisso, a Áurea propôs o desenvolvimento de uma *newsletter* semanal para disparo por lista de transmissão no aplicativo de mensagens, como um jornal interno. Esse material estreitará a relação organização-cliente e público interno, tornando o fluxo de comunicação mais linear e tornando a ferramenta *WhatsApp* mais eficiente.

Objetivo: Manter os funcionários atualizados e informados sobre os acontecimentos da empresa, motivando-os no ambiente de trabalho, bem como otimizando o uso da ferramenta *WhatsApp*.

Detalhamento da ação: A *newsletter*, que será chamada de *Fruta News*, terá uma periodicidade semanal, abordando assuntos do cotidiano da organização como novos membros da equipe, aniversariantes da semana, ações sociais que a Frutamania está apoiando e que os colaboradores fazem parte, ações de conscientização como outubro rosa e novembro azul, cobertura das ações em PDV, dentro outros assuntos necessários.

Tal Jornal terá um layout simples, pensando que, a própria Sra. Rafaella poderá editá-lo para criar uma nova edição sempre que necessário. Será composta por conteúdos fixos e variáveis, de acordo com o tema do mês ou informações importantes que ocorram.

A primeira edição será produzida pela agência Áurea, visando estabelecer um padrão, e as próximas serão criadas no *PowerPoint* ou *Canvas* para que as demais edições possam ser feitas internamente.

O material deve conter uma linguagem simples e didática, que passe a informação de imediato, facilitando o entendimento e não criando pretextos para conversas paralelas. O *layout* seguirá a ideia de blocos, tendo uma leitura em "Z" do material.

O Jornal Frutamania será disponibilizado para os colaboradores internos e externos por lista de transmissão no *WhatsApp*, toda segunda-feira, no final do expediente, visto que a empresa não permite o uso de celular durante o horário de trabalho.

Público: Colaboradores, Administradores/Proprietários.

Prazo: Os disparos devem começar em dezembro/2020, a partir da primeira semana.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 19.

Quadro 19 - Recursos e orçamento da *Newsletter*

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Desenvolvimento do layout da newsletter	Áurea. Comunicação	1	R\$300,00	R\$300,00
Total da ação				R\$3.00,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 20.

Quadro 20 - Avaliação e mensuração da *Newsletter*

Objetivo da ação 01	Indicadores	Formas de avaliação
Manter os funcionários atualizados e informados sobre os acontecimentos da empresa, motivando-os no ambiente de trabalho, bem como otimizando o uso da ferramenta <i>WhatsApp</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visualizações do <i>Newsletter</i> no <i>WhatsApp</i> 2. Redução no número de questionamentos sobre a rotina da empresa 3. Redução de erros por falta de informação 4. Redução do absenteísmo e da rotatividade de pessoal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento das mensagens (<i>Newsletter</i>) enviadas e recebidas no <i>WhatsApp</i> 2. Relatórios internos da área de RH e da equipe gerencial e de comunicação

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para essa ação foram desenvolvidos *templates* para o jornal semanal da Frutamania, conforme imagens 9 e 10 respectivamente.

Imagem 9 - *Template* do jornal semanal no celular



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 10 - *Template* da página inicial do jornal

Fonte: Elaboração própria.

11.8.2 Ação 2: Integração dos Funcionários

Esta ação consiste no alinhamento e formalização das políticas de comunicação com o público interno estabelecidas para a organização-cliente. Tal ação se faz necessária pois, uma das problemáticas passadas pelo cliente foi o atendimento desconforme valores da Frutamania por parte dos colaboradores externos (supermercados), apresentação pessoal e postura profissional diante aos colegas de trabalho.

Outro ponto foi destacado na pesquisa pelos próprios colaboradores, os quais sinalizam a necessidade de treinamentos e reuniões com as equipes para melhor desempenho da função. Tal ação foi dividida em duas subações para otimizar a efetivação dos processos.

Objetivo: Contribuir para o alinhamento da equipe com as diretrizes da organização-cliente, assim como com a integração e desenvolvimento profissional dos funcionários.

Detalhamento da ação: Para esta ação será criada uma agenda de reuniões de treinamento e integração de equipe, com o intuito de aprimorar as habilidades dos colaboradores efetivando sua atuação na função.

Será desenvolvido também um Manual do Funcionário, o qual reforçará as diretrizes da Frutamania como políticas de comunicação, missão, visão e valores, além de formalizar as normas no local de trabalho e transformá-las em agentes da marca.

11.8.2.1 Subação 1: Reuniões de Integração e desenvolvimento de equipe

Atualmente a organização Frutamania realiza reuniões esporádicas individuais de *feedbacks* com os colaboradores, esta é uma ação que deve ser mantida e não deve ser substituída pela presente, a qual possui outros objetivos.

Assim, as reuniões de integração e desenvolvimento de equipe visam a reunir a equipe interna (boxes) com a externa (supermercados), proporcionando uma socialização entre elas, criando laços e fortalecendo o sentimento de pertencimento.

As reuniões terão periodicidade mensal, sendo realizadas na primeira segunda-feira de cada mês, para que as informações e orientações passadas sejam desenvolvidas no decorrer do período e possam ser analisadas no próximo encontro.

Além da integração, as reuniões conterão treinamentos para os colaboradores, explanações sobre forma de atendimento, oratória, postura no ambiente de trabalho, tendências do mercado, ações de PDV, cuidados com a saúde. O conteúdo deve ser sempre amigável, com conteúdo didático e não impositivo, tendo uma aceitação e absorção melhor pela equipe.

Nenhuma das instalações da Frutamania atualmente comportam esta reunião, sendo necessário o aluguel de um espaço que comporte todos os colaboradores e que tenha recursos multimídia. A recomendação da Áurea é o espaço Soriá Eventos, localizado próximo ao centro da cidade e que possui fácil acesso.

Os encontros devem acontecer na parte da tarde, visto que as atividades no CEAGESP se iniciam de madrugada e finalizam às 14h. Devem ser sempre abertos com um *happy hour* de salgadinhos e bebidas, dando boas-vindas calorosas ao encontro. Pela agenda dos turnos

dos colaboradores externos, talvez faça-se necessário dividir em dois encontros, onde uma equipe cobriria a outra no respectivo turno.

A convocação para as reuniões será feita pela *newsletter*, com divulgação de data e dia, e será feito um *follow up* com o aproximar dos dias. A participação não é facultativa.

Público: Colaboradores, Administradores/Proprietários.

Prazo: As reuniões devem ser iniciadas em janeiro de 2021.

Recursos e orçamento: Conforme especificados no quadro 21.

Quadro 21 - Recursos e orçamento das Reuniões de Integração e Desenvolvimento de Equipe

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Pacote Áurea (desenvolvimento dos temas das reuniões, apresentações PPT, organização dos eventos e materiais gráficos)	Áurea. Comunicação	1 (mês)	R\$1.200,00	R\$1.200,00
Pacote Coffee Break (três centos de salgadinhos, refrigerante e suco) - para 30 pessoas	Padaria Panicenter	1	R\$230,00	R\$230,00
Aluguel salão de eventos	Soriá Eventos	1	R\$900,00	R\$900,00
Total da ação				R\$2.330,00

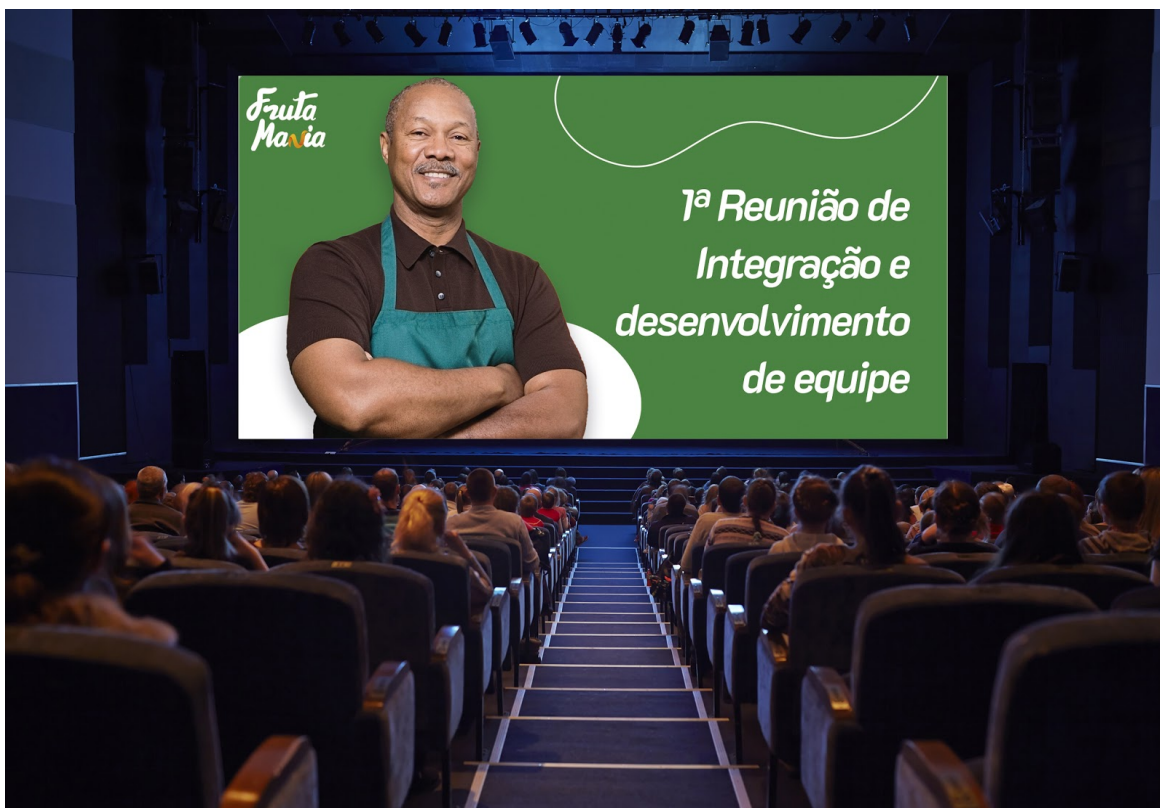
Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação foram desenvolvidos *templates* de comunicação gráfica, a qual ficaria na entrada do salão de eventos dando as boas-vindas aos colaboradores e na tela principal, conforme imagens 11 e 12 respectivamente.

Imagem 11 - *Template* da comunicação gráfica da entrada do salão



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 12 - *Template* da tela principal do evento

Fonte: Elaboração própria.

11.8.2.2 Subação 2: Manual do Funcionário

A organização-cliente enfrenta alguns problemas relacionados à apresentação e comportamento profissional dos colaboradores externos. Tendo em vista que estes são representantes da marca dentro dos supermercados, eles devem transmitir a essência e princípios da Frutamania neste ambiente.

Este material, que será digital e enviado através da *Newsletter* como *link* para download, conterá todas as informações necessárias para apresentação dos colaboradores e postura no local de trabalho, visando um nivelamento de informações e possibilitando correções posteriores.

Deve ser construído a partir de uma linguagem simples e didática, reforçando a ideia de agentes da marca e criando senso de responsabilidade nos colaboradores. O manual deverá ser diagramado com a identidade institucional da Frutamania, sendo um material interno de uso recorrente.

O seu conteúdo deve ser apresentado na primeira reunião de integração e desenvolvimento, possibilitando a retirada de dúvidas. O material deve ser enviado a todos os novos colaboradores após contratação, juntamente com uma conversa expondo cada tópico.

O manual será composto pelos seguintes tópicos:

1. **Mensagem do Fundador:** passará o sentimento familiar no qual a Frutamania foi construída, uma breve apresentação da organização e um agradecimento pelo empenho;
2. **Diretrizes da Frutamania:** apresentação e explicação da missão, visão e valores da Frutamania
3. **Apresentação dos clientes:** breve apresentação dos clientes supermercado, serviços e tempo de atuação da Frutamania neles;
4. **Atendimento ao público:** neste ponto deve-se apresentar um padrão de atendimento ao cliente de acordo com as políticas de comunicação da Frutamania, detalhando a cordialidade, prontidão na resolução de dúvidas, demonstrar boa vontade ao ser perguntado.
5. **Apresentação pessoal:** neste tópico deve ser passado orientações sobre como se apresentar para trabalhar, o uso obrigatório de uniforme e a sua conservação. Deve ser contemplado também diretrizes sobre higiene pessoal como higienização das mãos e unhas, manter cabelos e barba cortados, além da pontualidade.
6. **Postura profissional com colegas de trabalho:** este tópico deve instruir os colaboradores sobre as conversas com seus colegas de trabalho, os assuntos que devem ser evitados, a postura a ser tomada quando um colega não cumprir as regras. Aqui também é importante abordar pontos que podem acarretar em assédio moral, explicando brincadeiras que possam acarretar problemas com membros da equipe ou não.
7. **Canais de comunicação:** aqui serão apresentadas formas de entrar em contato com a organização, telefones da supervisão e gerência, redes sociais e e-mail para dúvidas e sugestões.

Público: Colaboradores internos e externos.

Prazo: O manual deve estar pronto e produzido até janeiro de 2021.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 22.

Quadro 22 - Recursos e orçamento do Manual do Funcionário

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Criação do conteúdo e diagramação do e-book	Área. Comunicação	1	R\$2.300,00	R\$2.300,00
Total da ação				R\$2.300,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 23.

Quadro 23 - Avaliação e Mensuração do Manual do Funcionário

Objetivo da ação 02	Indicadores	Formas de avaliação
Contribuir para o alinhamento da equipe com as diretrizes da organização-cliente, assim como com a integração e desenvolvimento profissional dos funcionários	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adesão dos funcionários às reuniões e treinamentos 2. Melhoria no atendimento e redução de reclamações 3. Redução de conflitos internos 4. Melhoria no clima organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação com os funcionários sobre os treinamentos e reuniões 2. Pesquisa de clima organizacional

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação foi desenvolvido um *template* de como seria a capa do Manual do Funcionário, conforme a imagem 13.

Imagem 13 - *Template* da capa do Manual do Funcionário

Fonte: Elaboração própria.

11.9 Programa 3: Comunicação Mercadológica e Digital

A necessidade de adaptar as relações de negócio em tempos de pandemia possibilitou novos modelos de consumo, bem como a modernização das vendas e a digitalização do relacionamento com os clientes. Neste sentido, a agência Áurea. Comunicação acredita na possibilidade de atualizar a plataforma virtual da Frutamania.

Esta ação tem como desafio suprir a necessidade da tangibilidade que o consumidor brasileiro ainda tem de experiências reais no momento da compra. Outro ponto é a adaptação da organização sobre as novas tecnologias, sua presença e entender até onde se deve ir,

As ferramentas digitais trazem benefícios e facilidades no dia a dia da empresa como a organização do consumo e gestão de vendas, implantação de fluxos e geração, difusão da marca sem barreiras geográficas, isso permite o desenvolvimento de métricas avaliativas do negócio, facilitando os planos de expansão futuros.

A presente ação ampara-se nas necessidades identificadas no diagnóstico e na análise de ambientes, a qual categora as tendências futuras do mercado de FLV perante as tecnologias referente a relacionamentos e vendas.

Objetivo: Ampliar a presença da marca da Frutamania nas mídias digitais, buscando fortalecer e desenvolver novos relacionamentos, além de modernizar a forma de venda da organização.

11.9.1 Ação 1: Aplicativo de Compras *On-line*

Após a análise dos ambientes tecnológicos identificou-se a tendência das vendas por aplicativo, a qual foi reforçada em entrevista pelo Sr. Lucas, gerente do CEAGESP. A partir disso, sugere-se o investimento em um aplicativo de vendas próprio da organização-cliente, no sentido de agilizar os processos de venda da Frutamania. Esta perspectiva amarra-se com a modernização do atendimento, embasado nos princípios do bom acolhimento, bem como na praticidade de seus relacionamentos.

Objetivo: Modernizar as relações de compra e venda da organização com seus clientes B2B, penetrando nas novas tendências do mercado.

Detalhamento da ação: A Frutamania não possui uma ferramenta de *e-commerce*, os pedidos são feitos pelo *WhatsApp*, sendo passados pelos promotores para os supervisores diariamente. Nesse sentido, a agência Áurea. buscou desenvolver um aplicativo de vendas *on-line* com o intuito de facilitar as formas de compra dos clientes B2B e de controle de vendas, agilizando os pedidos formalizando este processo.

O aplicativo será destinado aos clientes B2B da Frutamania, ou seja, os supermercados. Previamente cadastrados, os pedidos serão feitos conforme necessidade do estabelecimento, definida pelo profissional da Frutamania ou pelo próprio cliente. Primeiramente o acesso será feito pela empresa, onde a organização-cliente irá criar o acesso para cada usuário, dessa forma o perfil pessoal do cliente já estará pronto quando ele entrar.

A interface do aplicativo será simples, com *cards* interativos dos produtos, organizados por ordem alfabética, assim o usuário clicará no produto desejado, escolhe a quantidade e aparecerá uma média de valor, pelo fato de que, as compras em quantidades têm valores diferentes e será enviado para a Frutamania uma solicitação de orçamento.

Após a confirmação do pedido, em até 24hrs, a organização-cliente entrará em contato para formalizar o pedido e acertar os detalhes da entrega dos produtos nos supermercados. A forma de pagamento continuará do mesmo modo que ocorre atualmente, pois inicialmente não será possível estabelecer formas de pagamento *on-line* por motivos fiscais.

O aplicativo disponibilizará o histórico de pedidos, onde o cliente terá acesso a todos os pedidos realizados, também contando com a função “Realizar Novamente” caso queira pedir novamente as mesmas quantidades.

Será oferecido aos colaboradores da Frutamania e seus clientes, um treinamento para a utilização do aplicativo, explicando as funções, força de cadastro, simulação de compra. Nesse treinamento, os colaboradores irão aprender como receber e trafegar os pedidos, enviar os orçamentos e organizar as entregas. Os clientes irão receber um guia *on-line* contendo instruções de como baixar o aplicativo, realizar e enviar os pedidos.

A plataforma guardará os dados de todos os clientes, os pedidos realizados, tendo a opção de relatórios mensais, diários e semanais, podendo ser somente de determinado cliente, ou total, facilitando o controle de vendas e faturamento.

O *layout* do aplicativo terá um *design* simples, a partir do momento que o cliente abre o aplicativo, ele verá a tela de acesso, onde fará o *login*. Após a entrada, fixado na parte superior, a identidade visual da empresa, com o logotipo e abaixo os *cards* já citados, em formatos retangulares com todos os produtos disponíveis.

Na parte inferior terá fixado as abas de acesso pessoal como a aba de "perfil", com os contatos da organização, formas de personalizar o aplicativo, termos de uso e as políticas de privacidade, a aba "orçamento" e "cesta".

Público: Clientes B2B e Administradores/Proprietários.

Prazo: A ação será executada após a reformulação do *site*, em Janeiro de 2021, sendo desenvolvido em três meses, contemplado a coleta de informações, criação do *layout*, programação e hospedagens nas lojas de aplicativos como *Google Play Store* e *Apple Store*.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 24.

Quadro 24 - Recursos e orçamento do Aplicativo de Compras *On-line*

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Programação e Veiculação do Aplicativo	Agência Kombi	1	R\$15.000,00	R\$15.000,00
Desenvolvimento do <i>Layout</i>	Área. Comunicação	1	R\$2.200,00	R\$2.200,00
Treinamento	Área. Comunicação	5	R\$500,00	R\$2.500,00
Total da ação				R\$19.700,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 25.

Quadro 25 - Avaliação e mensuração do Aplicativo de Compras *On-line*

Objetivos da ação 01	Indicadores	Formas de avaliação
Modernizar as relações de compra e venda da organização com seus clientes B2B, penetrando nas novas tendências do mercado.	1. Quantidade de clientes cadastrados no aplicativo; 2. Quantidade de pedidos feitos por cliente.	1. Monitoramento do banco de dados feito pela equipe de comunicação.

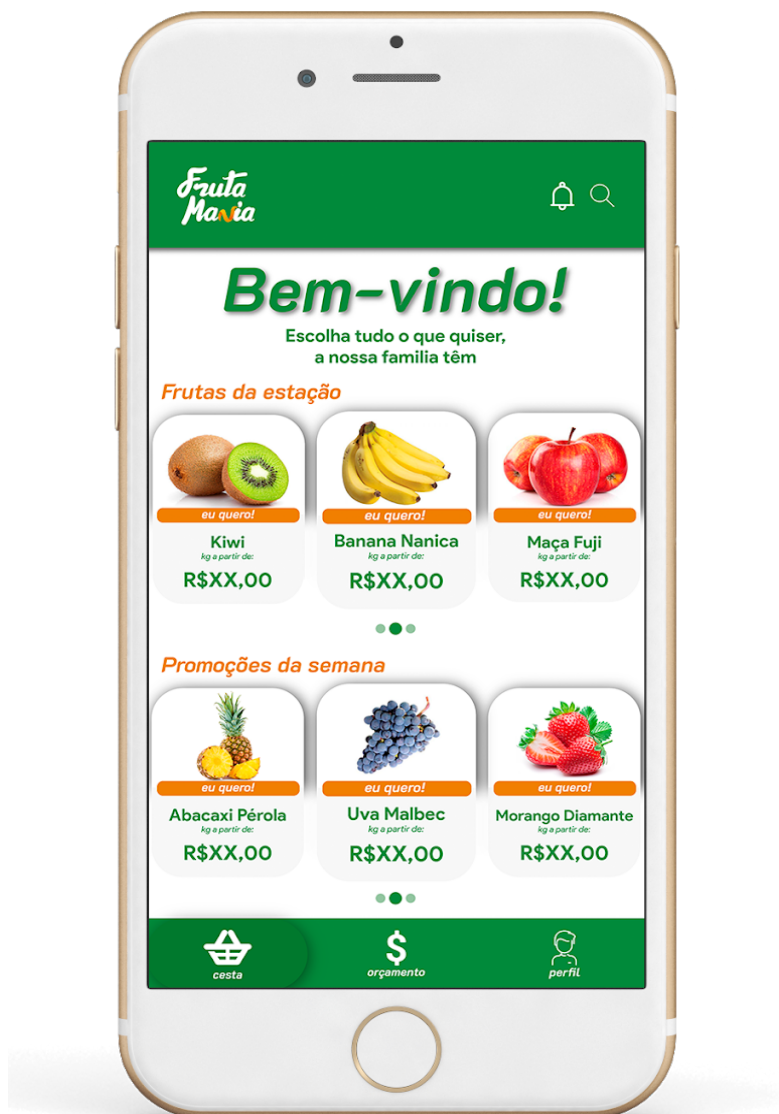
Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para essa ação foram desenvolvidos dois *templates* de como seria a página principal do aplicativo e o seu logo, conforme imagens 14 e 15 respectivamente.

Imagem 14 - *Template* do logo do aplicativo



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 15 - *Template* da página principal do aplicativo

Fonte: Elaboração própria.

11.9.2 Ação 2: Reformulação do *Site*

Como identificado no *briefing*, a Frutamania atualmente conta com um *site* desatualizado, contendo a identidade visual antiga e apenas um resumo da história da empresa. Embora o *layout* esteja completo, as abas não contêm informações nem dados sobre a empresa.

Objetivo: Ampliar a visibilidade mercadológica e institucional da organização-cliente.

Detalhamento da ação: O *site* será refeito, para que fique mais dinâmico, mais intuitivo e com uma linguagem simples. Será dividido em 6 abas, sendo elas:

- HOME
- QUEM SOMOS
- MEMORIAL
- NOSSOS SERVIÇOS
- PEDIDO *ON-LINE*
- CONTATO

A aba HOME, será a página inicial do *site*, no topo estará fixada a identidade da empresa, com seu logotipo e *slogan*. Logo abaixo, *banners* em carrossel com os diferenciais da empresa, que são a rapidez, segurança e eficácia, seguidos de fotos da fachada, dos produtos, das equipes e PDVs.

A aba QUEM SOMOS contará com o histórico da empresa, descrito por uma linha do tempo, ao lado do quadro ficará o vídeo institucional, produzido na Campanha 1, acompanhado dos valores da organização, representados por pictogramas e em quadros: responsabilidade, integridade, bem estar do cliente e transparência. Na aba MEMORIAL, será desenvolvida conforme descrito na Campanha 1, contemplando os depoimentos dos colaboradores que ajudaram a construir a Frutamania.

Na aba NOSSOS PRODUTOS/SERVIÇOS, estarão descritos todos os serviços prestados pela organização, como: distribuição de frutas, controle e organização de PDV. Logo abaixo, ficarão listados todos os produtos: frutas, frutas secas/amendoim e palmitos.

Na aba PEDIDOS, ficará disponível o *link* para realizar o *download* do aplicativo de vendas, especificando que este recurso é apenas para clientes, e um *pop up* que conectará diretamente ao *WhatsApp Business* da organização, sendo esta a forma de venda para consumidores B2C.

A aba CONTATO conterà todas as informações de contato da Frutamania, como o endereço dos boxes, com o mapa do *Google*, os telefones de contato, *links* das redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) e o *e-mail* comercial.

Público: Consumidores B2B e B2C, comunidade, órgãos públicos, fornecedores, grupos ativistas, concorrentes, prestadores de serviço, instituições financeiras, sindicato.

Prazo: A ação iniciará em Janeiro de 2021, tendo um período de um mês e meio de desenvolvimento, sendo 30 dias apenas para o recolhimento e montagem do *briefing* do *site*.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 26.

Quadro 26 - Recursos e orçamento da Reformulação do *Site*

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Programação e Veiculação do <i>Site</i>	Agência Kombi	1	R\$4.000,00	R\$4.000,00
Desenvolvimento do <i>Layout</i> e Conteúdo	Áurea. Comunicação	1	R\$1.800,00	R\$1.800,00
Total da ação				R\$5.800,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 27.

Quadro 27 - Avaliação e mensuração da Reformulação do *Site*

Objetivos da ação 02	Indicadores	Formas de avaliação
Aumentar o tráfego do <i>website</i> (www.frutamania.com.br)	Número de visitantes.	Analisar a quantidade de acessos no <i>website</i> (www.frutamania.com.br) por meio da plataforma <i>Google Analytics</i>

Fonte: Elaboração própria.

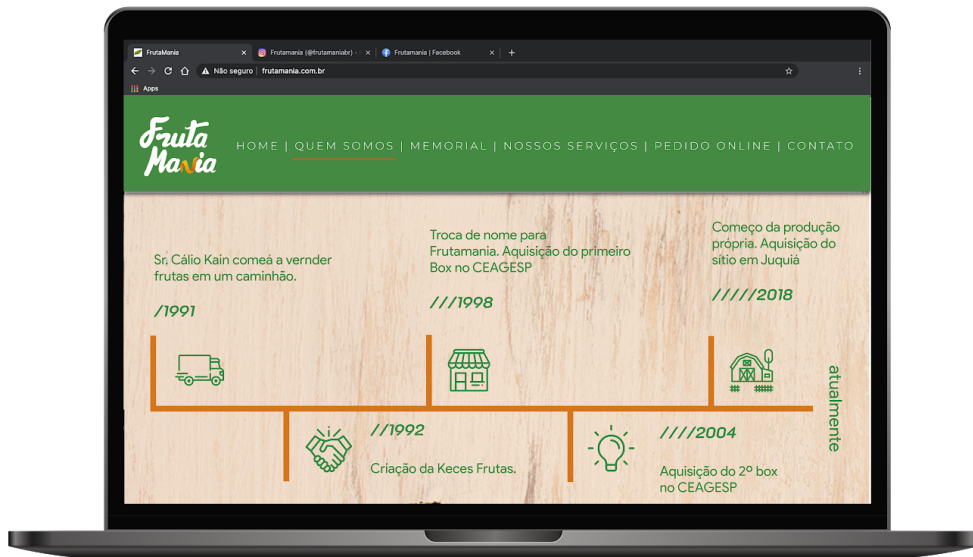
Peça produzida: Para esta ação foram desenvolvidos *templates* de como seriam os *layouts* das abas HOME, QUEM SOMOS, MEMORIAL e NOSSOS PRODUTOS do *site* oficial após sua reformulação, conforme as imagens 16, 17, 18, e 19 respectivamente.

Imagem 16 - Aba HOME



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 17 - Aba QUEM SOMOS



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 18 - Aba MEMORIAL



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 19 - Aba NOSSOS PRODUTOS



Fonte: Elaboração própria.

11.9.3 Ação 3: Redes Sociais

As redes sociais deixaram de ser apenas espaço de diversão e passaram a ser um ambiente de criar conexões pessoais e profissionais, gerando um forte engajamento entre pessoas e empresas e propiciando oportunidades de negócios.

Pensando nisso, foi proposto ações com conteúdos institucionais e mercadológicos que possam atrair pessoas e transformá-las em clientes, e criar uma autoridade de marca.

Objetivo: Aumentar a visibilidade institucional da organização nas redes sociais, buscando mais engajamento e interação.

Detalhamento da Ação: A organização-cliente já tem ativa o *Facebook* e o *Instagram*, onde eles possuem os conteúdos interligados, mantendo a mesma identidade e a mesma abordagem. O intuito da ação é desenvolver ações diversificadas em cada rede social, explorando todas as suas funcionalidades, para que cada uma atinja o público específico.

Dessa forma, buscamos desenvolver ações com três redes sociais diferentes: *Facebook*, *Instagram* e o *TikTok*, sendo apenas o *TikTok* desenvolvido desde o princípio, pois a empresa ainda não possui uma conta ativa.

11.9.3.1 Subação 1: *Facebook*

Atualmente a página da Frutamania do *Facebook* conta com 350 curtidas e as publicações têm, em média, seis curtidas. Como dito acima, as publicações são padronizadas e não usam todas as funcionalidades.

Nesse sentido, buscou-se desenvolver publicações que atraíssem os públicos para a rede social. Assim, pode-se desenvolver um cronograma de publicações, conforme quadro 28, tratando de assuntos institucionais, mercadológicos e conteúdos informativos, como a importância e a relevância da alimentação saudável, as funcionalidades da empresa e as atividades desenvolvidas.

Também serão trabalhados vídeos com conteúdos diversos como receitas simples de sucos, dicas de como manter os alimentos dentro de casa e como higienizá-los.

O *Facebook* fará ligação direta com as outras redes sociais, assim como o *site*, dessa forma teremos publicações cruzadas.

Quadro 28 - Cronograma de publicações do *Facebook*

Conteúdo	Tipo de publicação	Periodicidade
Divulgação de publicações mercadológicas, como oferta de produtos da semana ou do dia	<i>Stories - Feed</i> (foto)	Todos os dias
Funcionalidades da empresa, atividades desenvolvidas e depoimentos de colaboradores	Vídeo - <i>Feed</i>	Quinzenal
Como realizar plantio de frutas	Vídeo - <i>Feed</i>	1 por semana (Quarta-feira)

Receitas orgânicas e saudáveis	Vídeo - <i>Feed</i>	1 por semana (Sexta-feira)
--------------------------------	---------------------	----------------------------

Fonte: Elaboração própria.

As publicações terão a duração de 6 meses, onde serão avaliadas trimestralmente, com o intuito de acompanhar o crescimento e o engajamento das publicações. Dessa forma, poderá ter a possibilidade de investir em publicações pagas, com o *Facebook Ads*, visando alcançar novos públicos. O cronograma das publicações pode ser observado no Apêndice F.

Público: Consumidores B2B e B2C, pessoas da comunidade que buscam alimentação saudável, órgãos públicos, fornecedores, grupos ativistas, concorrentes, prestadores de serviço.

Prazo: Ação iniciará no mês de Janeiro 2021, sendo produzidos cronogramas mensais de postagem.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 29.

Quadro 29 - Recursos e orçamento do *Facebook*

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Criação de arte e conteúdo	Áurea. Comunicação	3	R\$900,00	R\$2.700,00
Total da ação				R\$ 2.700,00

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação foi desenvolvido um planejamento de conteúdo, que consta no apêndice F, e um *template* de publicação no *Facebook* sobre o Dia de Reis, conforme imagem 20.

Imagem 20 - *Template* de publicação no *Facebook* sobre o Dia de Reis

11.9.3.2 Subação 2: *Instagram*

O *Instagram* possui dentro da sua plataforma diversas funcionalidades, entre elas temos o *Reels*, desenvolvida e testada inicialmente no Brasil, onde os usuários postam vídeos de 60 segundos, usando músicas e efeitos variados e podendo incluir textos. Existe também o IGTV, o qual permite a postagem de vídeos de até 15 minutos.

Atualmente o *Instagram* da organização-cliente consta 336 seguidores e não usa das funcionalidades da plataforma para divulgar a marca, assim a ação se baseará no desenvolvimento da plataforma.

As publicações seguirão alinhadas com o *Facebook*, da mesma forma que ocorre atualmente, com o mesmo cronograma de postagens, fazendo ligação ao *site* da organização.

No *Reels*, serão desenvolvidos pequenos vídeos educativos, produzidos pela própria gerência, onde serão explicados as formas de manuseio e cuidados com os alimentos, como cortá-los de forma correta e receitas simples com frutas, colocando os produtos e a identidade da marca em evidência.

No IGTV, os vídeos são mais longos, como depoimentos dos colaboradores na trajetória da organização. Serão desenvolvidos também vídeos informativos, com o intuito de incentivar a alimentação saudável e a reeducação alimentar, com médicos parceiros e nutricionistas, conforme quadro 30.

Quadro 30 - Cronograma de publicações do *Instagram*

Conteúdo	Tipo de publicação	Periodicidade
Divulgação de publicações mercadológicas, como oferta de produtos da semana ou do dia	Foto - <i>Stories/Feed</i>	Todos os dias
Funcionalidades da empresa, atividades desenvolvidas e depoimentos de colaboradores	Vídeo - <i>Feed (IGTV)</i>	Quinzenal
Como realizar plantio de frutas	Vídeo - <i>Feed (Reels)</i>	1 por semana (Quarta-feira)
Realização de receitas orgânicas e saudáveis	Vídeo - <i>Feed (IGTV)</i>	1 por semana (Sexta-feira)

com nutricionistas e médicos parceiros		
Manuseio com os alimentos, como cortá-los corretamente e como higienizá-los	Vídeo - <i>Feed (Reels)</i>	1 por semana (sábado)

Fonte: Elaboração própria.

A ação será desenvolvida por 6 meses, sendo seus conteúdos avaliados trimestralmente, para que seja acompanhado a evolução e o engajamento das publicação, caso a ação tenha um aumento considerável, poderá ser desenvolvido publicações patrocinadas, para ter maior alcance na plataforma.

Público: Consumidores B2B e B2C, pessoas da comunidade que buscam alimentação saudável, órgãos públicos, fornecedores, grupos ativistas, concorrentes, prestadores de serviço.

Prazo: A ação iniciará no mês de Janeiro 2021, sendo o cronograma desenvolvido mensalmente.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 31.

Quadro 31 - Recursos e orçamento do *Instagram*

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Orçamento para roteiro dos vídeos e orientação para gravação	Áurea. Comunicação	6	R\$600,00	R\$3.600,00
Total da ação				R3.600,00

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação foi desenvolvido um cronograma de conteúdos, que consta no apêndice F, e um *template* de publicação no *Instagram*, conforme imagem 21.

Imagem 21 - *Template* de postagem no *Instagram*

Fonte: Elaboração própria.

11.9.3.3 Subação 3: *TikTok*

O *TikTok* é uma rede social chinesa, onde o usuário compartilha vídeos de até um minuto, com efeitos de dublagem, filtros de humor e podendo mesclar textos. A plataforma tem uma semelhança com uma das funcionalidades do *Instagram*, mas pelo fato de serem postados somente vídeos e por terem como público uma geração mais jovem, torna-se uma oportunidade entre as outras redes sociais.

Segundo o blog TechTudo (2020), o *TikTok* foi o aplicativo mais baixado no mundo em celulares Android e iOS no mês de setembro, acumulando 61,1 milhões de *downloads*. Deste acúmulo, 6,7 milhões foram contabilizados no Brasil, país que mais baixou o programa no mundo neste período.

Em uma entrevista para a HF Brasil (2020), a jornalista Fernanda Vicentini, especialista em comunicação com foco em marketing digital, social media, produção de conteúdo, PR e gestão e prevenção de crises, afirma que para uma marca de hortifrúti estar mais presente nas redes sociais ela precisa alinhar a oferta dos seus produtos com a maneira como ela vai se comunicar com o consumidor e o quanto ela é útil e significativa para ele. Ela afirma ainda que muitas pessoas realizam pesquisas quando estão em um hortifrúti, como checar os ingredientes do que desejam cozinhar, até mesmo para buscar inspiração. Ou seja, a união da oferta dos produtos e do conteúdo certo contribuem para o engajamento da marca com o público.

Com isso, atualmente a Frutamania não possui uma conta nesta rede social, sendo sugerida a criação com o intuito de desenvolver somente conteúdos informativos e educativos, os vídeos serão apresentados pela própria gerência da empresa, bem como os vídeos desenvolvidos para o *Instagram*, podendo haver a interação de conteúdos de ambas as redes sociais.

Os vídeos seguirão o mesmo cronograma das outras redes sociais, mas serão postados no *feed* da página somente no período noturno, 20h00, nas segundas, quartas e sextas-feiras, sendo cada dia da semana uma temática diferente, conforme descrito no quadro 32.

Quadro 32 - Cronograma das postagens do *TikTok*

Conteúdo	Tipo de publicação	Periodicidade
Como realizar o plantio de frutas	Vídeo - <i>Feed</i>	Segundas e quartas-feiras
Receitas orgânicas e saudáveis	Vídeo - <i>Feed</i>	Sextas-feiras

Manuseio com os alimentos, como cortá-los corretamente e como higienizá-los	Vídeo - <i>Feed</i>	1 por semana (sábado)
---	---------------------	-----------------------

Fonte: Elaboração própria.

Público: Consumidores B2B e B2C, jovens da comunidade que buscam alimentação saudável e plantio de frutas, órgãos públicos, fornecedores, grupos ativistas, concorrentes, prestadores de serviço.

Prazo: A ação iniciará no mês de Janeiro 2021, sendo desenvolvido um cronograma de conteúdos mensalmente.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 33.

Quadro 33 - Recursos e orçamento do *TikTok*

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Cronograma de conteúdo Áurea	Áurea	6	R\$600,00	R\$3.600,00
Produção dos Vídeos	BATUTA	6	R\$3.000,00	R\$18.000,00
Total da ação				R\$ 21.600,00

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação foi produzido um *template* de como seria a página inicial e do perfil da Frutamania na plataforma *TikTok*, conforme imagem 22.

Imagem 22 - *Template* da página inicial e do perfil da organização na plataforma *TikTok*

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração da ação 3: Conforme especificado no quadro 34.

Quadro 34 - Avaliação e mensuração das Redes Sociais

Objetivos da ação 3	Indicadores	Formas de avaliação
Aumentar a visibilidade institucional da organização nas redes sociais, buscando mais engajamento e interação.	1. Número de curtidas, número de comentários e quantidade de compartilhamentos; 2. Quantidade de comentários sobre a empresa.	1. Relatórios analíticos disponibilizados dentro das plataformas digitais; 2. <i>Clipping</i> de menções nas redes sociais.

Fonte: Elaboração própria.

11.10 Campanha 1: Institucional e Ecologia Social

Após a análise das diretrizes organizacionais da organização, concluiu-se que os valores da Frutamania são: responsabilidade, integridade, bem-estar do cliente e transparência. Portanto, essa campanha busca não só aumentar a visibilidade da empresa, mas também reafirmar a transparência com o público interno e com os *stakeholders*.

Um dos pontos de grande destaque para a criação desta campanha, foi a falta de comunicação institucional da organização para o público externo e interno, e a falta de divulgação da marca. Com isso, foram desenvolvidas e elaboradas ações pensadas para a exposição de marca e consolidação do pilar Ecologia Social, desenvolvido no mapa estratégico.

11.10.1 Ação 1: Memorial *On-line*

Como constatado pela pesquisa, se faz necessário aumentar o sentimento de pertencimento dos colaboradores da Frutamania, visto que a alta rotatividade relatada pelo cliente seja proveniente dessa situação, assim como a falta de empenho no desempenho das funções (MARTINS, 2008, p. 31). Assim, a primeira ação proposta é a criação de um memorial *on-line* da organização.

Tornará mais tácito o sentimento de família para os outros *stakeholders*, transmitindo o cuidado e carinho que a organização tem pelos colaboradores tornando a Frutamania mais humana e próxima de seus outros públicos.

Objetivo: Aumentar o sentimento de pertencimento entre os colaboradores, criando vínculos afetivos e humanizar a imagem perante os outros *stakeholders*.

Detalhamento da ação: O memorial ficará hospedado no *site* institucional da organização, contendo a trajetória da organização-cliente, como visto no *briefing*, homenageando as mãos que ajudaram a construí-la, visto que alguns colaboradores trabalham na empresa há mais de 10 anos.

Neste memorial será contemplado uma linha do tempo, depoimentos escritos dos colaboradores contando como é trabalhar na Frutamania, acompanhada de uma foto de perfil, o *layout* será composto ainda por fotos profissionais das instalações e locais de trabalho.

O acesso do memorial será pela barra superior do *site* principal, que terá o título "Memorial", será construído um texto manifesto, levando em consideração os pontos colocados no posicionamento e conceito da comunicação, com o intuito de valorizar os colaboradores que ajudaram a construir a história da Frutamania.

Os depoimentos serão recolhidos pela diretoria e gerentes da organização-cliente, a qual enviará um formulário com perguntas que, a partir de suas respostas, se transformarão em um depoimento corrido. As fotos devem ser tiradas de perfil, com o uniforme da Frutamania com uma expressão de felicidade, deverá ser solicitado um termo de uso de imagem a cada um dos colaboradores.

Será montado em apenas uma *landing page*, os depoimentos serão intercalados com a linha do tempo, colocando uma fala de um colaborador sobre como era trabalhar na Frutamania naquela determinada época. Ao final, em formato carrossel, será apresentado diversos depoimentos, por colaboradores antigos e novos.

Ao final, será colocado uma mensagem da organização para os colaboradores, expressando a importância de todos para a organização e agradecendo pela parceria e lealdade, a mensagem deve ser assinada pelo Sr. Célio Kain, diretor e fundador.

O memorial deverá ser atualizado de 3 em 3 meses, ou de acordo com a necessidade, caso um colaborador seja desligado ou a contratação de novos. Esse tempo será flutuante, visto que os casos exemplificados podem ocorrer a qualquer momento.

Público: Colaboradores, Administradores/Proprietários.

Prazo: A ação será executada junto com a reformulação do *site*, em janeiro de 2021. Terá um período de desenvolvimento de 1 mês e meio, sendo 30 dias apenas para recolhimento dos depoimentos e tiragem das fotos.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 35.

Quadro 35 - Recursos e orçamento do Memorial *On-line*

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Pacote Áurea (layout, curadoria dos depoimentos, tratamento das fotos, criação do manifesto e organização do projeto)	Áurea. Comunicação	1	R\$4.300,00	R\$4.300,00
Hospedagem e programação da	Kombi	1	R\$700,00	R\$700,00

<i>landing page</i>	Agência Digital			
Fotos profissionais das instalações e colaboradores (diária)	Áurea. Comunicação	3	R\$100,00	R\$300,00
Total da ação				R\$5.300,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 36.

Quadro 36 - Avaliação e Mensuração do Memorial *On-line*

Objetivos da ação 01	Indicadores	Formas de avaliação
Aumentar o sentimento de pertencimento entre os colaboradores, criando vínculos afetivos e humanizar a imagem perante os outros <i>stakeholders</i> .	1. Participação dos Funcionários nas atividades/conteúdo da produção do Memorial. 2. Comentários positivos sobre o conteúdo veiculado no Memorial.	1. Análise dos depoimentos obtidos dos colaboradores. 2. Análise dos comentários.

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação foi produzido um *template* de como seria o *layout* do Memorial *On-line*, conforme imagem 23.

Imagem 23 - *Template do layout do Memorial On-line*

Fonte: Elaboração própria.

11.10.2 Ação 2: TV *Indoor*

TV *Indoor* é a tecnologia que proporciona a comunicação, publicidade e entretenimento em ambientes internos. Por isso, essa ação consiste no aluguel de pontos estratégicos em lugares com características como bem-estar e qualidade de vida.

Objetivo: Provocar a lembrança de marca.

Detalhamento da ação: Para o desenvolvimento da ação é necessário que sejam alugados 4 pontos em lugares estratégicos, tal mídia será adquirida da empresa Elemídia, empresa que possui diversos pontos de TV *Indoor* em estabelecimentos pela cidade de Sorocaba.

A escolha desses lugares se dará a partir do segmento da empresa, que visa a qualidade de vida, bem-estar e cuidado com o meio ambiente, podendo ser consultórios de nutricionistas, academias, clínicas de emagrecimento dentre outros ambientes.

Serão transmitidos conteúdos institucionais, conforme especificado no quadro 37.

Quadro 37 - Conteúdo da TV *Indoor*

Sessão	Conteúdo
A Frutamania	Breve apresentação institucional.
Dicas de alimentação saudável	Receitas fitness, maneiras de seguir uma alimentação saudável, benefícios do consumo de frutas.
Meio ambiente	Conscientização sobre o uso do plástico, dicas para substituir itens do dia a dia que agridem o planeta.
Qualidade de Vida	Dicas de exercícios diários, mente e corpo.

Fonte: Elaboração própria.

Público: Consumidores B2C, pessoas da comunidade que buscam alimentação saudável, órgãos públicos, concorrentes.

Prazo: A ação terá início no mês de janeiro de 2021 e perdurará por 6 meses, sendo o conteúdo atualizado mensalmente.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 38.

Quadro 38 - Recursos e orçamento da TV *Indoor*

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Pontos Estratégicos	Elemídia	4	R\$900,00/ mês	R\$3.600,00
Criação de conteúdo e artes	Áurea. Comunicação	1	R\$500,00	R\$500,00
Total da ação				R\$24.600,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 39.

Quadro 39 - Avaliação e mensuração da TV *Indoor*

Objetivos específicos do plano	Indicadores	Formas de avaliação
Provocar a lembrança de marca.	1. Aumento de contatos feitos via aplicativo de mensagens (<i>WhatsApp</i>). 2. Aumento de acessos nas redes sociais.	1. Monitoramento de acessos às redes sociais e mensagens através do <i>link</i> do QR Code.

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação foi desenvolvido um *template* de conteúdo e a forma de aplicação da TV *Indoor*, conforme imagem 24.

Imagem 24 - Modelo de conteúdo e aplicação da TV *Indoor*

Fonte: Elaboração própria.

11.10.3 Ação 3: Vídeo Institucional

Como identificado no diagnóstico, a organização-cliente está envolvida em muitas ações beneficentes da cidade de Sorocaba, mas como não há um planejamento estratégico, a marca muitas vezes não é exposta.

Com isso, essa ação consiste na criação de um vídeo institucional para divulgar aos *stakeholders* quem é a Frutamania, sua origem, responsabilidade social e atuação no mercado.

Objetivo: Divulgação da marca institucional.

Detalhamento da ação: O vídeo será divulgado em todas as redes sociais da Frutamania e no *site* institucional, contendo a narração de toda a história da organização, imagens da gestão, dos colaboradores, dos PDV, dos produtos e de como e onde são produzidas as frutas. No roteiro, que será desenvolvido pela agência Áurea. Comunicação, terá depoimentos de alguns colaboradores e dos sócios-proprietários.

O acesso ao vídeo será feito por meio das redes sociais e *site* oficial e ficará disponível na página principal na aba QUEM SOMOS.

Os depoimentos serão recolhidos pela empresa responsável pela captação das imagens, o texto da narração será desenvolvido pela agência Áurea. juntamente com a equipe gestora da organização-cliente.

Sugere-se também a compra de mídia da TV Tem, sendo o vídeo transmitido no intervalo do programa Globo Rural. Esta veiculação será regional, sendo transmitida apenas para Sorocaba e cidades da região.

O roteiro foi desenvolvido pela agência Áurea. conforme o quadro 40:

Quadro 40 - Roteiro do Vídeo Institucional

Cena	Áudio	Imagem
Fachada principal da Frutamania	Narração do começo da história da organização	Fachada do ponto de venda da Frutamania que está sediada no CEAGESP
Equipe de sócios-proprietários para ilustrar a origem da organização	Narração da história da organização	Toda a família em frente ao sítio que produz bananas

Produção das frutas para a reafirmação da transparência que a organização promete para com o seu público	Narração de como são produzidas as frutas	Colaboradores trabalhando no sítio
Caminhão chegando com os produtos frescos	Narração do cuidado que a organização tem para carregar os caminhões	Caminhões estacionando em frente ao ponto de entrega
Descarregamento dos caminhões	Narração do cuidado que os colaboradores têm ao descarregar os produtos	Colaboradores fazendo o descarregamento dos produtos
Gestão trabalhando no ponto de venda do CEAGESP	Narração da participação da equipe gestora no dia a dia da empresa	Equipe gestora junto com os colaboradores no atendimento/ caixa/ escritório
Colaboradores que trabalham no PDV do Supermercado Santo para a valorização do setor interno	Narração da importância dos colaboradores para a empresa	Colaboradores arrumando o PDV antes de abrir o Supermercado
Depoimentos de alguns funcionários sobre o que é a Frutamania para eles	Mensagem falada dos funcionários	Colaboradores dentro do setor que trabalha
Depoimentos da equipe gestora explicando qual a importância da Frutamania para eles e para a comunidade	Mensagem falada dos gestores	Toda a família reunida no escritório do ponto de venda principal

Colaboradores e equipe gestora como um todo	Narração de uma mensagem para o público externo e interno falando sobre a importância de cada um para serem o que são hoje	Equipe de funcionários do mais velho ao mais novo
---	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Público: Colaboradores, comunidade, consumidores (B2B e B2C), Administradores/Proprietários, concorrentes.

Prazo: A ação terá início após a reformulação do *site*, que acontecerá em janeiro de 2021, ou seja, iniciará a partir de abril 2021. Terá um período de desenvolvimento de 3 meses, sendo 2 meses para captação de imagens e elaboração do roteiro, e 1 mês para edição e aprovação do produto final.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 41.

Quadro 41 - Recursos e orçamento do Vídeo Institucional

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Roteiro	Áurea. Comunicação	1	R\$2.000,00	R\$2.000,00
Narração	Áurea. Comunicação	1	R\$1.200,00	R\$1.200,00
Compra de vídeo	Batuta Filmes	1	R\$5.700,00	R\$5.700,00
Captação de imagens e montagem do vídeo	Batuta Filmes	1	R\$10.600,00	R\$10.600,00
Total da ação				R\$18.300,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 42.

Quadro 42 - Avaliação e mensuração do Vídeo Institucional

Objetivos	Indicadores	Formas de avaliação
Divulgação da marca institucional.	Número de visualizações e compartilhamentos do vídeo por meio das redes sociais e <i>site</i> oficial.	Monitoramento periódico dos compartilhamentos e visualizações.

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação a peça produzida foi o *Storyboard* do vídeo, podendo ser visualizado no apêndice G.

11.10.4 Ação 4: Corrida Frutamania *Run*

Como mencionado na Ação 3 e no diagnóstico, a Frutamania está envolvida em muitas ações beneficentes da cidade de Sorocaba, como, por exemplo, apoio em corridas de rua. A partir disso, criou-se a ideia de elaborar uma corrida com fim social, que destinará todo o valor das inscrições à ONG Pé de Planta, a fim de promover hábitos mais saudáveis e criar um relacionamento com a comunidade.

Objetivo: Promover a imagem da organização e reafirmar os pilares do mapa estratégico como a sustentabilidade e a ecologia social.

Detalhamento da ação: A corrida, que se chamará "Corrida Frutamania *Run*", nome escolhido de acordo com o nome da organização e do ato de correr, sendo assim Fruta de Frutamania e *Run*, que em português se traduz para "correr", de corrida.

O evento será realizado na cidade de Sorocaba, com percursos de caminhada (3km), corrida de 5km e 10km, e para crianças a partir de 5 anos terá um percurso de 1km.

A primeira largada, que será das crianças, terá início às 16h. A segunda largada, que será do percurso de caminhada, terá início às 17h. A terceira e última largada será dos percursos de corrida, que terá início às 17h10. Todos os percursos terão início no Parque das Águas percorrendo toda a extensão da Av. Dom Aguirre, com um custo de R\$70,00 por corredor, que será doado a ONG Pé de Planta.

A Pé de Planta é uma organização da sociedade civil que auxilia empresas,

associações e poder público a buscar melhorias para a sustentabilidade. A sede está localizada em Sorocaba, atendendo toda a região metropolitana de Campinas e São Paulo. A escolha da ONG se deu através do objetivo desta ação e do segmento da Frutamania.

A inscrição será feita pelo *website* www.minhasinscricoes.com.br, que será liberado ao público 2 meses antes do seu acontecimento.

A rua, que será fechada pela Secretaria de Esportes e Lazer de Sorocaba, contará com uma ambulância e equipe médica. O evento contará com um *kit*, todo pensado na sustentabilidade diminuindo o impacto no meio ambiente, composto por:

- 1 caneca de fibra de côco;
- 1 camiseta de poliéster;
- 1 *ecobag* de algodão cru;
- 1 número de peito e
- 1 medalha em MDF.

O evento contará com edições anuais, ou seja, a cada ano a temática mudará de acordo com datas que estejam voltadas ao segmento do meio ambiente. Com isso, a data da 1ª edição do evento do ano de 2021, que será no dia 06 de junho, foi escolhida estrategicamente, pois no dia 05 de junho é comemorado o Dia Mundial do Meio Ambiente.

Também foi estabelecido cotas de patrocínios para empresas que possam se atrelar a causa e objetivo da Frutamania, sendo cotas de R\$5.000,00, R\$7.000,00 e R\$10.000,00, sendo com essas cotas a quitação do evento.

A divulgação do evento será realizada através das redes sociais e *site*, tanto da organização-cliente, quanto da ONG a partir de janeiro de 2021, e contará com uma hashtag #FrutamaniaRun para os participantes usarem antes e durante o evento.

No ato da inscrição o corredor terá que colocar um número de celular, que será do *WhatsApp* também, e um *e-mail*. Após o acontecimento do evento, a agência Áurea. enviará um *link* nos dois meios de comunicação citados, um formulário para resposta, conforme quadro 43.

Quadro 43 - Questionário pós-evento

Perguntas para o questionário

O que mais te agradou no evento?

O que mais te desagradou?
De 0 a 10, onde 0 é totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito, como você classificaria a organização do evento?
Se a Frutamania organizasse outro evento, você participaria?
Você já conhecia a Frutamania? Se sim, como e há quanto tempo?

Fonte: Elaboração própria.

Público: Consumidores, colaboradores e pessoas da comunidade que tenham o hábito de correr de forma amadora ou profissional, ONG Pé de Planta, órgãos públicos, prestadores de serviço, concorrentes, grupos ativistas.

Prazo: A ação terá início no mês de janeiro de 2021 e acontecerá no dia 06 de junho de 2021.

Recursos e orçamento: Conforme especificado no quadro 44.

Quadro 44 - Recursos e orçamento da Corrida Frutamania Run

Itens	Fornecedor	Quant.	Valor Uni.	Valor Total
Aluguel Ambulância	Translife Emergências Médicas	1	R\$1.700,00	R\$1.700,00
Caneca de fibra de côco	Era Uma Vez Brindes	500	R\$5,00	R\$2.500,00
Camiseta de Poliéster	Peixinho	500	R\$8,20	R\$4.100,00
Ecobag de algodão cru	Era Uma Vez Brindes	500	R\$6,00	R\$3.000,00
Número de peito	Era Uma Vez Brindes	500	R\$0,90	R\$450,00
Medalha em MDF	Era Uma Vez Brindes	500	R\$5,00	R\$2.500,00
Troféu	Era Uma Vez	5	R\$45,00	R\$225,00

	Brindes			
Comunicação geral do evento e Identidade	Áurea. Comunicação	1	R\$5.000,00	R\$5.000,00
Total da ação				R\$19.475,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração: Conforme especificado no quadro 45.

Quadro 45 - Avaliação e mensuração da Corrida Frutamania Run

Objetivos	Indicadores	Formas de avaliação
Promover a imagem da organização e reafirmar os pilares do mapa estratégico como a sustentabilidade e a ecologia social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de inscritos; 2. Número de apoiadores e patrocinadores; 3. A efetivação da parceria com a ONG Pé de Planta; 4. Mídia Espontânea gerada; 5. Engajamento dos públicos nas redes sociais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilização da receita advinda das inscrições; 2. Renda revertida para a ONG e ações desta junto com Frutamania; 3. <i>Clipping</i> das notícias veiculadas; 4. Monitoramento das redes sociais.

Fonte: Elaboração própria.

Peça produzida: Para esta ação foi desenvolvido um exemplo de como será a arte oficial para a divulgação do evento e alguns itens do *kit* que será vendido, conforme imagens 25, 26, 27 e 28 respectivamente.

Imagem 25 - Modelo de arte oficial para a divulgação do evento



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 26 - Modelo da camiseta de poliéster



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 27 - Modelo da caneca de fibra de côco



Fonte: Elaboração própria.

Imagem 28 - Modelo da *Ecobag* de algodão cru



Fonte: Elaboração própria.

Áu

/avaliação geral do plano



12. AVALIAÇÃO GERAL DO PLANO

A Avaliação Geral do Plano de Relações Públicas baseou-se nos objetivos do presente projeto, onde seu propósito consiste em fortalecer a marca e a imagem institucional da Frutamania em Sorocaba e região, como indicadores foram usados os objetivos específicos apresentados no início do plano. O quadro 46 apresenta, sinteticamente, os objetivos, indicadores e forma de avaliação:

Quadro 46 - Avaliação Geral do Plano

Objetivos específicos do plano	Indicadores	Formas de avaliação
Facilitar a integração das diferentes ações e meios de comunicação utilizados pela organização, transmitindo coerência e consistência de marca e aproximando dos públicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de produções de comunicação divulgadas pela organização; 2. Diversidade de mensagens e meios de comunicação usados para atingir cada <i>stakeholder</i>; 3. Reconhecimento da marca pelos <i>stakeholders</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilização das produções (<i>clipping</i>); 2. Relatório trimestral identificando os impactos de cada meio utilizado; 3. Pesquisa de lembrança de marca.
Tornar os funcionários da empresa mais informados, motivados e comprometidos com os valores da organização, bem como agilizando os processos e reduzindo ruídos de comunicação no ambiente interno	Quantidade de retrabalhos e nível de estresse no local de trabalho.	Reuniões trimestrais com os gestores para avaliar o desempenho dos colaboradores, bem como uma pesquisa de clima interno ao final de todas as ações.
Aumentar o engajamento dos <i>stakeholders</i> nas redes	Comentários, curtidas, compartilhamentos, seguidores, visualizações e	Relatório de comparação dos resultados entre os

digitais e a venda de produtos	números de super fãs.	meses (para cada ação serão gerados relatórios específicos).
Ampliar a conscientização e a participação dos <i>stakeholders</i> em ações de preservação do meio ambiente e bem-estar promovidas pela organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso do plástico pelos consumidores dos supermercados clientes da Frutamania; 2. Taxa de sedentarismo dentre os participantes da corrida; 3. Curtidas, comentários e compartilhamentos nos conteúdos relacionados a corrida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa aplicada aos consumidores finais; 2. Análise das informações obtidas nas inscrições da corrida (questões sobre a prática de esporte).

Fonte: Elaboração própria.

O quadro acima apresenta os objetivos específicos de cada programa e campanha que serão usados para a realização da Avaliação Geral do Plano de Relações Públicas, o qual:

Facilitar a integração das diferentes ações e meios de comunicação utilizados pela organização, transmitindo coerência e consistência de marca e aproximando dos públicos

Entende-se como integração do setor a sua efetividade perante os outros departamentos da organização, sua produtividade e representatividade sobre os *stakeholders* aproximando as relações e aumentando o reconhecimento da marca. Para avaliação será necessário o uso de diferentes ferramentas como o *Clipping*, o qual reunirá todas as peças e ações de comunicação produzidas pelo novo setor, relatórios de resultados dos meios usados, e pesquisa de clima para avaliar a percepção da marca pelos públicos. Essas avaliações serão realizadas trimestralmente, sendo desenvolvidos pelo próprio setor de comunicação e a agência responsável pelas redes sociais, devendo ser apresentado e discutido com a diretoria os resultados.

Tornar os funcionários da empresa mais informados, motivados e comprometidos com os valores da organização, bem como agilizando os processos e reduzindo ruídos de comunicação no ambiente interno

Considera-se como indicador de resultado para uma comunicação interna efetiva a diminuição do retrabalho nas equipes, evidenciando assim que o diálogo e as informações estão sendo compreendidas linearmente. Para essa avaliação, serão feitas reuniões trimestrais com os gerentes e supervisor identificando as mudanças no comportamento das equipes, assim como uma pesquisa de clima interno para identificar a percepção das ações desenvolvidas e a imagem da organização perante aos seus colaboradores.

Aumentar o engajamento dos *stakeholders* nas redes digitais e a venda de produtos

Será usado como métrica de engajamento o aumento das interações recebidas nas redes sociais como curtidas, comentários, compartilhamentos e aumento de seguidores. A avaliação será por meio de relatórios trimestrais, desenvolvidos pela Agência Áurea Comunicação, podendo o resultado ser mensurado a partir de uma análise dos dados obtidos anteriormente.

Ampliar a conscientização e a participação dos *stakeholders* em ações de preservação do meio ambiente e bem-estar promovidas pela organização

Para este objetivo considerou-se como indicadores de resultados o uso de plástico pelos consumidores dos mercados, sendo dispensado os sacos e sacolas para embalar as frutas, a taxa de sedentarismo entre os participantes da Corrida Frutamania *Run*, e os resultados obtidos nas redes sociais referente a campanha de divulgação do evento.

Para esta avaliação será necessário a realização de uma pesquisa com os consumidores finais, antes e depois das ações, analisando se houve uma diminuição no uso. A partir dos dados obtidos dos participantes da primeira edição da corrida, e pensando em uma segunda, será possível avaliar se neste meio tempo, foi desenvolvida a prática de esportes e hábitos de alimentação saudável. Para as redes sociais, será desenvolvido um relatório próprio da campanha, com as métricas de avaliação já estabelecidas.

Áu

/cronograma



13. CRONOGRAMA

Para melhor entendimento dos prazos de execução das ações detalhadas acima, a Área. desenvolveu um cronograma completo, com os meses em que os Programas e a Campanha se iniciarão e o tempo de duração da execução.

O quadro representa o tempo de execução para a finalização das ações, não o seu tempo de vigência. O cronograma está representado pela figura 24:

Figura 24 - Cronograma das ações

Cronograma das ações												
Programas e campanha		Programa de Gestão da Comunicação		Programa de Comunicação Interna e Administrativa			Programa de Comunicação Mercadológica e Digital		Campanha Institucional e Ecologia Social			
Ações	Ação 1	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 1	Ação 2	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4		
	Formalização das Políticas e do Setor de Comunicação	Memorial Online	Newsletter	Integração dos Funcionários	Reformulação do site	Redes Sociais	Memória Online	TV Indoor	Video Institucional	Corrida		
2020	Dezembro											
	Janeiro											
	Fevereiro											
	Março											
	Abril											
	Maiο											
	Junho											
	Julho											
	Agosto											
	Setembro											
	Outubro											
	Novembro											

Au.

Fonte: Elaboração própria.

Áu

/investi- mentos



14. INVESTIMENTOS

A fim de viabilizar a visualização dos investimentos necessários para a realização do Plano de Relações Públicas, observa-se no quadro 47 os programas e a campanha de Relações Públicas dispostos com seus valores que incluem o custo da agência Áurea, e parceiras, fornecedores e custos de plataformas digitais.

Quadro 47 - Investimento total do Plano de Relações Públicas

Programas e campanha	Ações	Subações	Prazo	Investimento
Gestão da comunicação	Formalização das Políticas e do Setor de Comunicação	Estruturação do Setor de Comunicação	2 meses	R\$56.332,00
		Manual de gestão da comunicação	1 mês	R\$3.100,00
Programa de Comunicação Interna e Administrativa	<i>Newsletter</i>		12 meses	R\$300,00
	Integração dos Funcionários	Reuniões de Integração e desenvolvimento de equipes	11 meses	R\$27.960,00
		Desenvolvimento do Manual do Funcionário	1 mês	R\$2.300,00
Programa de Comunicação Mercadológica e Digital	Aplicativo de compras <i>on-line</i>		3 meses	R\$19.700,00
	Reformulação do <i>site</i>		3 meses	R\$5.800,00
	Redes Sociais	<i>Facebook</i>	6 meses	R\$5.400,00
		<i>Instagram</i>	6 meses	R\$3.600,00
		<i>TikTok</i>	6 meses	R\$21.600,00
Campanha Institucional e Ecologia Social	<i>Memorial On-line</i>		2 meses	R\$5.300,00
	<i>TV Indoor</i>		6 meses	R\$24.600,00
	Vídeo Institucional		3 meses	R\$18.300,00
	Corrida		6 meses	R\$19.475,00

Total	R\$213.767,00
--------------	----------------------

Fonte: Elaboração própria.

Os preços calculados tiveram como base os valores praticados pelas agências de comunicação de Sorocaba, as quais trabalham com orçamentos cerca de 16% abaixo do praticado na capital. Foi considerada a recém instauração da Áurea. Comunicação no mercado, o que obriga que seu valor seja menor que o praticado pelos concorrentes.

O orçamento foi criado pensando no desenvolvimento individual das ações, onde a organização contrataria a agência pontualmente para executar as demandas. Em um cenário onde se acordaria um *fee* mensal o valor cairia consideravelmente já que se trataria de um pacote.

Para viabilizar a execução das ações, propõe-se a busca de parcerias e patrocínios de empresas simpatizantes com as causas da organização-cliente. Na ação Corrida, foi proposto a criação de cotas de patrocínio, para a ação da TV *Indoor* pode-se procurar parcerias de empresas para a produção dos conteúdos, sendo possível a divisão dos custos.

Áu

/recomendações ao cliente



15. RECOMENDAÇÕES AO CLIENTE

Após os estudos realizados para analisar a organização-cliente, suas características e mercado em que está inserida, por meio do *briefing* recolhido com a Sra. Rafaella, análise do setor e pesquisa aplicada aos colaboradores e ao especialista do mercado, a agência Áurea desenvolveu um Plano de Relações Públicas, a partir das necessidades encontradas no diagnóstico, o qual aponta a falta de comunicação interna, administrativa, institucional, digital e sua gestão. Porém, durante a execução do projeto foi possível ainda detectar outros pontos de atenção que, apesar de não estarem contemplados no plano de comunicação, são necessários para o desenvolvimento da empresa.

No *briefing*, quando abordados os aspectos humanos da organização, tem-se a problemática das políticas de incentivo, as quais são apontadas pelos colaboradores na pesquisa. Apesar do Plano de Relações Públicas contemplar ações neste âmbito, não foram estabelecidos programas específicos como funcionário do mês e premiações, devendo estes, serem discutidos com a diretoria e alinhados com os recursos humanos para avaliar sua viabilidade de acordo com a realidade da organização.

Referente a análise de públicos, verificou-se que a Frutamania não possui um relacionamento com os órgãos governamentais e sindicais. É aconselhável estabelecer um diálogo com estes públicos, já que estes podem exercer grande grau de poder sobre a organização.

Referente aos ambientes, é necessária atenção quanto às tendências do mercado e a responsabilidade com o meio ambiente. A Frutamania, hoje, ainda não comercializa frutas orgânicas, o que pode representar uma perda de presença de mercado, além de incômodo nos consumidores mais voltados às tendências orgânicas e vegetarianas.

Ademais, a partir das ações desenvolvidas para as redes sociais, viu-se a oportunidade de crescimento a partir de parcerias com influenciadores dos nichos sobre alimentação saudável e bem-estar, expandindo e difundindo a marca institucional para um público qualificado.

Áu

/considerações finais



16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como objetivo apresentar os resultados de um plano de comunicação em desenvolvimento para a distribuidora de frutas Frutamania, demonstrando o valor profissional das atividades de Relações Públicas. Como pode ser observado no trabalho, um projeto de Relações Públicas envolve atividades de auditoria, pesquisa e análises de desempenho da organização.

O trabalho iniciou com o *briefing*, houve então captação de todos os dados do cliente, desde a formação até os dias atuais, através de reuniões com a sócia-proprietária da organização. Foram analisadas informações atualizadas sobre a empresa e como são as expectativas do cliente com o futuro do seu negócio.

Verificou-se que o cliente busca uma melhor comunicação entre os colaboradores de sua organização, que as informações sejam transmitidas de uma maneira clara e objetiva. Analisaram-se também os públicos que, de alguma forma, se relacionam com a organização, sob a perspectiva das Relações Públicas. Selecionou-se então o modelo teórico da gestão dos *stakeholders*, apropriada para as necessidades gerenciais da Frutamania. Após essa análise, teve início o estudo dos cenários dos ambientes, setor e da concorrência como um todo, dando introdução a produção da Análise SWOT.

Após a identificação e análise dos públicos, o capítulo 6 teve como objetivo identificar os modelos de Relações Públicas e o papel do profissional responsável pela comunicação na organização-cliente. Para isso utilizou-se uma matriz de análise baseada nos conceitos de Grunig e Hunt (1984) desenvolvida e testada por Grohs e Ferrari (2017).

Após isso, foi realizada uma pesquisa interna com os colaboradores para coletar informações socioeconômicas e organizacionais, a fim de entender o que realmente é necessário ser alterado e o que os colaboradores esperam e sentem sobre a organização.

Identificou-se como problema principal a falta de políticas de valorização da organização para os colaboradores. Outro ponto é a comunicação, onde entendeu-se que o problema não está na falta da comunicação, mas sim em como ela é estabelecida.

Na segunda etapa do projeto, desenvolveu-se o diagnóstico com as problemáticas encontradas na primeira etapa, sendo dividido em quatro vertentes: gestão da comunicação, comunicação interna e administrativa, comunicação digital e comunicação mercadológica e institucional, para poder mapear de forma estratégica como a comunicação auxiliará nos processos organizacionais a partir do modelo BSC (*Balanced Scorecard*).

Dessa forma, foi possível realizar o Plano de Relações Públicas, seguindo o conceito de comunicação: “Da nossa família para a sua: uma fruta todo dia”, contendo três programas sendo eles: gestão da comunicação, comunicação interna e administrativa, comunicação mercadológica e digital, e uma campanha institucional e ecologia social, propondo ações para aumentar a presença da marca Frutamania em Sorocaba e região.

Portanto, conclui-se que, mesmo com o desenvolvimento das ações, se faz necessário a presença de um profissional de comunicação, que auxilie a gerência na gestão da comunicação, para alcançar o objetivo estabelecido e fortalecendo o relacionamento com seus *stakeholders*, possibilitando assim alcançar os objetivos traçados no mapa estratégico.

Áu

/referências



REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Carla Caires. **Planejamento de Vendas e Técnicas de Negociação**. São Paulo: Senac, 2019. 180 p. ISBN 9788539612697. Disponível em: encurtador.com.br/lzLT9. Acesso em: 12 maio 2020.
- ABIA **Indústria de alimentos cresce 6,7% em 2019**. São Paulo, ano 2020, p. 1, 18 fev. 2020. Disponível em: https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=422. Acesso em: 4 mar. 2020.
- ABRAPP, **Manual de gestão de crise e imagem**. [S. l.], 2015. Disponível em: http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/manual_gestao_criseeimagem.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.
- ABRIL, super. **Quando surgiram os supermercados?** [2020] Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/quando-surgiram-os-supermercados/>. Acesso em: 29 abr. 2020.
- AGRÍCOLAS. **Hortifruti: Como se prevenir do novo coronavírus?**. [S. l.], 16 mar. 2020. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/hortifruti/254593-hortifruti-como-se-prevenir-d-o-novo-coronavirus.html#.Xs3OumhKjIV>. Acesso em: 26 maio 2020.
- ANVISA. Portal. Como devem ser conservados e armazenados os alimentos?. *In*: **Como devem ser conservados e armazenados os alimentos?**. [S. l.], [2017]. Disponível em: encurtador.com.br/mtRU4. Acesso em: 14 abr. 2020.
- AULETE, Caldas. **Dicionário contemporâneo da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Delta, 1958. 5 v, p. 401.
- BAKERS, LANSLOR, ESKELNE, Martin, Tobias, Mikael. História da Agricultura. 1. ed. Londres: Cambridge Stanford Books, 2019. 367 p. 5 a 7 v. 1. Disponível em: https://play.google.com/books/reader?id=UB_NDwAAQBAJ&hl=pt&pg=GBS.PT1. Acesso em: 14 mar. 2020.
- BARBOSA, Carolina de Avellar. **Relações públicas somente para grandes empresa?** **Organicom**, São Paulo, ano 3, n. 5, p. 133-151, 1 jul. 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139996/135205>. Acesso em: 4 mar. 2020.
- BASEGGIO, Ana Luisa. **O diagnóstico aplicado às Relações Públicas**: uma análise de seus aspectos teóricos e empíricos. **Organicom**, Ano 6, Edição Especial, nº 10/11, 2009, p. 176 - 189. Disponível em: http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/176.pdf. Acesso em 6 set. 2020.

BLOG Família Nação Agro. **Crise do Coronavírus revela oportunidades para delivery.** [S. l.], 26 mar. 2020. Disponível em: <https://www.nacaoagro.com.br/hortalicas/crise-do-coronavirus-revela-oportunidades-para-delivery/>. Acesso em: 26 maio 2020.

DUARTE, **Metodologia de pesquisa.** [S. l.], 2005. Disponível em: http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1112856_2013_cap_4.pdf. Acesso em: 6 out. 2020.

EXAME, Abril. **Empresas familiares assumem liderança de mercado.** São Paulo, 30 jan. 2019 p. 1. Disponível em: https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/. Acesso em: 4 mar. 2020.

FERNANDES, Rodrigo. **TikTok, Zoom e Facebook estão entre apps mais baixados de setembro.** TechTudo, 12 out. 2020. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/10/tiktok-zoom-e-facebook-estao-entre-apps-mais-baixados-de-setembro.ghtml>. Acesso em: 23 nov. 2020.

FILHO, Gino Giacomini. Consumidor versus propaganda. **Consumidor versus propaganda.** [S. l.], 1991. Disponível em: encurtador.com.br/biFKS. Acesso em: 22 abr. 2020.

FOLHA BV. **Brasileiro tem buscado um estilo de vida mais saudável.** [S. l.], 2 jan. 2015. Disponível em: <https://folhabv.com.br/noticia/CIDADES/Capital/Brasileiro-tem-buscado-um-estilo-de-vida-mais-saudavel--aponta-pesquisa/3463>. Acesso em: 18 mar. 2020.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. - 2015.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: Como identificá-los em nova visão estratégica.** 3. ed. rev. e atual. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2012. Disponível em: credialimentacao.com.br. Acesso em: 25 mar. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?.** Rio de Janeiro: FGV, 2000. 180 p.

FREITAS, Sidinéia G.; FRANÇA, Fábio. **Manual da qualidade em projetos de comunicação.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 26 abril. 20.

GRILLI, Mariana. **Coronavírus: produtores de hortaliças sofrem prejuízo com restaurantes fechados e menor procura nos supermercados.** [S. l.], 27 mar. 2020.

Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Hortifruti/noticia/2020/03/coronavirus-produtores-de-hortalica-sofrem-prejuizo-com-restaurantes-fechados-e-menor-procura-nos-supermercados.html>. Acesso em: 26 maio 2020.

GROHS, Ana Cristina da Costa Piletti; FERRARI, Maria Aparecida . **Para além da sala de aula:** uma experiência de ensino-aprendizagem na graduação em relações públicas. Revista de Graduação USP, v. 2, p. 129, 2017.

GRUNIG, James E FERRARI, Maria Ap. E FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 2ª. edição, São Caetano do Sul, 2011.p.23-42

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing Public Relations.** USA/ Belmont: Thomson Learning, 1984.

HELLER, Eva. **A psicologia das Cores:** como as cores afetam a emoção e a razão. 11. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2012. 311 p. PDF.

HORTIFRUTI. **Relação entre e-commerce e agricultores.** [S. l.], 26 set. 2019. Disponível em: <https://www.hfbrasil.org.br/br/hortifruti-cepea-tecnologia-a-favor-do-setor-de-hf.aspx>. Acesso em: 26 maio 2020.

HORTIFRUTI. **Apenas 14% dos produtores de hortifrúti utilizam tecnologias no campo.** [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/programas/informacao/mercado-e-cia/apenas-14-dos-produtores-de-hortifruti-utilizam-tecnologias-no-campo/>. Acesso em: 26 maio 2020.

HORTIFRUTI. **Setor brasileiro de hortifrúti perde US\$ 1 bi ao ano com uso de embalagens inadequadas.** [S. l.], 13 dez. 2016. Disponível em: <https://www.sna.agr.br/setor-brasileiro-de-hortifruti-perde-us-1-bi-ao-ano-com-uso-de-embalagens-inadequadas/>. Acesso em: 26 maio 2020.

HORTIFRUTI. **Agrotóxicos nos alimentos.** [S. l.], 8 abr. 2019. Disponível em: <https://saberhortifruti.com.br/agrotoxicos-nos-alimentos/>. Acesso em: 26 maio 2020.

IBGE. IBGE Cidades. **Panorama Cidades.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sorocaba/panorama>. Acesso em: 9 abr. 2020.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto dos Municípios:** Ano de Referência 2010. 3. ed. Rio de Janeiro: [s. n.], 2016. 11-17 p. v. 29. ISBN 978-85-240-4385-7. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv97483.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2020.

KENNY, Graham. Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. [S. l.] **Harvard Business Review**, 13 set. 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>. Acesso em: 11 mar. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio - 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4. ed. rev. [S. l.]: Summus, 2003. v. 69.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, 2003, p. 152

LORENS, Suporte. **O Crescimento do Hortifruti no Brasil**. Tijucas/SC, 21 jun. 2019. Disponível em: <https://lorensonline.com.br/o-crescimento-do-hortifruti-no-brasil/>. Acesso em: 9 abr. 2020.

MAPA VEG, Estatísticas. **Censo Vegetariano e Vegano Brasileiro**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.mapaveg.com.br/censo/estatisticas>. Acesso em: 9 abr. 2020.

MANARINI, Thaís **As diferenças entre os alimentos orgânicos e os convencionais**. 22 jan. 2019. Disponível em: <https://saude.abril.com.br/bem-estar/descubra-as-diferencas-entre-os-alimentos-organicos-e-os-convencionais/>. Acesso em: 26 maio 2020.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Clima organizacional. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.29-40.

MASCARENHAS, Gilmar. **Territorialidade Popular E Cultura Na Metrópole Contemporânea**. Ateliê Geográfico - UFG, Goiânia, v. 2, n. 2, p. 72 - 87, 1 ago. 2008. Acesso em: 3 out. 2020.

MEKSENAS, Paulo. **Aprendendo Sociologia: A Paixão de Conhecer a Vida**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1991. 33 a 35 p. v. 1. Acesso em: 12 de set. 2020.

MELO, Luísa. **No Brasil, empresas familiares cresceram mais que no mundo**. [S. l.], 9 jun. 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo/>. Acesso em: 4 mar. 2020.

NARCIZO, Bruna. **Comerciantes da Ceagesp afirmam que movimento caiu 60% após coronavírus**. *In* Folha de São Paulo [S. l.], 20 mar. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/03/comerciantes-da-ceagesp-afirmam-que-movimento-caiu-60-apos-coronavirus.shtml>. Acesso em: 26 maio 2020.

NEEMO, Blog. **Delivery do tipo marketplace**. [S. l.], [2020]. Disponível em: <https://blog.neemo.com.br/aplicativos-de-delivery-marketplace/>. Acesso em: 23 abr. 2020.

NIELSEN. **Hábitos de consumo**. [S. l.], 25 jun. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/press-releases/2019/nielsen-cria-perfis-ineditos-de-habitos-de-consumo-para-acompanhar-os-novos-paradigmas-do-consumidor-brasileiro/>. Acesso em: 26 maio 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. atual. e aum. São Paulo: Atlas S.A, 2007. 331 p. Disponível em: encurtador.com.br/ctEI7. Acesso em: 1 mar. 2020.

ORGANIS, blog. **O que é produto orgânico?**. [S. l.], [2018]. Disponível em: <https://organis.org.br/o-que-e-produto-organico/>. Acesso em: 5 maio 2020.

PINHEIRO, Cibell; RUÃO, Teresa. **Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)**, Braga, p. 176 - 194, 1 jan. 2016. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40268/1/CB_TR_2016_ivjornadas.pdf. Acesso em: 3 mar. 2020.

RAVAZOLO, Rafael. **Noções de Administração e Situações Gerenciais**. [S. l.], [entre 2017 e 2019]. Disponível em: http://s3.amazonaws.com/ead_casa/ead_casa/CursoSecao/apostila-ibge-acm-administracao-rafael-ravazolo.pdf. Acesso em: 11 mar. 2020.

RODRIGUES, Eduardo. **Ceasa mantém atendimento e adota medidas preventivas ao coronavírus**. [S. l.], 18 mar. 2020. Disponível em: <https://www.agricultura.rs.gov.br/ceasa-mantem-atendimento-e-adota-medidas-preventivas-ao-coronavirus>. Acesso em: 26 maio 2020.

RÓTULOS, de alimentos. **Rótulos de alimentos**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://consultoradealimentos.com.br/seguranca-alimentar/rotulos-alimentos/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

SAÚDE, Brasil. **O que são alimentos orgânicos**. [S. l.], 12 jun. 2017. Disponível em: <https://saudebrasil.saude.gov.br/eu-que-ro-me-alimentar-melhor/o-que-sao-os-alimentos-organicos>. Acesso em: 1 maio 2020.

SAÚDE, Veja. **As diferenças entre os alimentos orgânicos e os convencionais**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://saude.abril.com.br/bem-estar/descubra-as-diferencas-entre-os-alimentos-organicos-e-os-convencionais/>. Acesso em: 12 maio 2020.

SEBRAE-NA. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**, São Paulo, p. 13, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 3 mar. 2020.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17

SEBRAE, Data. **O Produto Interno Bruto (PIB) é um importante referencial da economia de um país** [S. l.], 2016-2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/pib/>. Acesso em: 9 abr. 2020

SEBRAE. Mercados e Vendas. **Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio**: [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 9 abr. 2020.

SEBRAE. **Mercado de Hortifrutigranjeiro**, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/boletim-agronegocio-hortifrutigranjeiro-tradicional-e-organico,1b812be693169410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 7 maio 2020.

SEBRAE. **Os 10 fatores-chave de sucesso da horticultura.** [S. l.], [2018]. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bca5652120affd10bd997bf0630cb438/\\$File/6050.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bca5652120affd10bd997bf0630cb438/$File/6050.pdf). Acesso em: 26 maio 2020.

SEADE. **Perfil dos Municípios Paulistas.** São Paulo, 9 abr. 2020. Disponível em: <https://perfil.seade.gov.br/>. Acesso em: 9 abr. 2020.

SEM FOME, Natal. **Campanha Natal sem fome .** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.smetal.org.br/imprensa/campanha-natal-sem-fome-2019-sera-lancada-no-dia-13-de-novembro/20191107-101149-s818>. Acesso em: 17 abr. 2020.

SOCIEDADE. **Supermercados inovam em estratégias para comercialização de hortifrutis.** [S. l.], 27 jul. 2016. Disponível em: <http://sbvc.com.br/supermercados-inovam-em-estrategias-para-comercializacao-de-hortifrutis/>. Acesso em: 26 maio 2020.

SOROCABA, Prefeitura de. **Sorocaba cresce no mercado vegetariano e cria novas oportunidades de negócios.** 7 ago. 2019. Disponível em: <https://agencia.sorocaba.sp.gov.br/sorocaba-cresce-no-mercado-vegetariano-e-cria/>. Acesso em: 9 abr. 2020.

SBVC. **Supermercados inovam em estratégias para comercialização de hortifrutis.** [S. l.], 27 jul. 2016. Disponível em: <http://sbvc.com.br/supermercados-inovam-em-estrategias-para-comercializacao-de-hortifrutis/>. Acesso em: 1 maio 2020.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. **Identidade de marca, gestão e comunicação. Organicom,** São Paulo, v. 4, ed. 7, p. 198 - 211, 14 dez. 2007. DOI <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138952>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952>. Acesso em: 14 mar. 2020.

VEGAZETA, portal. **Crescimento do movimento vegano marca Dia do Veganismo.** [S. l.], 1 nov. 2019. Disponível em: <https://vegazeta.com.br/crescimento-do-movimento-vegano-marca-dia-do-veganismo/>. Acesso em: 27 abr. 2020.

VICENTINI, Fernanda. **Qual a relação entre a tomada de decisão de compra e as redes sociais?.** [S. l.], 10 fev. 2020. Disponível em: <https://www.hfbrasil.org.br/br/entrevista-fernanda-vicentini.aspx>. Acesso em: 23 nov. 2020.

VIGITEL, Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico. **Vigitel Brasil 2018:** Disponível em: <https://actbr.org.br/uploads/arquivos/Vigitel-Brasil-2018-completo.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2020.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência:** aprendendo organização com um universo ordenado. São Paulo: Cultrix, 1999. p. 167

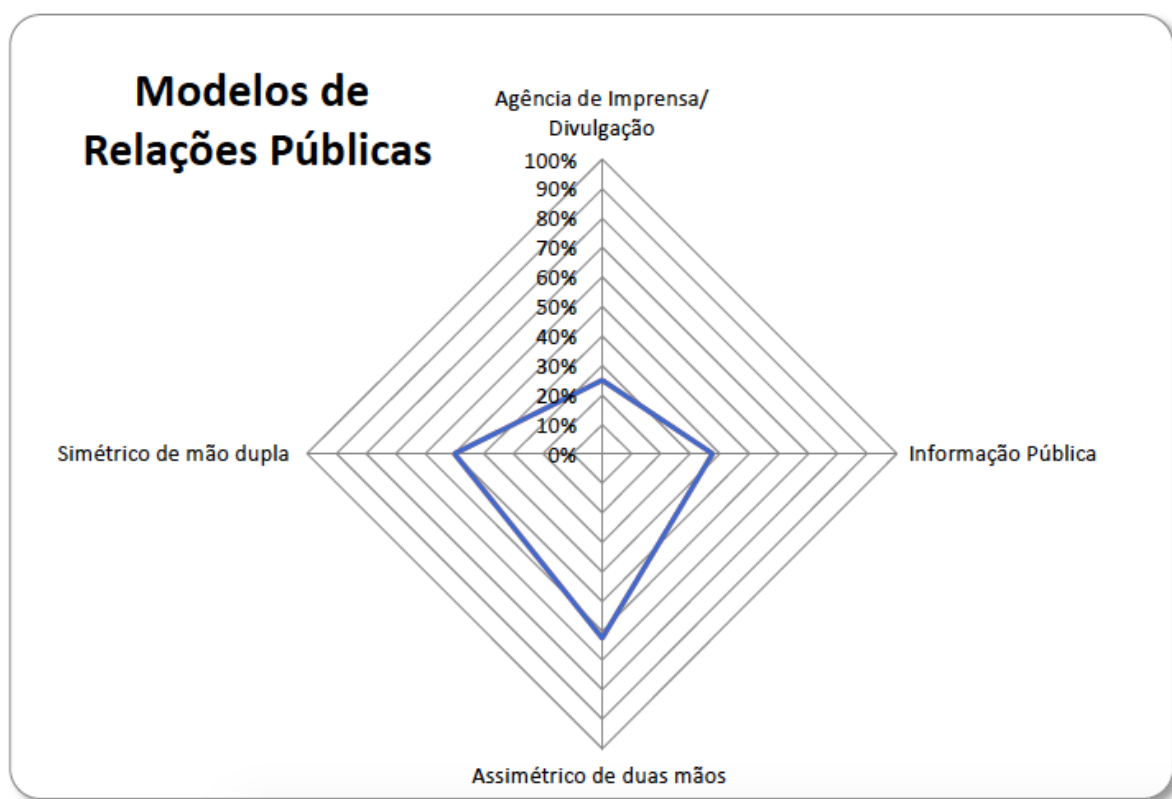
APÊNDICE A – MATRIZ MODELOS DE COMUNICAÇÃO

COMPETÊNCIAS	Interpreta as expectativas dos clientes. Explicita poder de convencimento	PARCIALMETE ADEQUADO	1
	Mantém certa imparcialidade ao informar. Mantem-se atualizado.	TOTALMENTE ADEQUADO	2
	Focaliza na busca de resultados. Promove inovação de produtos e serviços	TOTALMENTE ADEQUADO	2
	Demonstra capacidade de negociação. Sabe ouvir.	TOTALMENTE ADEQUADO	2

PROPÓSITO	Obter publicidade favorável na mídia de massa.	PARCIALMENTE ADEQUADO	1
	Disseminar informações objetivas por meio de meios de comunicação de massa ou dirigido.	NADA ADEQUADO	0
	Utilizar pesquisas para desenvolver mensagens aos seus públicos visando persuadí-los para que mudem de comportamento.	NADA ADEQUADO	0
	Administrar conflitos e controvérsia visando aperfeiçoar o entendimento com os seus públicos.	PARCIALMENTE ADEQUADO	1

MEIOS UTILIZADOS	Veículos de comunicação de massa.	NDA ADEQUADO	0
	Veículos de comunicação de massa e dirigida.	PARCIALMENTE ADEQUADO	1
	Selecionados de acordo com pesquisas e demandas	TOTALMENTE ADEQUADO	2
	Selecionados de acordo com pesquisas e feedback.	PARCIALMENTE ADEQUADO	1

Modelos de Relações Públicas (categorias não-excludentes)	
Agência de Imprensa/ Divulgação	25,00%
Informação Pública	37,50%
Assimétrico de duas mãos	62,50%
Simétrico de mão dupla	50,00%



APÊNDICE B - MATRIZ PERFIL DO COMUNICADOR

FORMAÇÃO	PP	NADA ADEQUADO	0
	JOR	NADA ADEQUADO	0
	MKT	PARCIALMENTE ADEQUADO	1
	RP	NADA ADEQUADO	0

RELAÇÕES DE PODER	O departamento de comunicação está diretamente ligado a alta administração da organização,	TOTALMENTE ADEQUADO	2
	O departamento de comunicação ocupa uma posição hierárquica intermediária (entre a alta administração e o operacional).	TOTALMENTE ADEQUADO	2
	O departamento de comunicação está subordinado à outra gerência da empresa.	NADA ADEQUADO	0

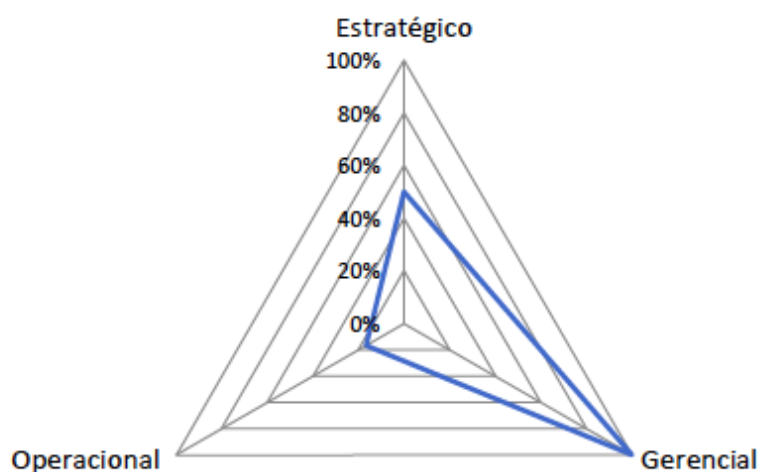
RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS	Mapeia todos os públicos, apresenta critérios objetivos para classificá-los e analisá-lo e monitorá-lo	PARCIALMENTE ADEQUADO	1
	Conhece os principais públicos de interesse, no entanto, não tem ações direcionadas para cada um	TOTALMENTE ADEQUADO	2
	A identificação dos públicos não antecede a formulação dos programas de comunicação	NADA ADEQUADO	0

VULNERABILIDADE	A área de atuação/ ambiente da organização é considerada de alta vulnerabilidade	NADA ADEQUADO	0
	A área de atuação/ ambiente da organização é considerada de média vulnerabilidade	TOTALMENTE ADEQUADO	2
	A área de atuação/ ambiente da organização é considerada de baixa vulnerabilidade	PARCIAMENTE ADEQUADO	1

RESULTADO PERFIL DO COMUNICADOR.

Papel do profissional de comunicação (categorias não-excludentes)	
Estratégico	50,00%
Gerencial	100,00%
Operacional	16,67%

Papel do comunicador



APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual o seu gênero?
 - a) Feminino
 - b) Masculino
 - c) Prefiro não dizer
 - d) Outros:
- 3) Qual sua escolaridade?
 - a) Fundamental Incompleto
 - b) Fundamental Completo
 - c) Médio Incompleto
 - d) Médio Completo
 - e) Superior Incompleto
 - f) Superior Completo
 - g) Pós-graduação
 - h) Mestrado/Doutorado
- 4) Estado Civil:
 - a) Casado (a)
 - b) Solteiro (a)
 - c) Divorciado (a) e Separado (a)
 - d) Viúvo (a)
 - e) Outros:
- 5) Tem filhos? Se sim, quantos?
- 6) Há quanto tempo você trabalha na Frutamania?
 - a) Até 1 ano
 - b) De 1 até 2 anos
 - c) De 2 até 3 anos
 - d) De 3 até 5 anos
 - e) De 5 até 10 anos
 - f) Mais de 10 anos

- 7) Qual seu cargo atual?
- a) Coordenador
 - b) Gerente
 - c) Assistente
 - d) Motorista
 - e) Embalador
 - f) Ajudante geral
 - g) Promotor
 - h) Supervisor
 - i) Outros:
- 8) Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é não gosto nada e 5 é gosto extremamente, o quanto você gosta de trabalhar na empresa Frutamania?
- 9) Em relação aos recursos necessários para desempenhar um bom trabalho, em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) e 5 (totalmente satisfeito), como você avalia os seguintes itens. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.
- a) Mobiliário: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
 - b) Instalações físicas: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
 - c) Sanitários: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
 - d) Material de comunicação: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
 - e) Uniforme: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
 - f) Transporte: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- 10) Sobre a pergunta acima, comente o que poderia ser melhorado/mudado:
- 11) Você sabe quais são as expectativas que a empresa tem em relação ao seu trabalho prestado?
- a) Não tenho a mínima ideia
 - b) Nunca me disseram, mas eu imagino quais são as expectativas
 - c) Nunca pensei sobre isso
 - d) Já conversaram comigo sobre as expectativas, mas eu ainda tenho algumas dúvidas
 - e) Sim, tenho total certeza de quais são as expectativas
- 12) Em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) e 5 (totalmente satisfeito), avalie as condições de trabalho oferecidas pela empresa. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.

- a) Salário: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- b) Vale Transporte: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- c) Vale Alimentação: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- d) Plano de Saúde: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- e) Férias: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- f) Lazer: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- g) Incentivo para os estudos: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- h) Horário de trabalho: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- i) Oportunidade de crescimento pessoal: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- j) Autonomia para desempenhar sua função: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- k) Condições de segurança: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- l) Condições de higiene: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- m) Volume de trabalho: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- n) Treinamentos: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- o) Orientações para trabalhar em período de pandemia: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- p) Valorização e reconhecimento do seu trabalho: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- q) Liberdade para expressar suas opiniões: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- r) Apoio do superior para execução do seu trabalho: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- s) Integração da equipe: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A

13) Em uma escala de 1 (desconheço totalmente) a 5 (conheço totalmente), como avalia seu conhecimento sobre:

- a) Missão da Frutamania: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- b) Visão da Frutamania: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- c) Valores da Frutamania: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- d) Produtos e serviços da Frutamania: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- e) História da Frutamania: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- f) Áreas e atividades da Frutamania: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A

14) Em uma escala de 1 (totalmente desmotivado) a 5 (totalmente motivado), como avalia sua vontade de trabalhar na empresa?

15) Em uma palavra, qual seu sentimento em relação à sua função desempenhada no dia a dia dentro da empresa? Ex: tristeza, alegria, gratidão, etc.

16) São realizadas avaliações de desempenho das funções?

- a) Sim
- b) Não

17) Os critérios de avaliação da sua performance são claros?

- a) Sim
- b) Não

18) Qual instrumento é utilizado para fornecer feedback (retorno sobre seu empenho)?

- a) Reunião individual
- b) Reunião em grupo
- c) WhatsApp
- d) Documento escrito

19) Com qual frequência é realizada essa avaliação?

- a) Diária
- b) Semanal
- c) Quinzenal
- d) Mensal
- e) Semestral
- f) Anual
- g) Esporádica

20) Em uma escala de 1 (péssima) a 5 (excelente), como você avalia o seu relacionamento com: (Caso algum item não se aplique a sua situação, assinale N/A)

- a) Seu superior: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- b) Seus colegas de trabalho: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- c) Clientes/Consumidores da empresa: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- d) Fornecedores da empresa: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A
- e) Diretoria: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – N/A

21) Já houve algum conflito entre você e seu superior ou colegas de trabalho?

- a) Sim
- b) Não

22) Em caso positivo para a última pergunta, como foi solucionado?

- a) Conversa amigável
- b) Intervenção de terceiros
- c) Não foi solucionada, apenas desconsiderada
- d) Nunca passei por conflitos
- e) Outros:

- 23) Em uma escala de 1 (nada informado) a 5 (totalmente informado), o quanto você se sente informado sobre o que acontece na empresa como um todo?
- a) Nada informado
 - b) Totalmente informado
- 24) Em uma escala de 1 (péssimo) a 5 (excelente), como você avalia os meios de comunicação utilizados pela empresa?
- a) Redes sociais (Facebook/Instagram)
 - b) WhatsApp
 - c) Reuniões
 - d) Outros:
- 25) Em uma escala de 1 (totalmente improvável) a 5 (totalmente provável), qual a probabilidade de você indicar um amigo ou familiar qualificado para trabalhar na Frutamania?
- 26) Quais sugestões você daria para a Frutamania tornar-se um lugar melhor para se trabalhar?

APÊNDICE D - RESULTADOS DA PESQUISA

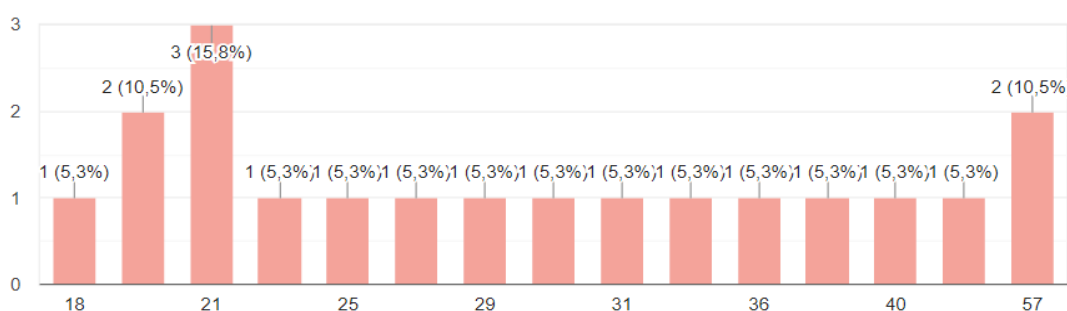
Perfil socioeconômico dos colaboradores:

Após aplicação da pesquisa pode-se perceber, que a Frutamania possui predominância masculina no seu corpo de funcionários, sendo eles 89,5% dos 28 colaboradores da organização, sendo a maioria casados e sem filhos.

Podemos perceber pelo gráfico 1 que a maioria possui idades entre 18 a 21 anos:

Gráfico 1 - Idade dos Colaboradores

Qual sua idade?

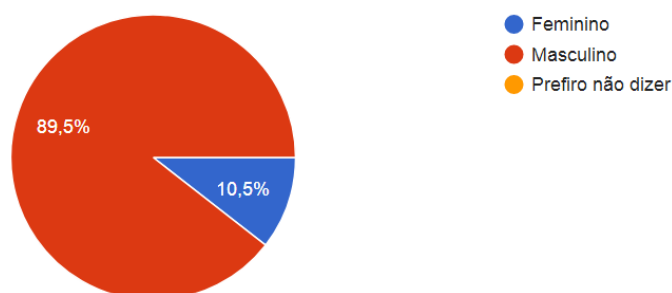


Fonte: Elaboração própria.

Já em relação ao gênero foi comprovado que a empresa possui dominância masculina, conforme apresenta o gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Gênero dos Colaboradores

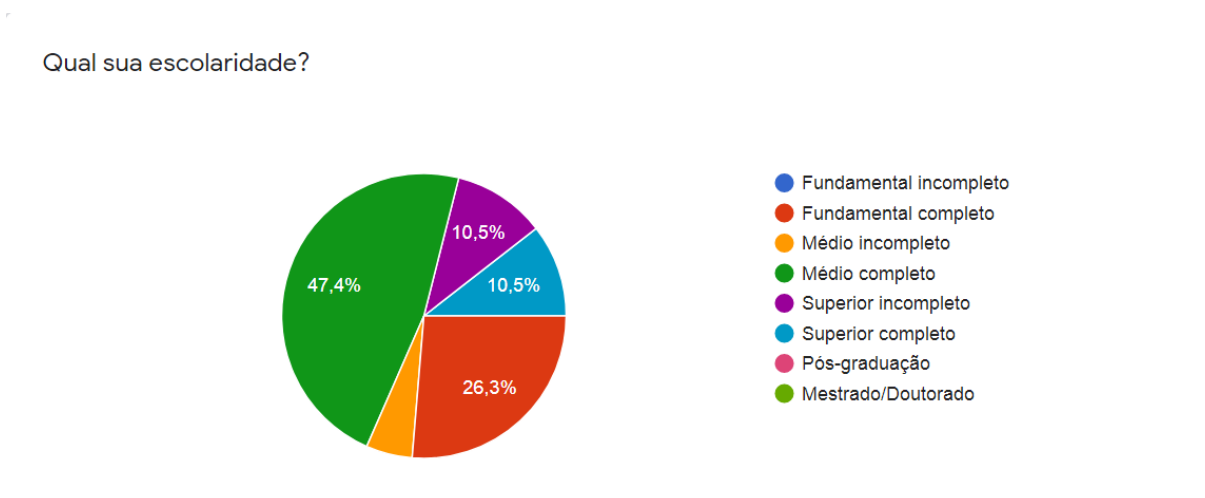
Qual o seu gênero?



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à escolaridade dos funcionários da organização, notou-se que a grande maioria possui apenas o Ensino Médio completo e 10,5% possui Ensino Superior Completo.

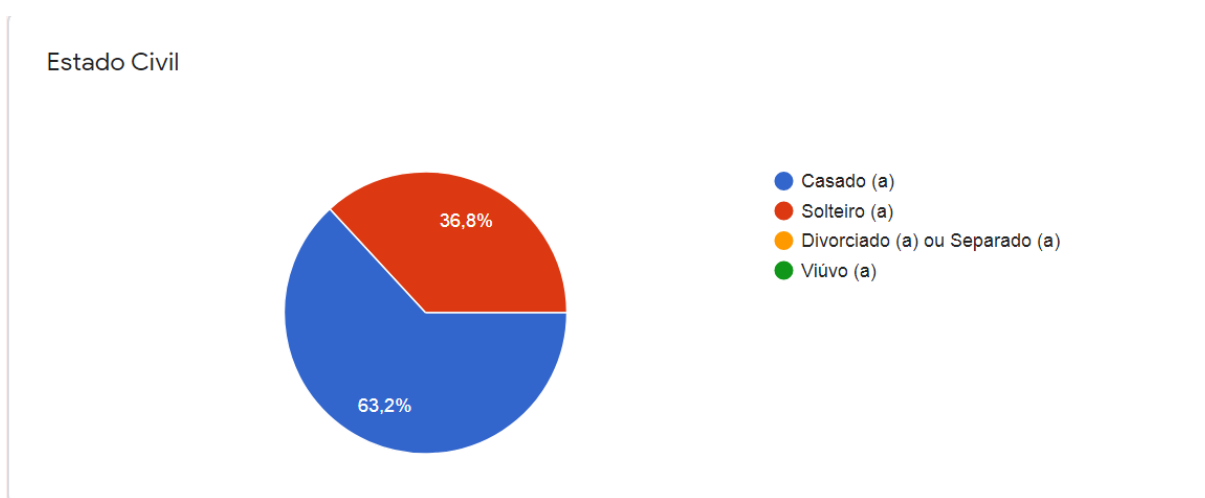
Gráfico 3 - Escolaridade dos Colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

Notou-se a predominância de funcionários casados, representando 63,2% do total dos colaboradores.

Gráfico 4 - Estado Civil dos colaboradores

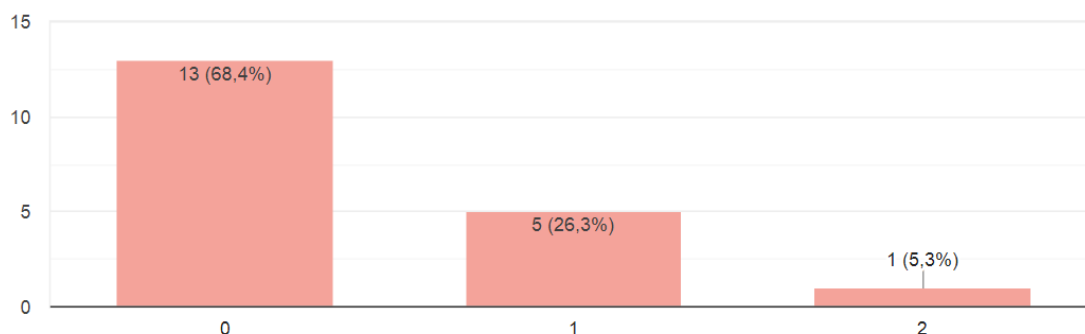


Fonte: Elaboração própria.

Como dito anteriormente, a grande maioria dos funcionários não possuem filhos, sendo apenas 31,6% colaboradores com filhos.

Gráfico 5 - Número de filhos dos colaboradores

Tem filhos? Se sim, quantos?

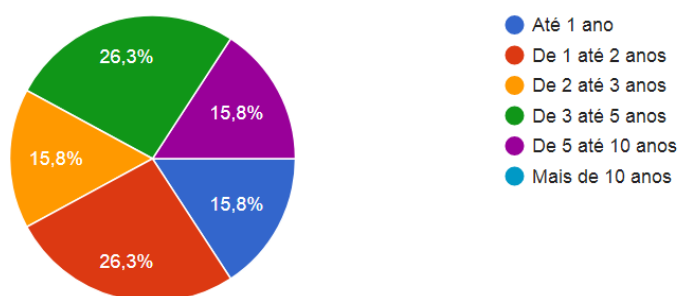


Fonte: Elaboração própria.

No gráfico abaixo podemos notar a quanto tempo os funcionários trabalham dentro da empresa, tendo 26,3% dos colaboradores há mais de 3 anos na organização e 15,8% há mais de 10 anos da organização.

Gráfico 6 - Tempo de trabalho

Há quanto tempo você trabalha na Frutamania?

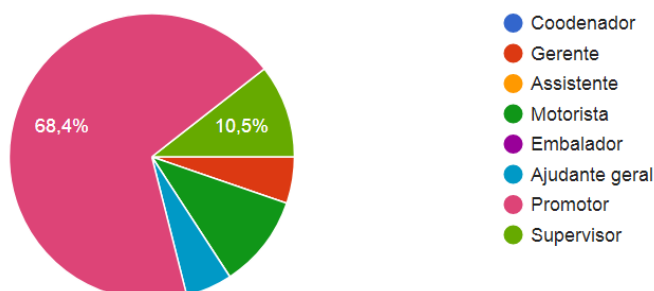


Fonte: Elaboração própria.

Já em relação ao cargo dos colaboradores, temos a predominância dos Promotores de Vendas, representando 68,4% do total de colaboradores.

Gráfico 7 - Cargo dos colaboradores

Qual seu cargo atual?

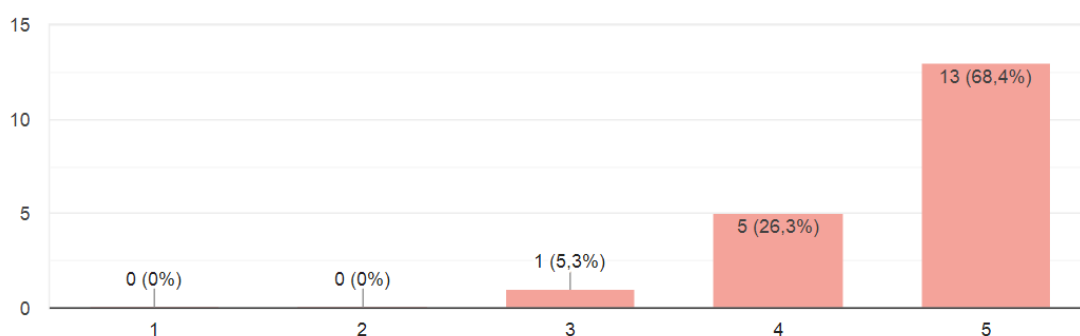


Fonte: Elaboração própria.

Expectativas, motivações, condições de trabalho e conhecimento organizacional. Neste tópico veremos as motivações e condições de trabalho fornecidas pela organização e gosto pelo trabalho, onde 68,4% apontam gostar extremamente do trabalho exercido.

Gráfico 8 - Gosto pelo trabalho

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é não gosto nada e 5 é gosto extremamente, o quanto você gosta de trabalhar na empresa Frutamania?

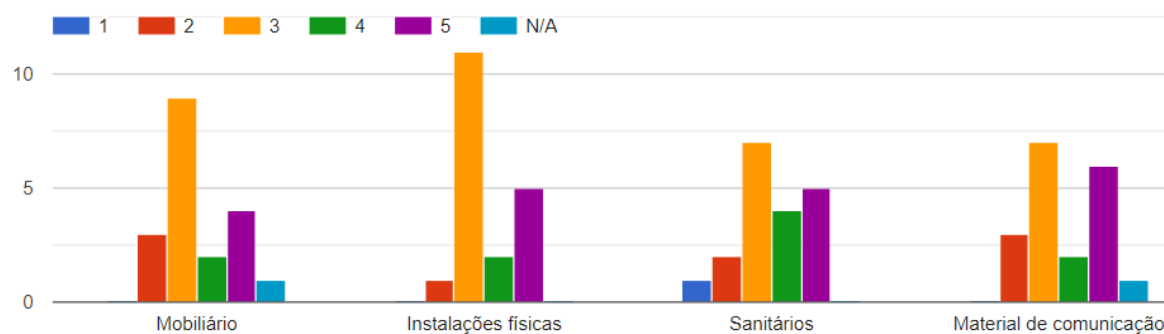


Fonte: Elaboração própria.

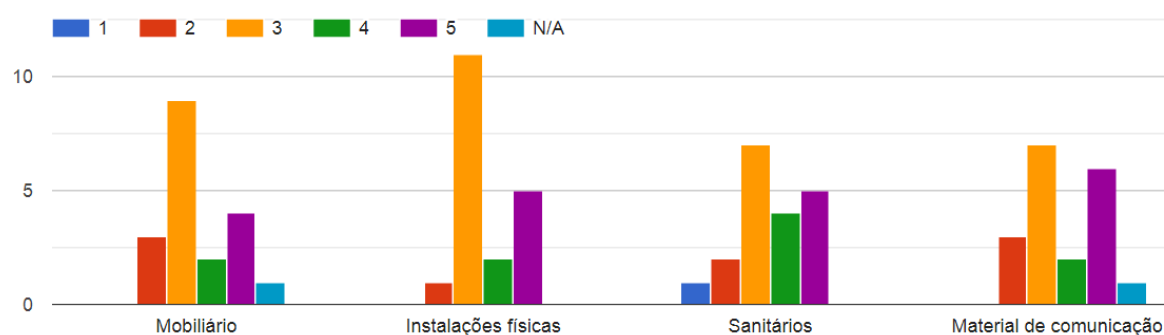
No gráfico será apresentada a avaliação sobre os recursos necessários para a realização do trabalho, sendo elas a mobília, instalações físicas e entre outros. Sendo pontuado de um a cinco, divididos em dois gráficos.

Gráfico 9 - Recursos necessários

Em relação aos recursos necessários para desempenhar um bom trabalho, em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) e 5 (totalmente satisfeito), como você avalia os seguintes itens. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.



Em relação aos recursos necessários para desempenhar um bom trabalho, em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) e 5 (totalmente satisfeito), como você avalia os seguintes itens. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.

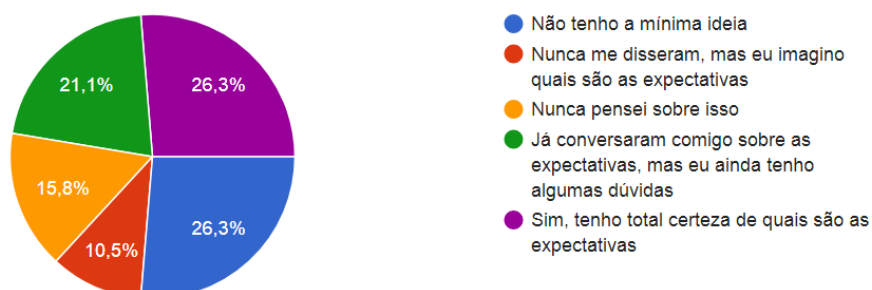


Fonte: Elaboração própria.

Em relação a expectativas dos funcionários em relação a sua função exercida, pode-se perceber que a 26,3% não tem a mínima ideia, em contrapartida 26,3% dizem saber com total certeza qual são suas expectativas.

Gráfico 10 - Expectativas em relação à função

Você sabe quais são as expectativas que a empresa tem em relação ao seu trabalho prestado?

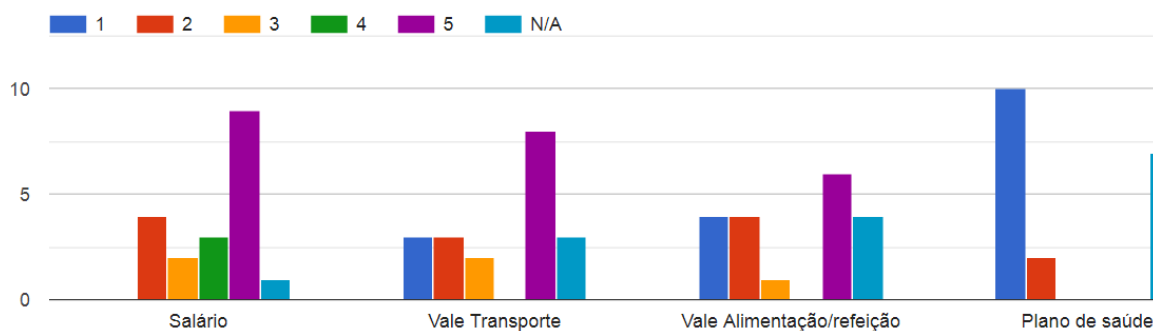


Fonte: Elaboração própria.

No próximo gráfico são apresentadas as condições de trabalho fornecidas pela empresa, avaliadas de um a cinco, distribuídas em cinco gráficos.

Gráfico 11 - Condições de trabalho

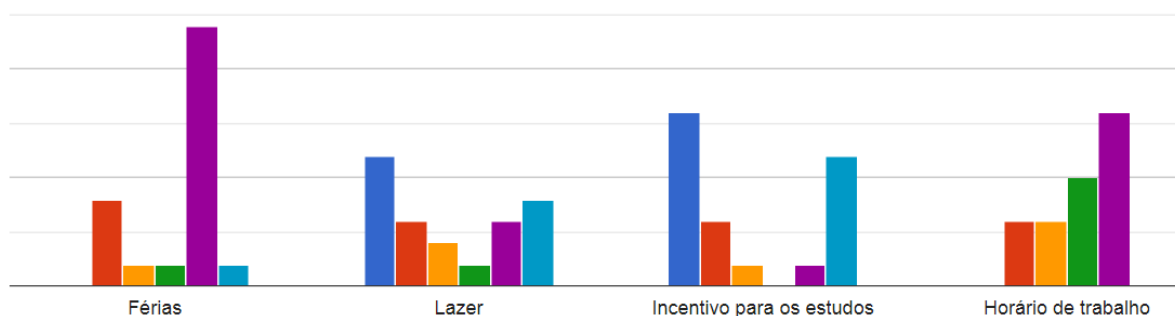
Em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), avalie as condições de trabalho oferecidas pela empresa. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.



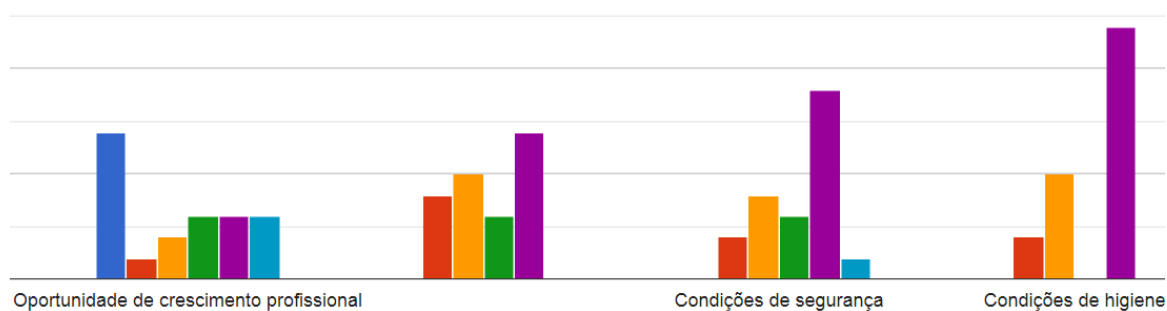
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 12 - Condições de trabalho 9 (parte 2)

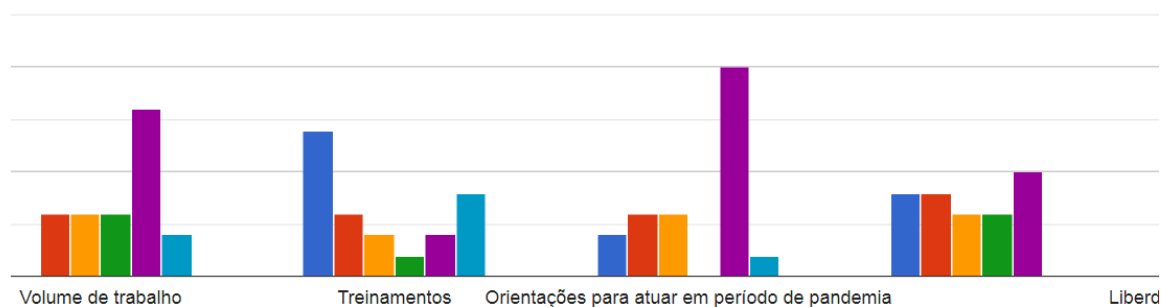
Em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), avalie as condições de trabalho oferecidas pela empresa. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.



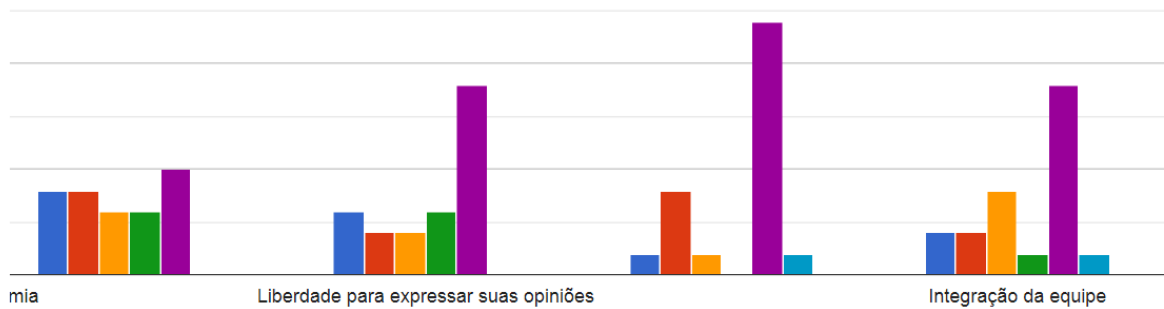
Em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), avalie as condições de trabalho oferecidas pela empresa. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.



Em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), avalie as condições de trabalho oferecidas pela empresa. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.



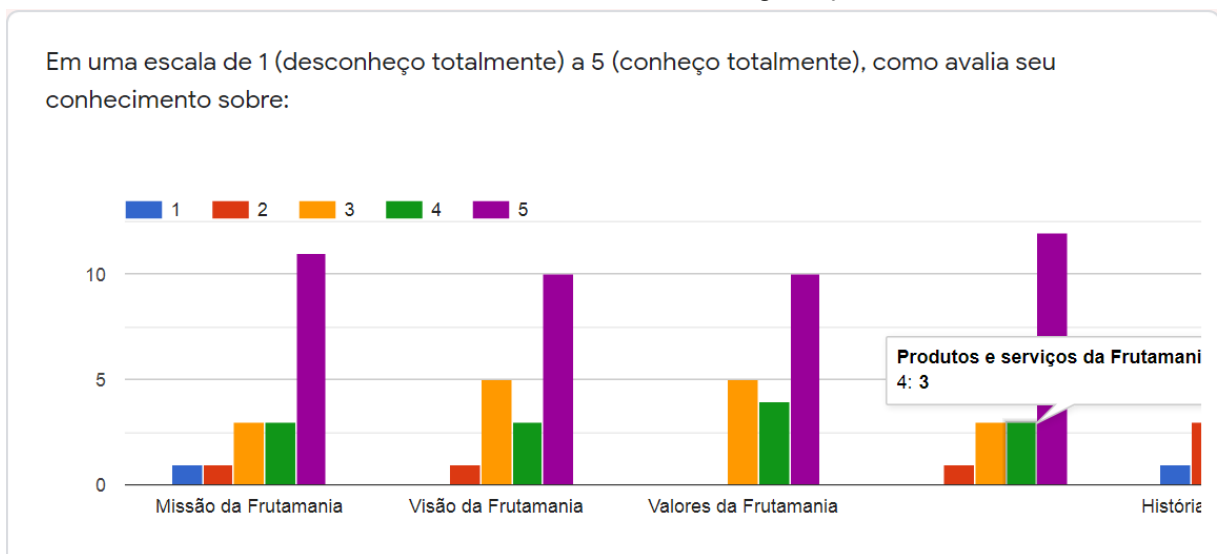
Em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), avalie as condições de trabalho oferecidas pela empresa. Caso não se aplique a sua situação, assinale N/A.



Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao conhecimento da empresa em relação a missão, visão e valores da organização, foram pontuados de um a cinco, dividido em dois gráficos.

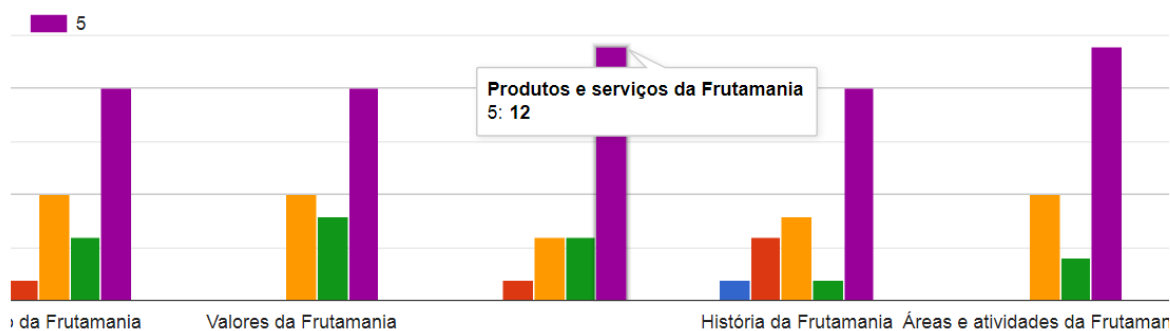
Gráfico 13 - Conhecimento sobre a Organização



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 14 - Conhecimento sobre a Organização (parte 2)

Em uma escala de 1 (desconheço totalmente) a 5 (conheço totalmente), como avalia seu conhecimento sobre:

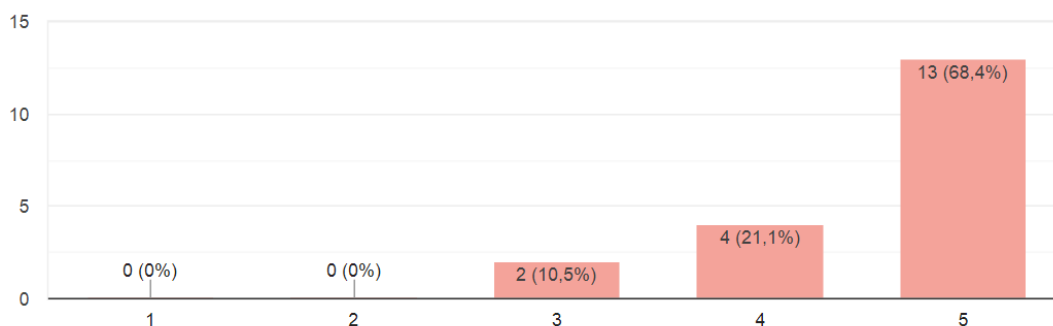


Fonte: Elaboração própria.

Sobre a vontade de trabalhar na Organização, constatou-se que 68,4% dos colaboradores estão totalmente motivados a trabalhar.

Gráfico 15 - Vontade de trabalhar na Organização

Em uma escala de 1 (totalmente desmotivado) a 5 (totalmente motivado), como avalia sua vontade de trabalhar na empresa?

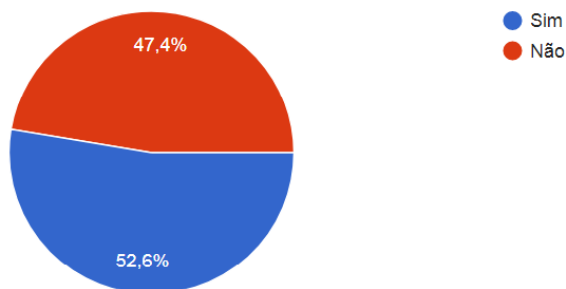


Fonte: Elaboração própria.

Sobre as avaliações de desempenho das funções, 52,6% concordam que são realizadas avaliações de desempenho.

Gráfico 16 - Avaliação de desempenho

São realizadas avaliações de desempenho das funções?



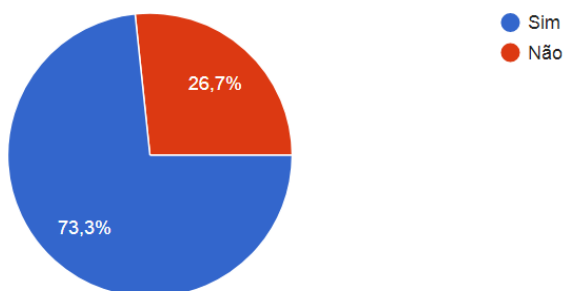
Fonte: Elaboração própria.

Avaliações de desempenho

Neste tópico serão apresentadas de que forma são realizadas as avaliações de desempenho e qual a frequência.

Gráfico 17 - Critérios de avaliação

Os critérios de avaliação da sua performance são claros?

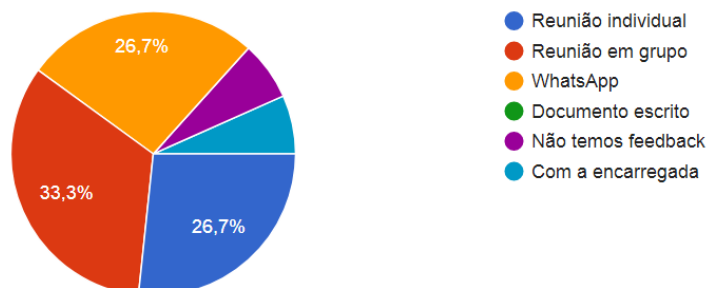


Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao *feedback* das avaliações, 33,3% dos colaboradores recebem por meio de reuniões em grupo e 26,7% recebem por meio do *WhatsApp*.

Gráfico 18 - *Feedback* das avaliações

Qual instrumento é utilizado para fornecer feedback (retorno sobre seu desempenho)

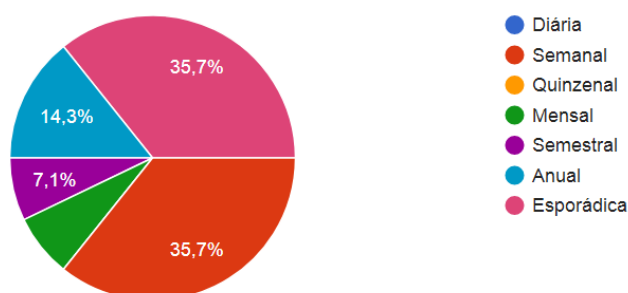


Fonte: Elaboração própria.

Sobre a frequência de realização das pesquisas, constatou-se que são realizadas em sua maioria de forma esporádica.

Gráfico 19 - Frequência das avaliações

Com qual frequência é realizada esta avaliação?



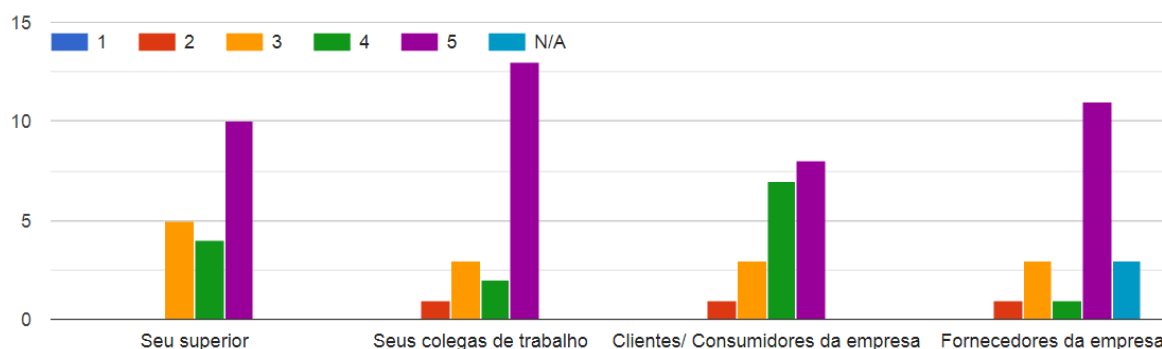
Fonte: Elaboração própria.

Comunicação e Relacionamento:

Neste tópico serão apresentados os resultados em relação ao relacionamento dos colaboradores com os supervisores e vice-versa e a comunicação em geral da organização. Em relação aos níveis de relacionamento dos colaboradores, foram pontuados de um a cinco, divididos em dois gráficos.

Gráfico 20 - Relacionamento

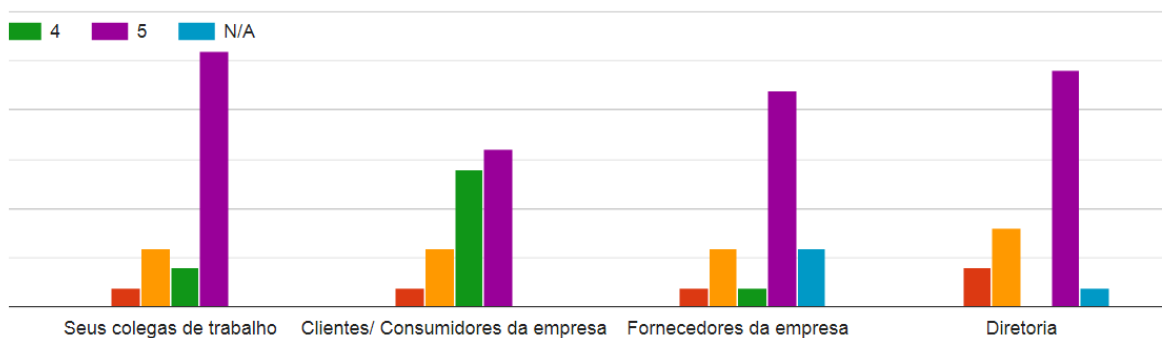
Em uma escala de 1 (péssima) a 5 (excelente), como você avalia o seu relacionamento com:
(Caso algum item não se aplique a sua situação, assinale N/A)



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 21 - Relacionamento (parte 2)

Em uma escala de 1 (péssima) a 5 (excelente), como você avalia o seu relacionamento com:
(Caso algum item não se aplique a sua situação, assinale N/A)

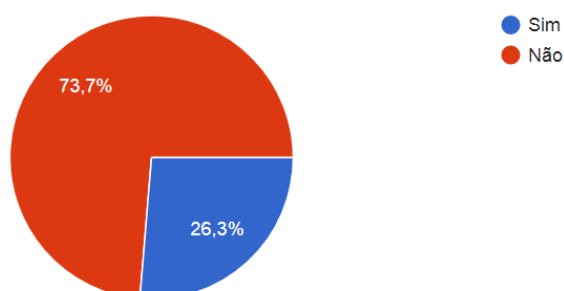


Fonte: Elaboração própria.

Foi constatado que os colaboradores não passaram por algum conflito, apenas 26,3% já passaram por algum conflito.

Gráfico 22 - Conflitos

Já houve algum conflito entre você e seu superior ou colegas de trabalho?

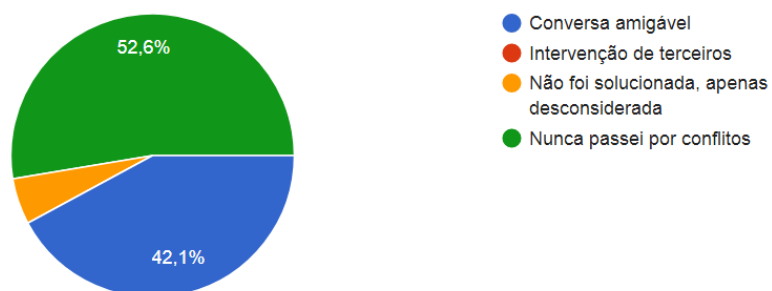


Fonte: Elaboração própria.

Sobre a resolução dos conflitos, notou-se a facilidade em resolver os conflitos, onde 42,1% tiveram uma conversa amigável.

Gráfico 23 - Resolução de conflitos.

Em caso positivo para a última pergunta, como foi solucionado?

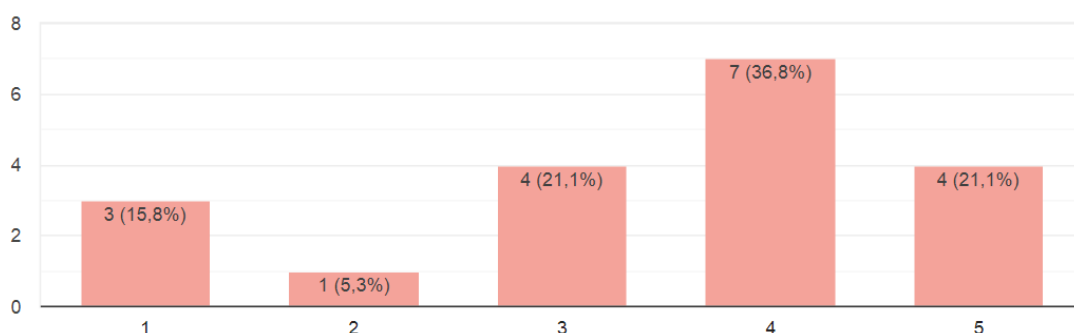


Fonte: Elaboração própria.

Em relação à comunicação da organização, constatou-se que 36,8% dos colaboradores se sentem informados e 15,3% não se sentem nada informados.

Gráfico 24 - Informado sobre o que ocorre na Organização

Em uma escala de 1 (nada informado) a 5 (totalmente informado), o quanto você se sente informado sobre o que acontece na empresa como um todo?

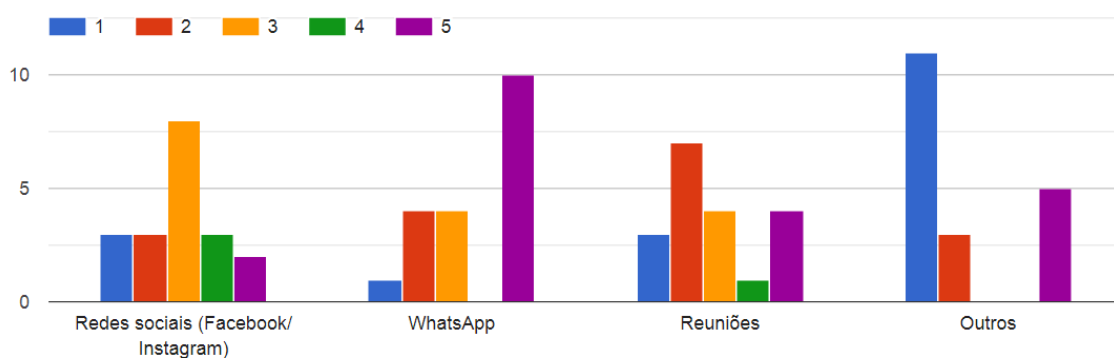


Fonte: Elaboração própria.

Sobre os meios de comunicação que a empresa usa, sendo eles *on-line* ou *off-line*, foram pontuados de um a cinco.

Gráfico 25 - Meios de Comunicação

Em uma escala de 1 (péssimo) a 5 (excelente), como você avalia os meios de comunicação utilizados pela empresa?



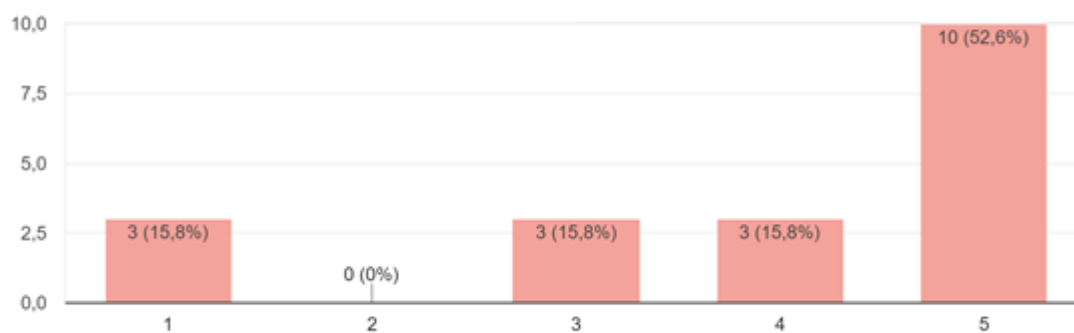
Fonte: Elaboração própria.

Com o último gráfico, podemos verificar que 52,6% dos colaboradores indicariam a organização para os familiares ou amigos e 15,8% não indicariam.

Gráfico 26 - Indicar a Organização

Em uma escala de 1 (totalmente improvável) a 5 (totalmente provável), qual a probabilidade de você indicar um amigo ou familiar qualificado para trabalhar na Frutamania?

19 respostas



Fonte: Elaboração própria.

A partir desses dados, podemos perceber os pontos fracos da organização e as oportunidades de evolução.

APÊNDICE E - PESQUISA COMPLEMENTAR

Como solicitado, foi realizada uma entrevista com o gerente do CEAGESP, no intuito de ampliar os conhecimentos sobre o setor de Hortifrúti.

Lucas Fillipe Dias César

1) A pandemia afetou a rentabilidade do setor no 1º semestre?

Tiveram dois momentos: O 1º momento foi de desespero, medo de ficar sem alimento e em consequência disso, as vendas crescem em disparada e no 2º momento, no terceiro mês de pandemia, o consumidor entende o momento e percebe que não vai acabar os produtos e volta a comprar de kg em kg.

2) Teve aumento no consumo de produtos considerados autoimune?

De certa forma sim, pois assim que surgiu na mídia, que tal fruta ou tal legume eram considerados imunizantes, os preços subiam exageradamente, como foi o caso do gengibre e do limão. Já a laranja, como tem uma grande produção, não teve aumento nos preços.

3) Quanto às vendas *on-line* (*e-commerce*) você acredita nisso como algo natural daqui pra frente, ou algo mais complicado que não terá futuro?

O *e-commerce* é um facilitador, mas agora ele não é mais necessário, não teria tanta influência nas vendas, até porque a quarentena está nas fases finais, já foi time, ele seria como um diferencial. Os distribuidores que já tinham algumas redes sociais e *sites* tiveram mais facilidade de lidar com as medidas de isolamento, usando elas como forma de venda digital. Em minha opinião, seria melhor investir em *sites* e redes sociais agora, para depois pensar em *e-commerce*. Até porque, existe muito produtor que não tem celular, onde na roça não tem internet, sendo mais difícil o contato com eles. Também existe a dificuldade de venda *on-line*, pela falta de plataformas para vendas e também aplicativos para venda como *Ifood* e *Uber Eats*.

4) Você consegue enxergar as oportunidades e como seria o novo normal?

Não existe um novo normal, creio que as coisas vão voltar como eram antes, pode ser que alguns se adaptem e entrem nas redes sociais, mas como não teve tanta mudança nas vendas, a tendência é que 2021 seja que nem o ano de 2019 em relação a vendas também. 80% do CEAGESP vão continuar iguais.

Negociações

As negociações (na venda de atacado), seja para mercados ou outros tipos de consumidores, são feitas via *WhatsApp*, onde o consumidor entra em contato com o proprietário, que disponibiliza as fotos dos seus produtos e pelas fotos, o consumidor decide se fecha negócio ou não. Também existe o cliente que vai até o CEAGESP para conhecer o produto (na venda de atacado) para fechar negócio, conhecer de perto as mercadorias.

Na venda de varejo, ela é mais comum dentro do CEAGESP nas feiras livres, onde os consumidores vão buscar seus produtos para a semana, de pouco em pouco, para não ter perda de produto. Nos galpões dentro do CEAGESP ela é menos comum.

PERFIL:

Atacado

O proprietário de mercados, restaurantes, escolas, classe média alta, buscam a compra em quantidade, compram uma vez por semana e também existe a venda casada, por contrato de venda anual, no sentido de distribuição.

Varejo

O consumidor de feira livre compra o básico, classe média alta, compra das flores (o valor de mercado dos produtos é um pouco mais caro, mas o CEAGESP não interfere no valor dos produtos).

Vendas

Os feriados católicos têm mais impacto nas vendas e o fim do ano também é considerado uma época de grandes vendas.

Gestão

Existe uma tendência dos negócios dentro do CEAGESP serem familiar, alguns Boxes próximos da Frutamania têm a “mesma” estrutura familiar, onde o patriarca da família possui mais experiência no negócio, pelo fato de passar por todas as fases, até conseguir se estabilizar no mercado, dessa forma a empresa fica concentrada somente nessa pessoa.

Representação

Pelo fato de muitos produtos que saem do CEAGESP não permanecerem na cidade, pois os grandes mercados não compram os produtos lá dentro e alguns vão para as cidades da região, o CEAGESP não possui grande expressão na economia da cidade de Sorocaba.

A Frutamania representa, levando em conta todos os distribuidores que existem dentro do CEAGESP, de 15% a 20% do total das distribuições.

APÊNDICE F- CALENDÁRIO DAS POSTAGENS DAS REDES SOCIAIS

Segue abaixo as imagens dos calendários de postagens de cada rede social com periodicidade de um mês.

Imagem 1 - Calendário *Facebook*

				objetivo	TIPO DE CONTEÚDO					
					mídias	FB	img	txt	video	blog
semana 1	seg									
	ter									
	qua									
	qui									
	sex	1		Bananas que transformam vidas - ação beneficente GPACI	Institucional	x	x	x		
	sab	2								
	dom	3								
semana 2	seg	4								
	ter	5								
	qua	6		Você conhece a simpatia do Dia de Reis?	Informativo	x	x	x		
	qui	7								
	sex	8								
	sab	9		A maior e melhor variedade de frutas para o seu negócio você encontra aqui!	Mercadologico	x		x	x	
	dom	10								
semana 3	seg	11								
	ter	12		Metas do ano: alimentação saudável	Informativo	x	x	x		
	qua	13								
	qui	14								
	sex	15		Nossa missão também é com o meio ambiente - divulgação das sacolas de papel	Institucional	x	x	x		
	sab	16								
	dom	17								
semana 4	seg	18		A Frutamania no seu PDV: da nossa familia para a sua!	Mercadologico	x	x	x		
	ter	19								
	qua	20								
	qui	21		#VarãoMania: um suco natural para refrescar sua tarde!	Informativo	x		x	x	
	sex	22								
	sab	23								
	dom	24								
semana 5	seg	25								
	ter	26								
	qua	27		Sua fruta todo dia: entregas matinais com a periodissidade que o seu negócio necessita	Mercadologico	x	x	x		
	qui	28								
	sex	29		Aniversariantes do mês - post para parabenizar todos os aniversariantes de janeiro	Institucional	x	x	x		
	sab	30								
	dom	31								

Fonte: Elaboração própria.

Imagem 2 - Calendário *Instagram*

		dia	hora	tema	objetivo	mídias		TIPO DE CONTEÚDO				
						IN	ST	img	txt	video	blog	
semana 1	seg											
	ter											
	qua											
	qui											
	sex	1										
	sab	2										
	dom	3										
semana 2	seg	4										
	ter	5		Frutamania + GPACI: uma parceria de anos - video de algum gestor da Frutamania explicando a parceria	Institucional	x	x		x	x		
	qua	6		Você conhece a simpatia do Dia de Reis? - video de um colaborador explicando o tema	Informativo		x		x	x		
	qui	7										
	sex	8		Cliente Frutamania arrasa no PDV	Mercadologico	x	x	x	x			
	sab	9										
	dom	10										
semana 3	seg	11		Ei, você já viu uma dessas por aí? - divulgação sacolas de papel	Institucional	x	x	x	x			
	ter	12										
	qua	13		Alimentação saudável: você precisa saber disso - video em parceria com nutricionista explicando os benefícios de uma alimentação saudável	Informativo		x		x	x		
	qui	14										
	sex	15		A solução do seu hortifruti	Mercadologico		x	x	x			
	sab	16										
	dom	17										
semana 4	seg	18		Conheça a equipe Santo Supermercado. Você já viu algum deles? - carrossel com a foto dos membros da equipe	Institucional	x	x		x	x		
	ter	19										
	qua	20		A forma correta de armazenar suas frutas em casa - video colaborador Frutamania dando dicas de como armazenar frutas	Informativo		x	x	x	x		
	qui	21		Chega de desperdício! Frutas de primeira e sem descarte	Mercadologico		x	x	x			
	sex	22										
	sab	23										
	dom	24										
semana 5	seg	25										
	ter	26										
	qua	27		#VarãoMania: um suco natural para refrescar sua tarde!	Informativo		x		x	x		
	qui	28		Sua fruta todo dia: entregas matinais com a periodicidade que o seu negócio necessita	Mercadologico	x	x	x	x			
	sex	29		Aniversariantes do mês - post para parabenizar	Institucional	x	x	x	x			
	sab	30										
	dom	31										

Fonte: Elaboração própria.

Imagem 3 - Calendário *TikTok*

	dia		hora	tema	objetivo	mídias	TIPO DE CONTEÚDO			
						TK	img	txt	video	blog
semana 1	seg									
	ter									
	qua									
	qui									
	sex	1								
	sab	2								
	dom	3								
semana 2	seg	4								
	ter	5								
	qua	6		Você conhece a simpatia do Dia de Reis? - vídeo de um colaborador explicando o tema	Informativo	x		x	x	
	qui	7								
	sex	8								
	sab	9								
	dom	10								
semana 3	seg	11								
	ter	12								
	qua	13		Alimentação saudável: você precisa saber disso - vídeo em parceria com nutricionista explicando os benefícios de uma alimentação saudável	Informativo	x		x	x	
	qui	14								
	sex	15								
	sab	16								
	dom	17								
semana 4	seg	18								
	ter	19								
	qua	20		A forma correta de armazenar suas frutas em casa - vídeo colaborador Frutamania dando dicas de como armazenar frutas	Informativo	x		x	x	
	qui	21								
	sex	22								
	sab	23								
	dom	24								
semana 5	seg	25								
	ter	26								
	qua	27		#VarãoMania: um suco natural para refrescar sua tarde!	Informativo	x		x	x	
	qui	28								
	sex	29								
	sab	30								
	dom	31								

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE G - STORYBOARD DO VÍDEO INSTITUCIONAL

Como descrito na ação 3 da Campanha 1, abaixo encontra-se o *storyboard* do Vídeo Institucional dividido em duas imagens:

Imagem 4: *Storyboard* do Vídeo Institucional

Storyboard



CC: Narração do começo da história da organização



CC: Narração do começo da história da organização



CC: Narração de como são produzidas as frutas



CC: Narração do cuidado que a organização tem para carregar os caminhões



CC: Narração do cuidado que os colaboradores têm ao descarregar os produtos

**Fruita
Mania**

Fonte: Elaboração própria.

Imagem 5 - *Storyboard* do Vídeo Institucional (continuação)

Storyboard



CC: Narração da participação da equipe gestora no dia a dia da empresa



CC: Narração da importância dos colaboradores para a empresa



CC: Mensagem falada dos gestores



CC: Narração do cuidado que a organização tem para carregar os caminhões



CC: Narração de uma mensagem para o público externo e interno falando sobre a importância de cada um para serem o que são hoje

**Fruta
Mania**

Fonte: Elaboração própria.