

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

AMANDA CAROLINA SANTOS
AMANDA CRISTINA ANDREATTA
GESSICA NELI DE ALMEIDA LOBO

CRIAÇÃO DE EMPREEDIMENTO ESPECIALIZADO EM COMUNICAÇÃO INTERNA
E GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISES: WOLF COMUNICAÇÃO

CURITIBA

2017

AMANDA CAROLINA SANTOS
AMANDA CRISTINA ANDREATA
GESSICA NELI DE ALMEIDA LOBO

CRIAÇÃO DE EMPREEDIMENTO ESPECIALIZADO EM COMUNICAÇÃO INTERNA
E GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISES: WOLF COMUNICAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso – Modalidade Empreendedorismo apresentado à disciplina de TCC 2, do Curso de Bacharelado em Comunicação Organizacional do Departamento de Linguagem e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Me. Ricardo Manica

Coorientador: Prof. Dr. Zama Caixeta Nascentes

CURITIBA

2017



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba
Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação
Curso de Comunicação Organizacional



TERMO DE APROVAÇÃO
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC

**CRIAÇÃO DE EMPREEDIMENTO ESPECIALIZADO EM COMUNICAÇÃO INTERNA
E GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISES: WOLF COMUNICAÇÃO**

por

AMANDA CAROLINA SANTOS
AMANDA CRISTINA ANDREATTA
GESSICA NELI DE ALMEIDA LOBO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às 8 horas e 30 min. do dia 20 de novembro de 2017 como requisito parcial para obtenção do título de Comunicador Organizacional, Curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo-assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Camilo Catto
UTFPR Câmpus Curitiba

Prof. Dr. Wellington Lisboa
UTFPR Câmpus Curitiba

Prof. Me. Ricardo Manica
UTFPR Câmpus Curitiba
Orientador

Prof. Dr. Zama Caixeta
UTFPR Câmpus Curitiba
Co-orientador

A "Ata de Defesa" e o decorrente "Termo de Aprovação" encontram-se assinados e devidamente depositados na Coordenação do Curso de Comunicação Organizacional da UTFPR Câmpus Curitiba-PR, conforme Norma aprovada pelo Colegiado de Curso.

RESUMO

Diante de um ambiente favorável e um nicho mercadológico pouco explorado no setor de consultorias em comunicação organizacional, este Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em Comunicação Organizacional desenvolve um projeto de empreendedorismo completo para a criação de uma empresa de consultoria especializada em comunicação interna e gestão e comunicação de crises, voltada para o segmento educacional, com atuação em Curitiba - PR. Além de apresentar a análise de cenário do empreendimento, a segmentação do público e o referencial teórico norteador, este projeto ainda descreve todo o processo de estabelecimento da empresa - desde a definição de visão, missão e valores e estabelecimento das funções administrativas do negócio, até as estratégias de marketing e comunicação orientados pelo ciclo de vida do empreendimento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Consultoria, Comunicação Interna, Gestão e Comunicação de Crise.

ABSTRACT

Standing before a favorable scenario and a seldom explored niche market in organizational communications, this final course assignment for Bachelor's Degree in Organizational Communications develops a complete enterprise project for a specialized consulting company, focused on internal communication and crisis communication and management for the educational sector, operating in Curitiba - PR. Besides presenting a scenario analysis for the entrepreneurship, the public segmentation and the guiding literature, this project describes the whole company establishment process - from company's definition of vision, mission and core values and administrative roles, to marketing and communications strategies guided by the life cycle of the enterprise.

Keywords: Strategic Planning, Consulting, Internal Communication, Crisis Management and Communication.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todo amor, carinho e força que me deram para eu chegar até aqui, agradeço pelo voto de confiança, por sempre acreditarem no meu potencial me incentivando a ir além. Agradeço minha mãe por cada abraço e consolo dado nos momentos que eu mais precisei, – talvez eu não tivesse conseguido sem você. Agradeço também meu namorado, que esteve comigo durante toda essa caminhada, sendo sempre minha inspiração, a pessoa que me ouvia e ajudava, muitas vezes me acalmava com suas palavras doces e de otimismo, acreditando em mim e me mostrando que eu tenho o mundo para conquistar, – você fez tudo parecer mais fácil e me apoiou sempre, você foi fundamental. Agradeço ao meu irmão, que quando me via triste ou cansada fazia de tudo para me alegrar. Por fim, agradeço meus amigos que estiveram comigo, meus professores da universidade que me permitiram a oportunidade de aprender e dividiram seus conhecimentos, em específico aos meus orientadores Ricardo Manica e Zama Caixeta Nascentes, – sem vocês esse trabalho não seria possível.

- *Amanda Cristina Andreatta*

Agradeço aos meus pais, Jacques e Sonia, por terem me oferecido oportunidades e aberto muitas portas ao longo de toda a minha vida; aos meus professores do ensino médio e da universidade, por terem compartilhado valiosas experiências e terem reconhecido e investido no meu potencial; e ao meu namorado, companheiro leal em todos os momentos, meu ponto de equilíbrio, meu eterno amigo e mestre.

- *Amanda Carolina Santos*

Sou grata primeiramente a Deus, dono da minha existência e criador do meu propósito. Aos meus pais, que vieram para Curitiba de carona em um caminhão carregando somente seus sonhos. Que batalharam todos os dias, fazendo o impossível para que eu tivesse a oportunidade de chegar até aqui. Vocês são meus maiores exemplos, para sempre. Aos meus irmãos, meus parceiros de uma vida repleta de histórias e alegrias.

Ao meu namorado, meu companheiro que enche meus dias de luz. A todos os meus amigos e minha família por todo carinho. Aos meus orientadores, em especial ao Professor Zama, por me ouvir cada vez que eu não desistia (e não foram poucas, né?). A todos vocês: Obrigada pelo amor, pelos ensinamentos e compreensão nos momentos que eu estava ausente para me dedicar a este trabalho. Tudo o que eu sou, é graças a vocês. Esta conquista é nossa.

- *Gessica Neli de Almeida Lobo*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão sistêmica do empreendimento	43
Figura 2 - Processo de trabalho de consultoria.....	51
Figura 3 - Ciclo de vida do empreendimento	60
Figura 4 - Prévia da <i>homepage</i> do <i>website</i>	65
Figura 5 - Exemplo de brand persona.....	66
Figura 6 - Prévia da página do Facebook	68
Figura 7 - Prévia de publicação do Facebook (divulgação de serviços).....	69
Figura 8 - Prévia de publicação do Facebook (notícia do blog).....	70
Figura 9 - Exemplo de publicação do Facebook (datas comemorativas).....	71
Figura 10 - Prévia da página no LinkedIn	72
Figura 11 - Prévia do cartão de visita	73
Figura 12 - Prévia do papel timbrado e envelope	74
Figura 13 - Prévia da papelaria.....	75
Figura 14 - Logotipo da Wolf Comunicação.....	80
Figura 15 - Logotipo da Wolf Comunicação (versão alternativa).....	80
Figura 16 - Logotipo da Wolf Comunicação (versão alternativa II).....	80
Figura 17 - Logotipo tipográfico da Wolf Comunicação	81
Figura 18 - Prévia da fonte Ethnocentric.....	82
Figura 19 - Prévia da fonte Montserrat Light.....	82
Figura 20 - Grid do logotipo.....	83
Figura 21 - Versão monocromática do logotipo	83
Figura 22 - Usos incorretos do logotipo	84
Figura 23 - Aplicação mínima do logotipo.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação de custos fixos anuais	46
Tabela 2 - Planejamento de fluxo de caixa.....	49
Tabela 3 - Cronograma das atividades de comunicação e marketing.....	78

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	4
LISTA DE TABELAS	5
1 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O EMPREENDIMENTO.....	9
1.1 Pesquisa do cenário mercadológico e dos indicadores de inovação.....	13
1.1.1 Componente Tecnológico	13
1.1.2 Componente Legal	14
1.1.3 Componente Político.....	14
1.1.4 Componente Cliente.....	15
1.1.5 Componente Econômico	16
1.1.6 Componente Social	17
1.1.7 Componente Concorrência.....	18
1.1.8 Componente mão de obra	19
1.1.9 Componente Internacional	20
1.1.10 Componente fornecedor.....	20
2 DADOS DO EMPREENDIMENTO.....	21
2.1.1 Missão.....	21
2.1.2 Visão	21
2.1.3 Valores	21
2.2 Setores de atividades	21
3 DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES	23
4 REFERENCIAL TEÓRICO NORTEADOR	24
4.1 Pesquisa de cenário e Indicadores de Inovação.....	24
4.2 Missão, Visão e Valores	25
4.3 Comunicação Interna.....	27
4.4 Comunicação de Crises	35
4.5 Visão Sistêmica	38
4.6 Ciclo de vida.....	39
5 OBJETIVOS	42
6 VISÃO SISTÊMICA	43
7 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DO EMPREENDIMENTO	44
7.1 Clientes	44
7.2 Principais concorrentes.....	44
7.3 Fornecedores.....	44
7.4 Produtos e Serviços ofertados.....	44
7.4.1 Consultoria em Comunicação e Gestão de Crise	45
7.4.2 Consultoria em Comunicação Interna Serviços	45
7.4.3 Consultoria em Prevenção de Crises (“Combo”)	45
7.5 Identificação dos custos.....	46
7.5.1 Gastos Fixos	46
7.5.2 Gastos Variáveis	46
7.6 Definição do valor final de venda do serviço	46
7.7 Planejamento do fluxo de caixa.....	48
7.8 Capacitações necessárias	49
7.9 Avaliação do desempenho pessoal	49
7.10 Local e estrutura da empresa	50
7.10.1 Equipamentos, móveis e utensílios necessários	50
7.11 Processo de trabalho	50
7.11.1 Apresentação da consultoria.....	51

7.11.2	Negociação de contrato	51
7.11.3	Diagnóstico e elaboração do plano de ação.....	52
7.11.4	Implementação	52
7.11.5	Conclusão da consultoria.....	52
7.11.6	Monitoramento pós consultoria.....	52
7.11.7	Critérios de qualidade.....	52
8	ANÁLISE MERCADOLÓGICA DO EMPREENDIMENTO	55
8.1	Forças	55
8.2	Fraquezas.....	55
8.3	Oportunidades.....	56
8.4	Ameaças	57
8.5	Análise de concorrência.....	57
9	CICLO DE VIDA PARA O EMPREENDIMENTO	60
10	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PARA O EMPREENDIMENTO	61
11	PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO.....	63
11.1	Criação do <i>website</i>	63
11.2	Criação de <i>brand persona</i>	65
11.3	E-mails.....	67
11.4	Facebook.....	67
11.5	LinkedIn	72
11.6	Instagram	72
11.7	Itens de papelaria	73
11.8	Estratégia de Mídia.....	75
11.8.1	Google AdWords.....	75
11.8.2	Google Analytics	76
11.8.3	Facebook Ads	76
11.9	Webinar	77
11.10	Parcerias	77
11.11	Vídeo Institucional	77
11.12	Cronograma	78
11.13	Manual da Marca.....	79
11.13.1	Adjetivos que definem a marca	79
11.13.2	Logotipo e variações.....	79
11.13.3	Cores e Formas	81
11.13.4	Tipografia	82
11.13.5	Proporções do logotipo.....	82
11.13.6	Versão Monocromática	83
11.13.7	Aplicação em Fundo Colorido.....	83
11.13.8	Usos Incorretos	84
11.13.9	Aplicação Mínima	84
12	AÇÕES DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA DO EMPREENDIMENTO.....	85
12.1	Lucro líquido operacional.....	85
12.2	Aumento do faturamento	85
12.3	Eficiência comercial	86
12.4	Novos clientes.....	86
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
14	BIBLIOGRAFIA	88

1 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O EMPREENDEDIMENTO

Dentro da área do empreendedorismo, encontramos-nos frente a um setor que se mostra cada vez mais propício a novos entrantes: as consultorias. Sejam de finanças, contábil, desenvolvimento e pesquisa de produto, crescimento profissional ou até mesmo pessoal (*coaching*), as consultorias se dividem em vários nichos, todos com o objetivo central de fornecer, por meio de um profissional qualificado e altamente conhecedor do tema, informações e pareceres a respeito de determinado assunto de interesse do seu cliente, visando mostrar qual o melhor caminho a ser seguido (Sebrae, 2002). Do latim *consultare*, a consultoria é o fornecimento de um conselho, o ato de auxiliar de forma externa, sem o total controle da situação. De acordo com uma matéria de 2015 da equipe ProLucro Consultoria, muitos gestores abriram os olhos para a necessidade de preparar-se para futuras crises após a queda da Bolsa de Valores de Nova York em 1929, demanda suprida em grande parte por meio de aconselhamentos em diversos níveis organizacionais. O mercado de consultorias se expandiu na década de 1950, tornando-se mais conhecido e pulverizado não somente nos EUA, como também na Europa, na Ásia e, finalmente, na América do Sul. No período entre 1960 e 1980, grandes nomes se consolidaram na área, criando modelos e métodos que auxiliam profissionais até hoje.

Uma pesquisa da Associação Brasileira de Consultores, publicada em 2015 entre agosto e setembro, apontou que a área de consultorias não somente se mantém estável, mas apresenta crescimento entre 11 e 20%.¹ Esse fato pode ser justificado pela crescente preocupação de gestores e donos de organizações em manter a segurança e saúde de suas empresas frente às exigências e particularidades da nossa sociedade. As consultorias se tornaram uma ferramenta de diferenciação e estratégia. Uma de suas características de maior destaque é a versatilidade. Um número incontável de corporações podem obter resultados positivos dos serviços de consultoria, e muitas vezes nem sabem disso.

Podemos usar como exemplo organizações de diferentes demandas. Em empresas de demanda elástica (em que o produto/serviço principal possui inúmeros substitutos), a necessidade a ser suprida é a inserção, dentro de determinado público-alvo, de um sentimento de troca entre cliente-produto, melhorando e aumentando não somente sua vendas e/ou serviços, mas também criando um sentimento de satisfação para com os clientes. Já nas organizações de demanda inelástica (em que o produto/serviço não possui substitutos, como o

¹<http://www.abco.org.br/pesquisa-da-abco-aponta-crescimento-no-mercado-de-consultoria-de-ate-20-em-2015/>

caso de remédios), a impressão que se tem a primeira vista é que não há motivos para se preocupar. No entanto, devido à situação econômica atual, tornou-se imprescindível buscar estratégias e formas de estar a par de toda e qualquer inovação que possa colocar a sua organização um passo à frente em comparação a seus concorrentes. O ponto em que se deve manter o foco é que as consultorias não somente tem crescido na atualidade, mas se tornaram um enorme aliado daqueles que desejam estar em constante melhora, independente do seu tipo.

Ao perceber o caminho que o segmento de consultorias tem traçado, identificamos que existem nichos específicos da área que não foram explorados. Esse fator pode possibilitar a oferta de uma atividade especializada, tanto no que se refere ao fator público-alvo, quanto ao serviço a ser prestado. A lacuna que encontramos a ser preenchida se refere a Comunicação

Interna e Gestão e Comunicação de Crises, destinada a empresas do setor educacional privado. Segundo dados da consulta de escolas do Estado do Paraná de Outubro de 2017, existem 651 escolas de ensino particular, somente em Curitiba. É um número extenso de organizações que podem receber um serviço qualificado exatamente para suas necessidades, que auxilie a organização a criar valor e consolidar sua fatia do mercado.

No momento presente, mais que nunca, as pessoas buscam informação e cada vez mais dispõem de dispositivos para tal. Portanto, é preciso mais do que fornecer a informação: é necessário juntar o institucional ao estratégico, o cuidado ao diferencial, o que se mostra presente com o que será o futuro. Em uma simples busca no maior buscador da internet, o Google, pelo termo “escola particular vale a pena?” os resultados da primeira página são matérias que desmoralizam o potencial de uma escola particular. Esta definitivamente não é a mensagem que estas organizações gostariam de estar passando, por isso um serviço que as auxiliasse a transformar a reputação organizacional pode ser um dos fatores estratégicos chave para o crescimento organizacional no que tange a reputação, o relacionamento com o cliente, a eficiência da entrega do serviço e o faturamento geral da organização.

Para atuar de forma especializada junto às escolas de ensino privado, este trabalho apresenta a base para a criação da Wolf Comunicação, uma consultoria especializada em Comunicação Interna e Gestão e Comunicação de Crises para o setor educacional privado. Ressaltaremos a seguir alguns dos principais benefícios que os serviços de Comunicação Interna e Comunicação e Gestão de Crises podem trazer a uma organização.

Primeiramente, no que diz respeito aos benefícios da Comunicação Interna, um estudo feito pela Tower Watson com mais de 300 organizações ao redor do mundo entre 2009 e 2010, no final de uma grande recessão mundial, concluiu que as empresas que tinham os

melhores resultados financeiros compartilhavam um aspecto: uma comunicação interna eficaz. Além disso, destacam-se entre os benefícios de uma comunicação interna bem planejada o fortalecimento da cultura organizacional; o alinhamento dos colaboradores; maior engajamento organizacional; diminuição de grupos isolados e a entrega de um produto ou serviço final mais impactante.²

No que se refere à gestão e comunicação de crises, um dos maiores benefícios, para qualquer organização é sentir-se preparada para qualquer crise que pode vir a acontecer. É importante ressaltar que a consultoria idealizada contemplará todos os momentos que se referem a uma crise: o antes, para evitar que a crise ocorra; o durante, processos necessários quando ela já está acontecendo para impedir que seus estragos sejam ampliados; e o depois, para assegurar a imagem e o aprendizado organizacional. Um dos fatores de destaque é a prevenção de crises, que pode fazer com que funcionários e gestores se encontrem mais seguros na tomada de decisões, tenham uma visão mais otimista do seu futuro organizacional e entendam quais são as melhores ferramentas levando em conta as potenciais crises que podem ocorrer na empresa. Em uma rápida pesquisa feita de modo quantitativo e *online*, encontrou-se um número mínimo de empresas que ofereciam o serviço de consultoria de comunicação interna e gestão de crises de forma especializada.

Segundo Matéria publicada no Estadão em 27 de Outubro de 2015:

Uma pesquisa feita pela consultoria em parceria com o Instituto Ethos ouviu 95 líderes de companhias no Brasil. A conclusão foi que, embora mais de 60% delas tenham uma área de gestão de riscos, a maioria não possui um plano específico para gerenciar crises. A recomendação é de que as empresas tenham grupos de trabalho com profissionais de diversas áreas que estejam preparados para enfrentar essas situações. (ESTADÃO, 2015)

É perceptível que há uma instabilidade em relação às atividades de gestão de crise no Brasil e uma necessidade de se trabalhar de forma estruturada com a gestão e comunicação de crise dentro das organizações. Tendo em vista que, segundo a pesquisa, poucas empresas no Brasil trabalham efetivamente com a gestão e comunicação de crise, reforça-se a visão, a partir dos dados apresentados, que essas organizações são possíveis compradoras de serviços de consultoria na área, prestados por nosso empreendimento.

Acreditamos que nossa percepção da importância do papel de uma consultoria e, principalmente, de uma consultoria especializada em comunicação interna e gestão e comunicação de crises se constituiu durante nossa graduação no curso de Comunicação

² <https://endomarketing.tv/comunicacao-interna-eficaz/>

Organizacional, que se encerra neste ano. O curso promove aos futuros profissionais uma visão organizacional integrada, com base nas exigências e expectativas do mercado. Aprendemos, durante os quatro anos do bacharelado, que existem processos essenciais para a vida de uma organização e possuímos autonomia e conhecimento para desenvolver soluções de comunicação em diferentes contextos. A partir da interdisciplinaridade que caracteriza o curso, pudemos entender e visualizar, sem os comuns “hábitos repetitivos”, qual é a melhor maneira de atuar e fazer a diferença no setor no qual estaremos inseridos. A junção dos conhecimentos obtidos durante os quatro anos cursando o ensino superior, adjunto às vivências de mercado - também realizadas durante esse período - nos permitiu observar com maior cuidado algumas das partes constituintes do âmbito organizacional.

Optamos por delimitar nosso segmento escolhido (escolas de ensino particular) como público-alvo, devido ao nosso grande interesse e experiência já existente em estudos referentes à área. A partir de nossa experiência de quatro anos em um curso de Comunicação Organizacional, no qual tivemos contato teórico e especializado com a área de gestão de diferentes organizações, vemos a possibilidade de aplicar esses conhecimentos no mundo real por meio de uma consultoria. Nossa visão marcada pelo viés acadêmico, que busca equilibrar o mercadológico com o teórico, deu-nos a percepção para mostrar a outras pessoas - gestores, donos, empreendedores - como sempre há uma forma de aproveitar ao máximo todo potencial de sua organização e, mais que isso, evitar que ela possua crises futuras. Tudo que construímos ao longo da evolução acadêmica foi pensado nas necessidades de uma organização do século XXI, que mesmo com todas as dificuldades e barreiras existentes na sociedade, deve estar em constante mudança. Nosso objetivo com esse projeto é auxiliar diferentes organizações para compreender a melhor forma de trabalhar em união, utilizando de maneira mais proveitosa sua capacidade intelectual e sabendo qual a melhor jeito de identificar riscos e prevenir crises.

A fim de estabelecer sólidas bases conceituais para o empreendimento, fruto deste Trabalho de Conclusão de Curso - Modalidade Empreendedorismo, apresentaremos adiante elementos fundamentais para o planejamento estratégico: pesquisa do cenário mercadológico externo e organizacional, indicadores de inovação, definição da missão, visão e valores da organização, dados das idealizadoras do negócio, objetivos a serem atingidos pela organização, seu desenho organizacional sistêmico, processos e funções administrativas, análise mercadológica e de concorrência, desenho de um ciclo de vida organizacional, desenvolvimento de um plano de comunicação para a Wolf Comunicação e sistema de

avaliação contínua do empreendimento. Para a realização de todos os itens deste trabalho, também será desenvolvido uma revisão do referencial teórico norteador.

1.1 Pesquisa do cenário mercadológico e dos indicadores de inovação

Segundo o Manual de Oslo (2005), é considerada inovação uma ideia que atenda a um dos três indicadores (produto, processo ou serviço), que seja novo ou melhorado de forma significativa. Acreditamos que uma empresa de consultoria especializada em comunicação interna e gestão e comunicação de crises apresenta o quesito inovação no que se refere ao serviço prestado, pois o mesmo é 100% especializado e se diferencia dos concorrentes que o apresentam apenas como mais um de seus componentes gerais.

A análise de cenário foi conduzida segundo a metodologia proposta por Certo e Peter (2005), considerando 10 componentes gerais e operacionais, que constituem o ambiente externo à organização. Esse processo é extremamente importante para determinar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (Análise SWOT) de nosso empreendimento, que será apresentada no tópico 8 do corpo deste trabalho.

1.1.1 Componente Tecnológico

O aumento da digitalização nos processos empresariais é considerado um grande avanço do setor tecnológico. Segundo Stoner (1999), apenas com informações precisas e na hora certa os administradores podem monitorar o progresso na direção de seus objetivos e transformar os planos em realidade. No entanto, a facilidade de acesso a informações pode acarretar em roubos de dados, plágio e quaisquer aspectos de segurança. Esse fator faz com que as organizações se preocupem mais e busquem formas de manter protegido tudo aquilo que é essencial para elas. Segundos os dados da 26ª edição da Pesquisa Anual do Mercado Brasileiro de Administração e Uso de Tecnologia de Informação, da Faculdade Getúlio Vargas, os investimentos das empresas brasileiras em tecnologia triplicaram na última década, passando de 2,5% do faturamento em 1994, para 7,6%, em 2014³. A IDC, empresa líder em inteligência de mercado e consultoria nas indústrias, apontou investimentos em Tecnologia da Informação e Telecomunicações na casa dos US\$ 165,6 bilhões no Brasil ao longo de 2015.

Considerando como este componente interfere na atuação da organização que está sendo construída a partir deste trabalho, esse fator é positivo para um empreendimento de consultoria em comunicação interna e gestão e comunicação de crises, pois além de existirem mais ferramentas que podem ser apresentadas aos clientes para auxiliá-los em sua gestão da

³<http://realprotect.net/blog/a-importancia-de-protoger-e-gerir-as-informacoes-da-empresa/>

comunicação interna, o fato de haver uma maior predisposição a investimentos em tecnologia mostra uma abertura da visão das empresas para a necessidade de se estar atualizado frente às inovações que vão surgindo no mercado e que, cada vez mais, tem como objetivo estruturá-las pela visão das necessidades do século XXI.

O componente tecnológico também atua de forma benéfica para o profissional consultor, porque possibilita maior acessibilidade para estudos de caso e pesquisas da área, cursos, debates e inúmeros aprendizados que podem ser feitos até mesmo *online*, colaborando com uma profissionalização mais aprofundada nos temas. Isso se torna essencial, principalmente aos estudos na área de prevenção em crises, já que a maioria das literaturas e conhecimentos existentes é internacional.

1.1.2 Componente Legal

Não foram encontrados termos legais ou normas regulamentadas que influenciam diretamente na atuação das empresas de consultoria no setor de comunicação interna e gestão e comunicação de crises. Dessa forma, este componente não terá sua interferência contabilizada positiva ou negativamente neste tópico.

1.1.3 Componente Político

Um dos principais pontos do componente político a ser destacado é o atual governo pró-empresariado. Uma das ações que mais chamou atenção da população ocorreu em 05 de outubro de 2016, quando o Governo Federal lançou uma linha de crédito de 30 bilhões para micro e pequenos empresários, mostrando que há uma preocupação com a entrada e a permanência deles na economia brasileira. Esse fator é benéfico para a criação da nossa empresa de consultoria, pois além de estimular a criação, também auxilia na continuidade do empreendimento.

Especificamente para o setor de educação, a Lei da Reforma do Ensino Médio é uma decisão política que influencia diretamente na normalidade das operações das escolas, que são nosso público-alvo. Esta reforma propõe uma série de mudanças no modelo atual de ensino médio: permanência em tempo integral; uma matriz de disciplinas obrigatórias enxugadas e a oferta de um (ou mais) eixos temáticos (Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza e Ciências Humanas e Sociais) ou ainda, oferecer ensino profissionalizante; possibilidade de contratação de professores de “notório saber”, entre outras medidas. A aderência total ao novo modelo passa a valer a partir de 2019, e este processo de mudança naturalmente será um campo propício para problemas de comunicação interna e crises. Neste sentido, nosso

empreendimento pode ajudar as escolas de ensino médio a garantirem uma mudança sem muitos contratempos, com fluxo de informação corrente e em duas vias, o que ajuda a prevenir crises.

Em um aspecto geral, vivenciamos um clima marcado por tensão no que diz respeito à política brasileira. Casos de corrupção históricos desencadearam na população um grande sentimento de descontentamento e revolta. No entanto, as descobertas de esquemas de corrupção também fizeram com que um grande número de pessoas acompanhasse mais de perto o cenário político, tendo fim no que pode ser denominado atualmente como um forte engajamento político. As pessoas desejam estar informadas sobre tudo o que afetará suas vidas. A instabilidade política que os brasileiros passaram e vem passando, devido às ações da Operação Lava-Jato, afetou a vida da população. Isso ocorre devido a constante dúvida do que pode mudar em seu dia-a-dia, seu trabalho ou tudo aquilo que é considerado importante. Levando em consideração a influência deste componente externo na organização que está sendo criada, estes fatores podem ter influência na posição que organizações vão tomar, buscando estar a par de tudo aquilo que pode influenciar de alguma forma seu futuro negócio e a vida de seus clientes. A partir da procura pela consultoria, ela pode auxiliar mostrando à organização, a partir do diagnóstico organizacional, quais são os métodos, formas e ferramentas específicas de acordo com seu ambiente em que ela se encontra que, dentro da comunicação interna e comunicação e gestão de crises pode vir de forma estratégia auxiliando-a.

1.1.4 Componente Cliente

O público-alvo de nossos serviços, pelo menos em um primeiro momento, são organizações do setor educacional privado, incluindo instituições de ensino infantil, fundamental e médio. No segmento educacional, entendemos como pouco estratégico investir no *target* das instituições públicas, uma vez que raras vezes estas organizações dispõem de verba para a contratação de tal serviço; além disso, a prestação de serviço para instituição pública envolve processos de licitação e negociações diretamente com entidades governamentais, o que exigiria um aparato burocrático que não teríamos condições de suportar agora.

Além das oportunidades crescentes de mercado na área de consultoria no Brasil já apresentadas neste trabalho, um estudo de 2011 com empresas ao redor do mundo descobriu que 59% delas passaram por uma crise (ARGENTI, 2014, p. 313). Dessa forma, olhando para o cenário de atuação do nosso empreendimento, pode-se entender que as empresas que

afirmam já ter enfrentado uma crise ou estão enfrentando uma são clientes potenciais para uma consultoria de comunicação interna e gestão e comunicação de crise. Além disso, também faz parte da carteira de clientes as empresas que avaliam como necessário possuir um serviço de consultoria para evitar que uma crise possa ocorrer, ou que desejam ter seu potencial ampliado por meio de comunicação interna de qualidade.

Dentro da área de atuação de nosso empreendimento, também pode-se observar o mercado de clientes que buscam a melhoria ou estruturação da comunicação interna das organizações, muitas vezes denominada como comunicação corporativa. A comunicação interna trata de todos os processos comunicacionais existentes na organização, envolve os funcionários e público interno. Segundo relatório apresentado e realizado o pela Sciere Consultores Associados Ltda e S2 Comunicação Integrada, em Abril de 2009⁴:

Os stakeholders do mercado de comunicação corporativa são as agências de comunicação e seus clientes reais e potenciais – as organizações privadas, públicas e governos. Os clientes se destacam pelo seu poderio econômico e desejo insaciável de defender seus interesses frente à opinião pública, aos órgãos reguladores e ao Estado. As organizações querem ampliar sua liberdade de fazer negócios, de obter maiores resultados (maximizando o retorno para acionistas, funcionários, clientes e parceiros), e de aumentar a satisfação geral de seus consumidores, além, é claro, do objetivo maior de perpetuar-se em seus mercados. Os governos desejam defender e angariar sua imagem, difundir suas realizações e proteger seu poder e seus interesses eleitorais.

A área que volta seus trabalhos para comunicação interna das organizações atinge variados tipos de públicos e clientes. Essa abrangência é um aspecto positivo na atuação de nosso empreendimento dentro da área de consultoria em comunicação interna.

1.1.5 Componente Econômico

Quando se trata do cenário econômico relacionado às áreas de consultoria, nota-se um ponto positivo: para o setor, a chamada e conhecida crise econômica vem sendo uma vantagem. A jornalista e especialista em finanças corporativas, Mirian Gasparin (2015), segundo matéria publicada em seu site, afirma que diante do cenário apresentado em 2015, o Brasil se encontrava em um mercado com alta taxa inflação, grandes reajustes de preço, variação das cargas tributárias; com isso, muitas empresas começaram a aumentar a procura pelo auxílio de consultorias. As organizações buscam a melhor forma de lidar com um cenário tão instável, a partir de quais ações podem continuar obtendo seu lucro e diminuir seus custos,

⁴ <http://www.sciere.com.br/index.php/publicacoes/4--3/file>

mesmo que precisem contar com apoio externo. Gasparin pontua que os trabalhos que mais vem sendo procurados são:

A revisão de planejamento, identificação de possibilidades relacionadas à ampliação de benefícios, formas de melhor administrar conta corrente tributário, estudos voltados à racionalização de aspectos logísticos da operação bem como de redução de custos e despesas operacionais. (GASPARIN, 2015)

É importante perceber que essas medidas, como por exemplo, redução de custos e despesas operacionais, são aspectos que podem causar uma crise. As consultorias podem ser consideradas como responsáveis por auxiliar nesses processos e apontar, a partir dos estudos realizados, os melhores caminhos a serem seguidos. Segundo Gasparin, esta pode ser a solução encontrada por muitas empresas no cenário atual. Dessa forma, a criação de uma consultoria que trabalha com a comunicação interna, assim como com a comunicação e gestão de crises, torna-se um negócio viável de ser estabelecido.

Ainda pensando em consultoria em comunicação interna e gestão e comunicação de crise e observando o cenário econômico em que o Brasil se encontra, a matéria do Estadão, publicada em 27 de Outubro de 2015 afirma:

A crise política, a recessão econômica e a quebra de confiança gerada pelos desdobramentos da Operação Lava Jato levaram a uma preocupação maior dos empresários no Brasil com a forma como seus negócios são conduzidos. Esses fatores, no entanto, expuseram o despreparo das companhias em lidar com esses eventos. (ESTADÃO, 2015)

Considerando essa afirmação e os dados já apresentados anteriormente, é perceptível que o cenário econômico atual colabora para a ascensão da gestão e comunicação de crise e também na forma como as organizações trabalham internamente com a sua comunicação, visando facilitar processos e evitar assimetria na transferência de informações, assim como acabar com a falta de externalização de qualquer tipo de problema. Além disso, deve-se ressaltar que o ambiente organizacional é um importante fator e também possível causador de crise. Dessa forma, a atuação de nosso empreendimento pode vir a ser beneficiada pelos aspectos acima citados.

1.1.6 Componente Social

Ao observar os aspectos sociais encontrados atualmente no Brasil, e posteriormente relacionando-os ao setor de consultorias, constatamos que o crescente aumento no nível de escolaridade das pessoas interfere no seu posicionamento crítico. Dados apresentados pelo Governo Federal no Portal de Cidadania e Justiça, indicam que a escolaridade média da

população de 25 anos ou mais aumentou entre 2004 e 2013, passando de 6,4 para 7,7 anos de estudo. O número de ingressantes no ensino superior também cresceu: entre 2004 e 2013, a proporção de pessoas da faixa etária 25 a 34 anos com ensino superior praticamente dobrou, passando de 8,1% para 15,2%⁵. Através desses dados é notável que o aumento do número de alunos no ensino superior resulta em um elevação da escolaridade e conhecimento, resultantes dos anos de estudo.

Esse aumento na taxa de escolaridade pode interferir de diversas maneiras no cenário de consultorias. Uma delas é o fato de que o aumento do senso crítico está diretamente ligado a uma maior exigência do consumidor na hora de adquirir ou consumir um determinado produto ou serviço. Levando em conta os fatores econômicos já acima citados, há uma necessidade de as empresas trabalharem com a qualidade de seu /serviço e atingirem seus objetivos, mesmo em um período instável. Dessa forma, uma consultoria especializada em comunicação interna e gestão e comunicação de crises pode trabalhar lado a lado com essas organizações para encontrar a melhor forma de obter os resultados esperados, levando em conta o cenário atual e seus aspectos sociais.

Pensando a consultoria em comunicação interna e a gestão e comunicação de crise, notamos a influência do aumento do nível de escolaridade através de uma população muito mais crítica, que possui maior entendimento em relação a condutas éticas, situação política e econômica. Essa criticidade e o maior nível de conhecimento fazem com que as empresas se preocupem mais com todos os seus processos e sua imagem institucional, pois seu público (principal responsável por seus ganhos financeiros) está atento a praticamente tudo. Investir em comunicação interna e gestão e comunicação de crise, além de uma vantagem competitiva, é também uma maneira de se precaver ou lidar com problemas de insatisfação, evitando a disseminação de um erro que interfira no fluxo natural da organização e buscando amenizar e evitar a criação de uma imagem negativa do consumidor para com a empresa.

1.1.7 Componente Concorrência

A concorrência é um fenômeno que ocorre dentro dos mercados. Ao pensar na concorrência relacionada ao cenário de uma consultoria especializada em comunicação interna e gestão e comunicação de crises, um ponto importante a ser levado em consideração é o aumento no número de agências de outras áreas (geralmente publicidade e marketing) que prestam esses serviços, em decorrência de toda situação econômica vivida no Brasil nos dias

⁵<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2014/12/em-nove-anos-aumenta-escolaridade-e-acesso-ao-ensino-superior>

atuais, que abriu espaço para essa necessidade. É importante ressaltar que, com o crescimento do número de empresas atuantes no setor de consultorias em seu âmbito geral, conseqüentemente aumenta-se a concorrência.

Quando se trata de consultoria em comunicação interna e gestão e comunicação de crise, observa-se que muitas agências oferecem serviços similares, mas não são especializadas. Colocam na sua carta de serviços, mas são responsáveis pela prestação de outros diversos, como assessorias em marketing, gestão empresarial, social media, etc. Considerando o fato de que no Brasil não é grande o número de agências responsáveis por prestar esse serviço, devido ao mesmo ser um mercado recente e que somente agora notou-se um aumento da demanda por serviços, tem-se um ponto positivo em relação ao quesito concorrência.

Ainda ao tratar de concorrência, observando os fatores acima citados, grandes agências com renome e alto poder de mercado podem ser consideradas como ponto negativo em comparação a uma consultoria recém-inserida no setor. Isso pode ser justificado em grande parte porque, quando se pensa na prevenção de crises - que no Brasil ainda é um mercado em formação - exige-se um alto nível de confiança por parte de quem contrata. Já ao se tratar dos aspectos de comunicação interna, o ponto negativo que podemos destacar relacionado à concorrência da Wolf, é a estabilidade de consultorias de renome no mercado, que já atuam há algum tempo na prestação desses serviços e possuem uma cartela de clientes formada.

Constatamos como principais concorrentes a Central Press, como concorrente na área de consultoria comunicação e gestão de crises e a NQM Comunicação, no segmento de consultoria em comunicação interna.

1.1.8 Componente mão de obra

A mão de obra necessária para as atividades de nosso empreendimento é especializada, com formação na área de Comunicação Organizacional ou Relações Públicas, mas há possibilidade de múltiplas áreas de formação, desde que com conhecimentos específicos em comunicação interna e gestão de crises.

A partir de 2018 haverá um crescimento da oferta de profissionais graduados em Comunicação Organizacional devido ao novo curso da UTFPR, além daqueles que já se encontram no mercado, significando uma relativa abundância de mão de obra e um ponto positivo para nosso empreendimento. Estes novos profissionais são jovens, da Geração do Milênio e Z, com perfil empreendedor acentuado e imersos no contexto digital, e possuem

uma formação acadêmica que foi pensada para as necessidades do mercado de comunicação do século XXI.

1.1.9 Componente Internacional

A pesquisa sobre a atuação de outras consultorias em comunicação interna e gestão e comunicação de crises no cenário internacional é um valioso benchmarking e fonte de boas práticas que podemos analisar e colocar em prática para novos clientes.

Devido ao estágio inicial e porte pequeno de nosso empreendimento, o componente internacional tem relevância reduzida frente aos demais componentes, de acordo com Certo e Peter (2005).

1.1.10 Componente fornecedor

Devido ao caráter altamente intelectual do negócio, poucos fornecedores serão necessários. Definitivamente haverá gastos com escritório, como papelaria, aluguel, água, luz, entre outros.

Empresas do setor gráfico e assessorias de imprensa serão fornecedores estratégicos e contínuos para as ações de comunicação propostas a clientes, e podem ser parcialmente custeadas por estes mesmos clientes.

Caso não haja um funcionário contratado para desempenhar a criação gráfica, *designers freelance* também são fornecedores a serem considerados.

Também é importante considerar gastos com transporte até clientes, para apresentações comerciais e reuniões.

2 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Considerando o proposto por Oliveira (2004) – ver seção 5 deste trabalho -, definiu-se a missão, visão e valores do empreendimento:

2.1.1 Missão

Inovar, proporcionando aos nossos clientes o encontro com o melhor de si e o auxílio para romper seus limites, ampliando seu crescimento e seu potencial.

2.1.2 Visão

Ser referência de atuação no mercado de consultoria em Comunicação Interna e Gestão e Comunicação de Crise no setor educacional no Sul do Brasil.

2.1.3 Valores

Responsabilidade Corporativa, Respeito, Honestidade, Desenvolvimento, Inovação e Criatividade.

2.2 Setores de atividades

A Wolf Comunicação atenderá, a princípio, empresas de todos os portes do setor educacional privado, de nível infantil, fundamental e médio. Esta decisão se dá devido à experiência anterior dos integrantes do empreendimento com docência e gestão de projetos para escolas, bem como proximidade com alguns profissionais do setor.

A atuação do empreendimento se dará apenas no setor privado, uma vez que a demanda e o recurso destinado para este tipo de serviço é muito baixo no setor público. O crescente número de casos de crises ocorridos nas escolas de ensino particular também contribuiu para a escolha do segmento. Podemos tomar como exemplo a Reforma do Ensino Médio, que afeta a vida não só dos estudantes, mas também de todos os envolvidos na estrutura de ensino brasileira – professores, pedagogos, diretores, coordenadores, pais. Como muitas escolas passaram por momentos em que tiveram que ressaltar aos seus alunos e a seu corpo docente que não seriam prejudicados, uma consultoria especializada no setor poderia atuar de forma conjunta, reforçando a comunicação interna e diagnosticando os pontos de possível preocupação.

As estratégias de comunicação propostas serão criadas de acordo com as necessidades e com o planejamento estratégico do cliente, considerando as metas, mensagens e os meios mais adequados aos seus públicos internos e externos.

3 DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES

Amanda Carolina Santos: graduanda do curso de Bacharelado em Comunicação Organizacional da UTFPR e estagiária de Marketing & Communications na DuPont Sustainable Solutions, segmento de consultoria e treinamento em Segurança do Trabalho, Gestão de Risco Operativo e Excelência Operacional do grupo industrial DuPont.

Atribuições: gerenciar a comunicação externa e interna da empresa; gerar e gerenciar leads; atender *prospects* e liderar negociações até o fechamento do contrato com o cliente; auxiliar nos diagnósticos e planejamento de comunicação para clientes.

Amanda Cristina Andreatta: graduanda do curso de Bacharelado de Comunicação Organizacional da UTFPR e estagiária em Marketing Digital e criação de conteúdo na Academia You Fitness. Durante um ano e dez meses atuou como instrutora de ensino de língua inglesa em uma das unidades franqueadas CCAA. Possui formação de nível técnico médio em Química, certificada pelo Centro Estadual de Educação Profissional de Curitiba (CEEP).

Atribuições: Funções administrativas e de RH, auxiliar nos diagnósticos e planejamento de comunicação para clientes, trabalhar no desenvolvimento de projetos de prevenção de crise e liderar negociações até o fechamento do contrato com o cliente.

Gessica Neli de Almeida Lobo: graduanda do curso de Bacharelado de Comunicação Organizacional da UTFPR, cofundadora da empresa Souza Informática, que atua no setor de tecnologia e manutenção de equipamentos eletrônicos e estagiária de Marketing Digital com foco em atendimento na agência Job Space Creative.

Atribuições: Atender *prospects*, gerenciar a comunicação externa, auxiliar nos diagnósticos e planejamento de comunicação para clientes, trabalhar no desenvolvimento de projetos de comunicação interna e prevenção de crise e liderar negociações até o fechamento do contrato com o cliente.

4 REFERENCIAL TEÓRICO NORTEADOR

O presente referencial é composto por autores que darão suporte teórico para as ações que serão propostas para criação desse plano empreendedor. Os autores que orientarão a execução do planejamento do empreendimento serão apresentados divididos de acordo com os temas, tópicos e necessidades deste trabalho.

4.1 Pesquisa de cenário e Indicadores de Inovação

Para justificar os cenários e indicadores de inovação, primeiramente será apresentado Kotler (1980) e o Manual de Oslo (2005). Estes autores foram selecionados pois são grandes referências nas áreas que estudam: Kotler, em marketing e em planejamento estratégico, mostra em seu trabalho uma visão funcional para aplicação e desenvolvimento deste trabalho, enquanto o Manual de Oslo é tido como modelo para estudos de indicadores de inovação.

A pesquisa de cenário faz parte do planejamento estratégico, que é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (KOTLER, 1980). Trata-se de um elemento fundamental para as organizações, tanto para aquelas que estejam entrando no mercado, quanto para aquelas que já estão consolidadas em seus setores. Fazer uma análise antes de tomar decisões pode trazer muitos ganhos a uma organização, dentre eles a diminuição do risco ao erro, o aumento do acerto estratégico, uma visão livre de vícios, abertura para novos métodos e produtos, início em setores diversificados, etc.

Um dos métodos de análise ambiental mais conhecidos é a análise SWOT (HUMPHREY, 1960). Este método consiste em uma categorização dos elementos do ambiente interno e externo em quatro aspectos: Strengths (Forças) Weaknesses (Fraquezas) Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameças). É uma excelente ferramenta devido a sua flexibilidade de aplicação, que compreende desde as organizações de pequeno porte até as multinacionais, considerando fatores externos (oportunidades e ameaças) e fatores internos (forças e fraquezas).

Para delimitar o quesito inovação, foram utilizadas as características contidas no Manual de Oslo (2005), referência neste quesito e que define inovação como a melhoria de um produto, processo ou serviço.

4.2 Missão, Visão e Valores

Para orientar o processo crucial de desenvolvimento de missão, visão e valores de uma empresa, utilizaremos as definições de Oliveira (2004), que expõe o planejamento estratégico das organizações que estão em desenvolvimento e sua posição o que condiz com a necessidade desse plano empreendedor.

Em todas as organizações, definir o que a empresa possui como missão, visão e valores é essencial para o desenvolvimento efetivo do negócio e, por isso, é um importante fator a ser considerado no planejamento estratégico. Oliveira (2004) explica que, dentro das fases do planejamento estratégico em uma organização, é necessário definir sua missão, sua visão e os seus valores. São esses pontos que vão determinar os objetivos de uma empresa, onde ela quer chegar e pelo que ela preza. Segundo o autor, pode-se entender como missão:

A determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto a missão representa a razão de ser uma empresa. (OLIVEIRA 2004, p. 76)

Dessa forma, determinar a missão é definir o que a empresa é, pois mostra no que e para que/quem a mesma está trabalhando. Não há como definir uma missão sem pensar na razão desta organização existir: para desenvolver a missão de uma empresa é preciso, também, desenvolver seus propósitos. Propósitos correspondem à explicação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida (OLIVEIRA 2004, p.76). Além disso, os cenários também são pontos fundamentais dentro do projeto de construção da missão empresarial. Os cenários são as previsões que se relacionam com o futuro da organização, retratam os critérios em medidas a serem tomadas para preparação desse futuro. Outro aspecto a ser considerado nesse processo é o desenvolvimento de uma postura estratégica da empresa. Trata-se da maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual (OLIVEIRA, 2004, p. 77). A postura estratégica é a melhor forma de agir para que seus propósitos sejam alcançados.

Durante a criação da missão empresarial deve ser feito o estabelecimento das macroestratégias e micropolíticas. Ainda segundo Oliveira (2004), macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente. Ou seja, são as maiores ações

tomadas pela organização para criar vantagem no mercado a qual está inserida. Já as micropolíticas são as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente. As micropolíticas representam aquilo que norteará as decisões mais estratégicas no ambiente em que a empresa está inserida.

Já a visão, também fator fundamental dentro do planejamento estratégico, está relacionada ao que a empresa quer ser em um determinado período de tempo. Para o autor, a visão da empresa pode ser conceituada da seguinte forma:

Os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2004, p.88)

Sendo a visão o deslumbramento de um futuro desejado dentro de um dado tempo, e que ela está totalmente ligada ao que os líderes organizacionais definem como objetivos a serem alcançados, devemos sempre pensar em uma definição através de um consenso, nunca delineada por apenas uma pessoa (OLIVEIRA 2004). A visão organizacional deve ser estabelecida tão claramente quanto o objetivo e o lucro a ser alcançado. Deve-se ter certeza que a visão está direcionada corretamente: lembrar que os consumidores são os mais importantes. É preciso investir em formas de aumentar a percepção dos consumidores em relação ao produto ou serviço ofertado e apostar em cultura de atuação em resultados obtidos pela empresa. (QUIGLEY, 1993, p.41).

Durante o processo de desenvolvimento da visão empresarial, a análise interna e externa da empresa são processos essenciais. Dentro dessa análise se estabelece quatro componentes fundamentais⁶, são eles:

- Pontos fortes: São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa, em relação ao seu ambiente.
- Pontos fracos: São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para empresa, em relação ao seu ambiente.
- Oportunidades: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis pela empresa, desde que a mesma tenha condições e ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. (OLIVEIRA 2004, p.89)

⁶ Esses componentes fundamentais são a análise SWOT, proposta por Kotler e já citados anteriormente.

A realização destes processos garante o estabelecimento da visão de forma mais clara, permitindo uma análise do cenário organizacional presente, facilitando o desenvolvimento do plano estratégico.

Para tratarmos dos valores, é necessário entender que esses se relacionam com a identidade da organização, princípios que norteiam a tomada de decisão dentro de uma empresa. Segundo Andeuzza (2008), os valores de uma empresa podem ser definidos como o conjunto de princípios culturais, ideológicos, morais e éticos que devem caracterizar a instituição e pautar a conduta de seus integrantes. Além disso, na visão do autor, são responsáveis por delimitar as ações estratégicas, táticas e operacionais da empresa. Os valores também são pontos fundamentais na delimitação do planejamento estratégico, pois, trata da ética empresarial, daquilo que será norteador das ações da empresa e para atingir os objetivos da organização.

4.3 Comunicação Interna

Para entender o que é a comunicação interna, qual seu objetivo, no que ela atua, quais ferramentas e canais ela dispõe e o que compõe essa área tão importante da comunicação, que é um dos focos de atuação da Wolf Comunicação como consultoria, apresentam-se aqui as principais ideias de autores que nos levam a esse entendimento: Marchiori e Argenti. Ambos trabalham com uma forma clara e objetiva para defini-la e os principais pontos a ela relacionados. A bibliografia facilita o entendimento da importância de se trabalhar com a comunicação interna nas organizações. Ressaltamos que a presença deste tópico tem como objetivo principal entender a área de atuação do empreendimento.

Vigneron (2000) define comunicação interna organizacional como todos os tipos de fenômenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais e verticais nas organizações, e cujo objetivo é facilitar as relações e colaborações dentro da organização.

Marchiori (2010) afirma que é fundamental entender a comunicação interna como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova e acresce conhecimento, desenvolvendo pessoas no interior das organizações. Promove, portanto, a interação social, o desenvolvimento eficiente de atividades e fomenta a credibilidade entre os setores da organização. O público-alvo desta estratégia de comunicação são os funcionários e colaboradores de uma organização, também chamados de público interno. A comunicação interna age no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Para Marchiori (2008), a comunicação interna oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas:

A comunicação interna está embasada na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente mediante os veículos de comunicação que existem e determinam a forma de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas. (MARCHIORI, 2008, p. 155)

Argenti (2014) alerta: no século XXI, a comunicação interna vai além dos memorandos, e-mails, publicações e transmissões; trata-se de criar uma cultura corporativa com base em valores e ter o potencial para direcionar a mudança organizacional.

(...) A comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa. Esse reforço só pode acontecer se a gerência acreditar que isso é verdade e se os esforços de comunicação forem gerenciados por profissionais. (ARGENTI, 2014, p.25)

O trecho destacado de Argenti reflete uma necessidade das organizações atuais. Mais do que se preocupar com os meios mais comuns adotados pelas empresas, é necessário buscar formas de reforçar a cultura organizacional. É possível juntar estas duas questões em uma só: um planejamento antecipado dos canais de comunicação interna e seus respectivos mecanismos de funcionamento, que envolva os funcionários e reforce os pontos principais da visão da organização, trará uma cultura organizacional mais forte e estabelecida.

Seis anos de pesquisa da Watson Wyatt confirmam que a comunicação interna efetiva é um indicador principal da performance financeira das organizações. O estudo publicado em 2008 revela que empresas que se comunicam efetivamente possuem funcionários quatro vezes mais engajados do que empresas que se comunicam menos; e programas de comunicação com funcionários que propiciam mudanças de comportamento têm a maior correlação com performance financeira, além de outros aspectos. (MARCHIORI, 2010).

A efetividade da comunicação interna pode ser definida como, na visão de Marchiori, o desempenho máximo empresarial. Como citado acima, Marchiori (2010) destaca as melhores práticas das empresas que possuem desempenho máximo da comunicação interna, segundo a pesquisa da Watson Wyatt:

São seis: manter o consumidor na frente e no centro de todo programa de comunicação com os empregados; elaborar programas de comunicação que engajem empregados na condução dos negócios da organização; fortalecer a

efetividade de comunicação dos gerentes (funcionários com oportunidade de falar em decisões que os afetem); envolver comunicadores internos em processos de gerenciar mudança; mensurar o desempenho dos programas de comunicação; maximizar a experiência dos empregados com a marca da organização. (MARCHIORI, 2010)

A terceira prática, “fortalecer a efetividade de comunicação dos gerentes (funcionários com oportunidade de falar em decisões que os afetem)”, possui um destaque tão grande que extrapola os limites até mesmo do âmbito comunicacional. Segundo uma pesquisa da Unimed Porto Alegre de 2010, que mensurou o índice de bem-estar dos moradores de regiões metropolitanas do Estado, os moradores acreditam que a motivação é o fator mais importante para o bem-estar no trabalho, estando a frente até mesmo do salário. As pessoas precisam se sentir reconhecidas, com direito a dar sua opinião, e a comunicação interna também atua neste ponto⁷.

Segundo Marchiori, em organizações eficientes,

Há nível de informação para a tomada de decisão diária; há fluxo livre de informação considerando-se as fronteiras organizacionais; os gerentes de linha possuem acesso às informações que podem medir os aspectos-chave de sucesso do negócio; não há envio de mensagens conflitantes para o mercado; e informações importantes sobre o ambiente competitivo fluem rapidamente ao topo. (MARCHIORI, 2010, p. 153)

Segundo Argenti (2014 p. 221), os funcionários estão mais relacionados ao sucesso de uma empresa do que qualquer outro público. A ausência de um sistema de comunicação interna que envolva todos os funcionários deixa espaço para rumores e fofocas (p. 222), que podem ser fatores desencadeadores de crises.

76% dos entrevistados em uma das pesquisas informam que as notícias que ouvem de seus colegas é precisa sempre, geralmente ou algumas vezes. No entanto, outra pesquisa revela que muitos empregados subestimam a importância dos canais informais de comunicação, com apenas 17% deles considerando que os trabalhadores confiam nesses meios como fonte de informação. (ARGENTI, 2014 p. 238)

O fato de os funcionários darem credibilidade às notícias que ouvem dos seus colegas em maior número do que a dos comunicados oficiais é preocupante. Os rumores e fofocas são gerados, em parte, pela ausência de informação. Ou seja, não havendo informação que sustente totalmente as necessidades dos funcionários eles vão procurar por outros meios. E, além disso, se estes suprirem mais suas carências, serão tomados como verdade. A implementação de sistemas de comunicação interna eficiente pode ajudar a resolver este tipo

⁷ <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2010/07/falta-de-reconhecimento-profissional-e-um-dos-principais-fatores-de-desmotivacao-no-trabalho-2971025.html>

de problemas com muito mais facilidade e, assim, evitar os conflitos ou resolvê-los quando aparecerem (VIGNERON, 2000 p. 98).

De acordo com Lehnisch (1985, apud VIGNERON, 2000 p. 99), a comunicação interna eficiente gera uma profunda motivação apoiada não somente sobre elementos racionais, mas também, e talvez mais ainda, sobre o dinamismo psicológico que busca sua energia na emoção. A empresa deve ser o espaço predileto no qual o coração e a razão caminham juntos, para chegar até a motivação essencial de cada membro do pessoal: o amor a seu trabalho.

Geralmente, as estratégias de comunicação interna utilizam diversos canais de comunicação, mais ou menos interativos, mais ou menos horizontais, para promover estas relações e colaborações dentro das organizações. Um estudo da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) de 2012 analisa a comunicação interna nas empresas brasileiras, abordando as estruturas das áreas de comunicação interna, investimentos direcionados à comunicação interna, os meios de comunicação mais utilizados, além da percepção dos funcionários em relação às áreas de comunicação interna de suas empresas. Dentre as diversas informações apresentadas, este estudo revela quais são os principais veículos de comunicação disponíveis aos funcionários. Canais digitais, ou NTICs, representam 50,6% dos principais veículos utilizados pelas empresas, e dentre estes destacam-se a Intranet (25,9%) e comunicados por e-mail (16,3%). Os veículos tradicionais constituem-se no principal veículo de comunicação interna para 36,7% das empresas participantes, destacando-se o uso de jornal mural (14,5%), revista (11,4%) e jornal impresso (8,4%).

A definição do principal veículo da Comunicação Interna se relaciona com as características decorrentes do segmento de negócio das organizações, uma vez que, 57% das que definem os veículos digitais são dos segmentos de Comércio e Serviços, enquanto que 60% das que definem os veículos tradicionais são do segmento Indústria. (Aberje, 2012)

Em contrapartida, a pesquisa ainda indica que existem diversos outros canais de comunicação interna oferecidos aos funcionários pela empresa. A pesquisa indica que a grande maioria das empresas emprega o Comunicado por e-mail (91%) e Intranet (84,3%). Em boa parte das empresas, também se empregam campanhas completas (69,3%), a comunicação face-a-face (68,7%), o jornal mural (67,5%) e os outdoors e faixas (65,1%). Em metade das empresas entrevistadas, empregam-se revistas (48,8%), o site corporativo (48,2%) e boletins (44,6%). A comunicação face-a-face, um dos maiores canais de acordo com a pesquisa, é utilizado com frequência na resolução de conflitos, questões de ordem

emergenciais ou que precisam ser tratadas em particular, normalmente com um feedback negativo. Uma comunicação interna bem estruturada, que trabalhe diretamente todos os processos organizacionais pode ser um fator determinante para que o número de conflitos seja diminuído e, conseqüentemente, se evitem crises. O ponto de entendimento necessário neste quesito não se vincula a extinção da comunicação face a face, mas sim da mudança do seu aspecto. Como todas as organizações desejam crescer, a comunicação pessoal se torna menor, abrindo espaço para exclusividade nos casos em que ela tem que ser feita: feedback negativo. A partir deste ponto entende-se que a comunicação interna como um todo pode atuar para diminuir a ocorrência deste tipo de feedback.

Apesar dos números acima citados, a pesquisa da Aberje revela que a quantidade de funcionários que têm acesso à comunicação digital ainda é pequena, uma vez que, em 49% das empresas, menos da metade dos funcionários tem acesso. O estudo revela, ainda, que 71% das empresas acreditam que a estrutura atual de profissionais e canais disponibilizados atendem de forma parcial as necessidades de informação dos funcionários da organização.

Os serviços oferecidos por nosso empreendimento considerarão todas as reflexões teóricas trazidas acima para a elaboração de soluções de comunicação para os clientes. O primeiro passo a ser adotado, metodologicamente falando, para a elaboração do planejamento de comunicação interna pela nossa consultoria é o diagnóstico organizacional. Além de considerar o segmento de atuação da empresa, sua missão, visão e valores, sua estratégia mercadológica, o número e perfil de funcionários, as ferramentas e canais disponíveis, a compreensão da realidade organizacional relaciona-se com o contexto histórico e com a estrutura social nos quais foi concebida. Uma visita deve ser feita à empresa, aliada a entrevistas com funcionários, a fim de entender o status atual da comunicação interna no cliente.

Após esta etapa e compreendido o ambiente no qual o cliente está inserido, o próximo passo é definir as metas da comunicação interna junto à gerência. A organização deve ter clara a razão da existência da comunicação, assim como a forma de medir o sucesso. É importante estabelecer que a mensuração do sucesso é importante, mas também complexa. São necessárias as ferramentas e tempo específico para que isso seja possível, não sendo levado como fator principal (MARCHIORI, 2010 p. 8). As metas podem ser aliadas à prevenção e gestão de crises ou não, de acordo com o objetivo do projeto. Também deve-se definir quais são os indicadores de performance de nossas ações (aumento da frequência das atualizações, maior engajamento do funcionário, menor rotatividade de mão de obra, resultados financeiros melhores, etc). Estas metas e indicadores serão definidos em conjunto

com o cliente, anteriormente à implementação do projeto, considerando as seis melhores práticas de empresas eficientes, conforme indicado anteriormente por Marchiori (2010).

Assim que as metas da comunicação interna estejam definidas, no terceiro passo é necessário definir quais são as mensagens a serem enviadas, deixando o foco estabelecido com o processo de duas vias, em que a informação tenha ida e volta, sem contemplar apenas uma via a fim de alcançar o objetivo da comunicação interna. Estas mensagens devem ser condizentes com as “mensagens externas” emitidas pela organização (MARCHIORI, 2010 p. 8) e de tom realista, a fim de evitar desconfiâncias e descredibilidade (ARGENTI, 2014 p. 234), por parte dos funcionários, às ações propostas pela consultoria.

Somente após a definição do conteúdo das mensagens, são escolhidos os canais de comunicação a serem adotados, determinando quais combinações de canais de comunicação são mais apropriados para cada mensagem, com base em fatores como requisitos de tempo e possíveis reações dos funcionários (ARGENTI, 2014 p. 228), bem como as limitações da empresa e as características dos funcionários, conforme avaliado na etapa de diagnóstico. O autor ainda alerta que a escolha do canal pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma iniciativa de comunicação interna.

Neste momento, é preciso olhar para a diversidade, para as diferenças culturais, entre outras questões que fazem parte do que entendemos ser o ambiente interno das organizações. (MARCHIORI, 2010 p. 6). Nas organizações menores, o método ideal de se comunicar com os funcionários é individualmente ou em reuniões com pequenos grupos de pessoas (ARGENTI, 2014 p. 227), sendo ineficaz a implantação de um sistema de intranet, por exemplo.

Também é necessário avaliar o teor, linguagem e periodicidade das mensagens. No cenário atual, as pessoas sentem-se abarrotadas com tanta informação, muitas das quais são irrelevantes e conflitantes (MARCHIORI, 2010, p. 152). Por isso, é preciso selecionar as mensagens, distribuí-las por diversos canais de comunicação acessíveis e ponderar sua periodicidade, de forma que o planejamento de comunicação interna não perca eficácia ao longo do tempo. Para empresas maiores e mais diversificadas, pode-se criar uma segmentação dos públicos internos de acordo com as atividades, níveis hierárquicos ou interesses, a fim de entregar as mensagens mais relevantes àquele tipo específico de funcionário.

Seguindo a metodologia proposta por Argenti (2014), e considerando as necessidades e limitações das organizações explicitadas na etapa de diagnóstico, buscaremos implantar melhorias em nossos clientes nos seguintes aspectos:

- Comunicação em todos os níveis: o ponto de partida para a implantação de um programa de comunicação interna eficaz é construir um ambiente onde todos os funcionários sintam-se seguros para compartilhar opiniões francas, sem temer represálias da gerência (ARGENTI, 2014). Este ambiente pode ser o próprio local de trabalho, com conversas informais, reuniões presenciais ou fóruns online. Esta etapa é especialmente importante quando o planejamento de comunicação interna está associado ao planejamento de prevenção de crises, uma vez que este canal aberto entre gerência e funcionário permite que os colaboradores mais próximos de riscos emitam alertas à gerência, que pode tomar ações antes de o risco tornar-se uma crise.
- Reuniões: as reuniões presenciais ou videoconferências podem ser muito efetivas para informar grupos de funcionários sobre resultados e expectativas e obter feedback, além de garantir que os funcionários tenham acesso à gerência sênior, fazendo perguntas em um fórum aberto (ARGENTI, 2014). Devem ser realizadas periodicamente e podem ser em pequenos ou grandes grupos. Neste último caso, um evento interno também é útil para informar e engajar os funcionários.
- Comunicação on-line: conforme pôde verificar-se na pesquisa da Aberje de 2012, a maioria das empresas pesquisadas já adotam a intranet e os comunicados por e-mail. Por isso, o olhar de nossa agência deve ser direcionado à melhoria desses canais já utilizados, com reformulações de design, adequações de linguagem e avaliação da periodicidade. No cenário atual, também vale investir em mídias sociais, especialmente se a maioria dos funcionários da empresa são jovens, e nos sites corporativos, que, apesar de enxergados como “comunicação externa”, também são fontes de informações para os funcionários. É importante destacar que todos os meios supracitados possuem ferramentas interativas e ferramentas para que os funcionários forneçam *feedback*, tornando a comunicação em um uma mão de duas vias. Apesar de tudo, deve-se resistir ao impulso de tornar toda a comunicação online, ao menos que tenham certeza que todos os funcionários a utilizarão (ARGENTI, 2014 p. 232).
- Publicações internas: A comunicação impressa, apesar de custosa, é particularmente importante para evitar que os funcionários sem acesso por e-

mail se sintam marginalizados (ARGENTI, 2014 p. 232). Considerando os dados da pesquisa da Aberje que indicam que, em 49% das empresas, menos da metade dos funcionários tem acesso à comunicação digital, fica evidente a importância dos meios tradicionais no planejamento de comunicação interna da empresa. Canais de comunicação que podem ser desenvolvidos a fim de suprir esta demanda são os jornais e revistas. As informações destes periódicos devem ser precisas e realistas, não exclusivamente sobre a empresa, mas também sobre o setor e outras informações relevantes para os colaboradores, transmitindo uma mensagem clara a respeito de sua direção e de sua estratégia abrangente, e o visual deve seguir a linha de grandes veículos já consumidos por eles (ARGENTI, 2014, p. 233), de forma que os funcionários fiquem ansiosos pela próxima edição da publicação. Estas publicações também podem ser compartilhadas em formato digital, dando aos funcionários a oportunidade interagir com elas, através de multimídia, vídeo e links úteis. Outras publicações importantes que podem ser desenvolvidas nas empresas são cartilhas com informações relevantes aos funcionários, como guia de conduta e benefícios, por exemplo. Estes materiais podem ser distribuídos dentro da organização, em refeitórios ou salas comuns, ou enviados para a residência do colaborador, tornando a publicação parte da vida doméstica do empregado.

- Comunicação visual: uma estratégia complementar à gestão de canais on e offline é a inserção de placas, cartazes, banners, outdoors nas instalações da empresa, promovendo eventos pontuais ou datas comemorativas, bem como sinalização adequada dos setores e direções dentro da empresa. Também podem ser implementados webcasts e revistas em vídeo distribuídos através de um sistema de TV corporativa. Aqueles que não têm acesso a e-mail poderão se reunir em determinadas áreas, como refeitórios, para assistir aos webcasts em grandes grupos, criando uma experiência comunitária e estimulando as discussões. (ARGENTI, 2014, p. 235) As revistas em vídeo ainda podem ser usadas interativamente com blogs, streaming de vídeo, fotos e áudio.
- Desenvolvimento interno da marca: Segundo Argenti (2014), ações de endomarketing são relevantes em momentos de mudanças, como fusões, trocas de liderança, lançamento de novas campanhas publicitárias e datas e marcos significativos. Devem ser aplicados quando percebido, através de pesquisa ou

auditoria, que os funcionários estão com baixo moral, pouco engajados com suas funções e desconectados com a visão estratégica da empresa.

- Canais informais de comunicação: os canais informais de comunicação são as conversas particulares, boatos, fofocas, especulações de corredor. Gerenciar estes diálogos espontâneos e particulares é uma tarefa quase impossível. Estatísticas revelam que mais de 90% das empresas não têm uma política para lidar com os canais informais de comunicação nem com qualquer outra rede de comunicação informal (ARGENTI, 2014 p. 238). Para gerenciar a comunicação informal, devem-se estabelecer protocolos entre supervisores para alertar a gerência sênior e a equipe de comunicação interna sobre boatos e rumores, que conduzirão a verificação dos fatos e a elaboração das respostas mais adequadas a serem compartilhadas com os funcionários, a fim de prevenir-se contra uma crise. Segundo Argenti (2014), a melhor alternativa para evitar que os meios de comunicação informais promovam informações errôneas é trazer as informações corretas, de modo crível, por meio de canais de comunicação formais e oficiais, antes que eles sejam divulgados pela mídia. Deste ponto de vista, a gestão de comunicação interna pode ser vista como mais uma ferramenta da prevenção e contenção de crises, como destaca o autor:

Pelo caráter de consultoria do negócio, é importante frisar novamente que o planejamento de comunicação interna deve ser estabelecido de acordo com as necessidades e limitações das empresas; dessa forma, todas as ações e canais de comunicação mencionados devem ser avaliadas quanto à pertinência dentro da organização e ponderadas se são adequadas e podem ser implementadas ou não, de acordo com os objetivos do projeto.

4.4 Comunicação de Crises

Após a comunicação interna, a gestão e comunicação de crises é a segunda base de atuação da Wolf Comunicação, sendo necessário compreendê-la. Para que isso seja possível, utilizamos os conhecimentos de Fearn-Banks (2007) por sua postura crítica e marcada pelo viés que destaca as ações com que podemos trabalhar com mais efetividade dentro das organizações; Mitroff (2000) por seu grande tempo, experiência e reconhecimento na área, e

Heath e O'Hair (2010) por seus estudos semelhantes aos dos autores acima somados a uma visão atualizada e gerencial.

Para Fearn-Banks (2007, p. 2), crise é definida como uma grande ocorrência com um resultado negativo em potencial, afetando a organização, empresa ou indústria, bem como seus públicos, produtos, serviços ou reputação. A crise interrompe as transações comerciais habituais e pode, algumas vezes, ameaçar a existência da organização. Já para Mitroff (2000, p. 35), para que um acontecimento da organização seja considerado crise, é necessário haver um grande prejuízo de vidas humanas, propriedade, arrecadação financeira, reputação e a saúde e bem-estar geral de uma organização.

De acordo com Fearn-Banks (2007, p. 2), comunicação de crise é o diálogo entre a organização e a seus públicos antes, durante e depois de um evento negativo que seja considerado crise, pois nem todo o é - como colocado acima, para ser crise é necessário interromper o fluxo de trabalho. O diálogo deve detalhar as estratégias e táticas desenvolvidas para minimizar o dano à imagem da organização. Banks destaca que esta comunicação possui cinco estágios: detecção, prevenção/preparação, contenção, recuperação e aprendizado. Entende-se a gestão e comunicação de crise como um processo contínuo e cíclico, permanente na organização, mesmo que esta não esteja vivenciando uma crise, já que existem estágios de detecção e prevenção/preparação às crises (ou pré-crise) e o aprendizado organizacional (pós-crise) promove mudanças que ajudam a prevenir crises futuras (FEARN-BANKS, 2007, p. 8).

Heath e O'Hair (2010, p. 6) apresentam uma visão semelhante afirmando que a prática e estudo da gestão e comunicação de crises tende a focar na reputação da organização antes da crise, a forma como a organização respondeu durante a crise, fatos do caso e seus efeitos na reputação da organização e o sucesso ou fracasso da organização em se redimir e restaurar sua imagem (os três estágios da comunicação de crise: pré-crise, resposta à crise e pós-crise). Devemos destacar também que quando se trata de uma crise não é somente a imagem da organização que é afetada e deve ser reconstruída, ou seja, não somente com ela devem ficar as preocupações. Uma crise também afeta os stakeholders (públicos internos e externos das organizações), podendo causar estragos de vida, saúde e propriedade (Fearn-Banks, 2007). Em todos os casos, ao falar de pós-crise não somente a imagem da organização deve ser restaurada, mas sim e também todas as relações e danos causados aos stakeholders.

Segundo Mitroff (2000, p. 34) existem sete famílias de crise: econômica (greves trabalhistas, falta de mão de obra, inquietação dos funcionários queda e flutuação do valor das ações, quebra do mercado, declínio da receita), informacional (perda de informação confidencial, informações falsas, sabotagem de recursos tecnológicos), física (falta e perda de

instalações, equipamentos e suprimentos importantes), recursos humanos (perda de funcionários importantes, aumento do vandalismo e acidentes, violência no trabalho) reputacional (boatos, fofocas, piadas de mau gosto, rumores, sabotagem da marca, dano à reputação corporativa), atos psicopáticos (sabotagem de produto, sequestro, uso de reféns, terrorismo, violência) e desastres naturais (terremotos, incêndios, enchentes, explosões, furacões e tornados) A totalidade de cada tipo de crise chega ao número de 49 tipos de crises. . O autor ainda frisa que as organizações com melhores práticas em gestão de crises estão preparadas para *pele menos* uma crise em cada uma destas famílias (p. 32), pois todos os sete tipos de crise podem acontecer em qualquer organização (p. 36), seja qual for seu setor de atividades.

Ainda de acordo com Mitroff (2000), uma gestão de crise efetiva é uma questão de operar os detectores apropriados *antes* de uma crise, pois isto ajuda a reduzir as chances de uma crise e permitirá gerenciá-la com mais facilidade quando acontecer (p. 101). Parte da estratégia de gestão de crise consiste em captar os sinais que as crises emitem antes de sua ocorrência. Considerando que, em uma organização, há ao menos uma pessoa que percebe a crise eminente (p. 111), deve-se estabelecer um canal aberto entre este detector e a gestão, a fim de que o sinal possa ser ouvido, transmitido para a pessoa certa, da maneira certa, para que uma ação possa ser tomada (p. 110). Neste sentido, uma gestão eficaz da comunicação interna é fundamental e deve prever um canal de comunicação acessível entre o funcionário e gestão e um protocolo para que todos os sinais de crise emitidos internamente sejam processados e mitigados.

Fearn-Banks (2007) traz a tona uma ligação essencial entre a gestão e comunicação de crises e a comunicação interna: a autora trata a comunicação interna como um dos mecanismos de prevenção de crises, atuando de forma estratégica com uma série de métodos dentro das organizações. Traremos a seguir um deles para exemplificar como sua visão pode ser muito efetiva para nosso segmento e, conseqüentemente, para nosso público-alvo: os funcionários precisam de descrição do trabalho e talvez instruções sobre como seus trabalhos devem ser feitos. (FEARN-BANKS, 2007 p. 28).

A premissa destacada parece simples à primeira vista. Contudo, vamos pensar em todas as diferenças que ela faria se for efetiva:

- 1) A descrição do trabalho faz parte da Comunicação Interna. Cada funcionário pode receber um pequeno livro, descrição, qualquer material que disserte sobre suas atividades e a forma correta com que elas devem ser feitas.

- 2) Se os funcionários tiverem este material, não ficaram na dúvida se estão agindo da forma certa ou errada, se estão fazendo o que podem ou o que não podem. E terão uma visão maior se o fluxo da organização está funcionando como deveria.
- 3) Quando o funcionário sabe o que precisa fazer, sabe o que seu gestor espera que esteja concluído. A noção das atividades que precisam desempenhadas diminui a chance de possíveis questionamentos por parte do gestor.
- 4) A visão do funcionário sobre o que deve ser feito permite que ele se sinta mais confiante na visualização e atenção para possíveis erros que podem prejudicar a organização.

Os quatro pontos destacados acima estão dentro da comunicação interna e possuem uma atuação preventiva a crises. Uma organização que utiliza, como exemplo, este item destacado por Fearn-Banks (descrição do trabalho) teria uma maior segurança em casos de queixas sobre a falta de atividades e funções de cada funcionário, maior abertura e confiança por parte dos próprios funcionários em relatar problemas que estão visualizando, etc. Esta é uma das formas de identificarmos como a comunicação interna e a comunicação e gestão de crises estão e devem trabalhar juntas.

4.5 Visão Sistêmica

Ao pensar em organizações, é possível perceber que elas são sistemas que fazem parte outros sistemas maiores, constituindo diferentes ambientes. Para desenvolver o planejamento estratégico deste trabalho, adotou-se a visão sistêmica das organizações, ou seja, consideramos que a Wolf Comunicação recebe demandas dos ambientes e devolve o serviço prestado para os mesmos, como um sistema de *inputs* e *outputs* que possibilita essa interação da organização com estes ambientes. Para entender isso, apresentam-se neste tópico as principais considerações de Silva (2008) e Maximiano (2008).

Quando pensamos na sociedade atual, muitas coisas são formadas por sistemas, sejam eles biológicos, mecânicos, elétricos, financeiros. Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos integrantes e interdependentes relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo organizado (SILVA, 2008 p. 320). O pensamento sistêmico, ou visão sistêmica, é um conceito que conecta esse conjunto de elementos que formam um todo organizado, para realizar objetivos específicos. Segundo Maximiano (2008, p. 39), a essência do pensamento ou enfoque sistêmico é a ideia de elementos que interagem e formam conjuntos para realizar objetivos. Para entender um sistema é necessário ter em mente que

todo sistema possui partes, elementos componentes, e que estes possuem relação ou interação, formando uma entidade que foca na totalidade e não em suas partes.

Qualquer sistema pode ser representado como conjunto de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em três partes: entradas, processo e saída (MAXIMIANO, 2008, p. 40). Essas entradas e saídas têm como objetivo tornar possível a interação de um sistema com outros sistemas existentes; e esses conjuntos de diferentes sistemas formam o ambiente, ou um sistema de sistemas. É importante ressaltar que a realidade nunca é feita isoladamente, mas sim composta por elementos interdependentes e que para entendê-la, é necessário compreender todas essas inter-relações. (MAXIMIANO 2008).

4.6 Ciclo de vida

Além de definir as interações da organização com o ambiente, outro importante ponto a ser analisado na criação de um negócio é a criação e entendimento do ciclo de vida a empresa. Esse ciclo de vida pode ser muito bem comparado como o ciclo de vida biológico que nós humanos possuímos: nascemos, crescemos e morremos; assim também funcionam as organizações.

Todas as organizações possuem um ciclo de vida. Normalmente, pensamos em um ciclo que funcione da mesma forma que os organismos vivos existentes: com um nascimento, crescimento e então a morte. Segundo Adizes (1990), esse ciclo é composto de dez fases distintas: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e a morte.

A primeira fase é a fase de namoro, em que a empresa ainda não existe; há apenas uma ideia e um planejamento, se estendendo até a concretização por completo da organização. No namoro, o fundador da empresa precisa acreditar em sua ideia e no seu sucesso, pois apenas com essa crença será possível enfrentar as grandes dificuldades e crises que podem ocorrer durante as outras fases do ciclo de vida que irão surgir (ADIZES, 1990, p.13).

A infância é a segunda fase do ciclo. Nessa etapa a empresa já foi fundada e já está exposta aos diversos tipos de risco. A partir da exposição a esses riscos, o foco do fundador não deve estar nas ideias, mas na obtenção de resultados. É necessário atingir as necessidades do mercado para que a empresa possa avançar para demais fases do ciclo. Além disso, essa é geralmente uma etapa em que faltam recursos; por isso, o empresário não pode aprender errando e precisará fazer de tudo para sobreviver (1990, p. 30).

No estágio toca-toca, as vendas começam a aumentar, os problemas começam a diminuir, cria-se um ambiente de maior estabilidade. Isso desperta no criador da empresa uma

crença no seu negócio e, conseqüentemente, mais clientes. Nessa fase, algumas vezes, é possível que existam maiores ganhos financeiros que o esperado dentro do fluxo de caixa. É importante ressaltar que no toca-toca a preocupação é voltada às vendas e não a criação de oportunidades.

A quarta fase do ciclo de vida, a adolescência, é vista por Adizes como uma das mais difíceis de todo o ciclo. É nessa fase onde se iniciam os processos de delegação de autoridade, transposição de metas e mudança de liderança. É onde se inicia a construção do sistema administrativo e para tal, existem gerentes que debatem ideias por muito tempo, criando várias reuniões até chegar em algo concreto. Nesta fase cria-se, então, um sistema menos familiar, no qual é perceptível a necessidade de mudança, porém não se sabe como fazer. Para o autor, neste estágio do ciclo de vida organizacional, a empresa renasce. Sob muitos aspectos, a empresa é de fato um adolescente tentando estabelecer sua independência da família. (p. 49). É fundamental delegar de forma correta, pois errar nesse momento pode gerar uma morte prematura do negócio.

Já o estágio da plenitude é o melhor em que a organização pode se encontrar. Ainda segundo Adizes (p. 61), é quando a organização atinge um equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade.

As organizações plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá. São lucrativas e o seu crescimento é semelhante ao das Toca-toca, exceto por uma importante diferença: uma Toca-toca pode nos dizer como ganhou dinheiro; uma organização na Plenitude pode nos dizer, e dirá, por que ganhará dinheiro (ADIZES, 1990, p.61).

Quando a plenitude é alcançada, um dos maiores desafios é manter-se nesse estágio. Para isso, é necessário reavivar o espírito empreendedor criado nas outras fases do ciclo; se isso não é feito, inicia-se a fase estável, onde o crescimento fica estagnado e inicia-se o declínio (p. 62).

A estabilidade é a sexta fase do ciclo de vida de uma organização e é a fase em que se inicia o seu envelhecimento. Nesta etapa ainda existe um bom sistema de autocontrole e administração, mas começa a diminuir a flexibilidade. O pensamento do negócio está voltado ao resultado a curto prazo sobre o investimento feito. Há um declínio quanto o espírito empreendedor, das ideias e da criatividade, que são essenciais na fase de plenitude.

Na aristocracia, a flexibilidade é ainda menor e, como consequência, a capacidade para obter resultados diminuirá. Isso afetará não apenas os resultados em curto prazo, mas também os resultados ao longo prazo. Nesse estágio não há nenhum tipo de espírito empreendedor, o que leva a empresa para próxima fase do ciclo.

Na burocracia incipiente, oitava etapa do ciclo de vida, o medo toma conta do ambiente organizacional: há muitos conflitos internos e até mesmo o cliente passa a ser um problema para organização. Os problemas passam a não ser resolvidos e isso vai levando à próxima fase do ciclo.

Na burocracia, a organização busca formas de sobreviver. O importante não é mais um bom funcionamento, mas continuar existindo. É muito difícil uma empresa que se encontra nesse nível retornar às fases de crescimento. Há perda do controle organizacional, e os muitos sistemas administrativos já não são mais eficientes e isso além de tudo dificulta o acesso dos clientes à organização.

A décima e última fase é a morte. Nessa etapa não há mais compromisso nenhum com a organização e não existe mais nenhum retorno. A empresa deixa de existir.

5 OBJETIVOS

A partir das conclusões obtidas com a análise de mercado e considerando a estrutura organizacional existente, as decisões pessoais dos empreendedores e os objetivos de crescimento, adotamos a ferramenta SMART para definição do objetivo do empreendimento. De acordo com a ferramenta SMART, os objetivos do negócio devem possuir as seguintes características: ser específico (determinar o que se espera alcançar), mensurável (o sucesso pode ser medido e constatado através de indicadores), atingível (o objetivo deve ser alcançável), relevante (precisa ser importante para alguém) e oportuno (possuir um prazo realista que possa ser cumprido).

Considerando os fatores acima descritos, definimos como nosso objetivo geral **conquistar 1% do mercado local das escolas do ramo educacional privado em um ano**. Considerando o universo de 651 escolas particulares de Curitiba (conforme discorrido na seção 1 deste trabalho), isso significa possuir uma carteira de clientes composta por 6 instituições no prazo de um ano, ou 52 semanas.

Além disso, outros 3 objetivos específicos também foram definidos: a) descrever a aplicação dos métodos da gestão e comunicação de crises e comunicação interna nas organizações atendidas; b) apontar a importância da comunicação e gestão de crises para as organizações atendidas; e c) aumentar a importância da comunicação interna para as organizações atendidas.

6 VISÃO SISTÊMICA

De acordo com as definições sobre visão sistêmica apresentadas no referencial teórico deste trabalho e a justificativa apresentada para observar a visão sistêmica organizacional, elaboramos o plano base do nosso empreendimento, levando em consideração os fatores e definições de Maximiano (2008). O fluxograma a seguir ilustra a visão sistêmica do empreendimento:

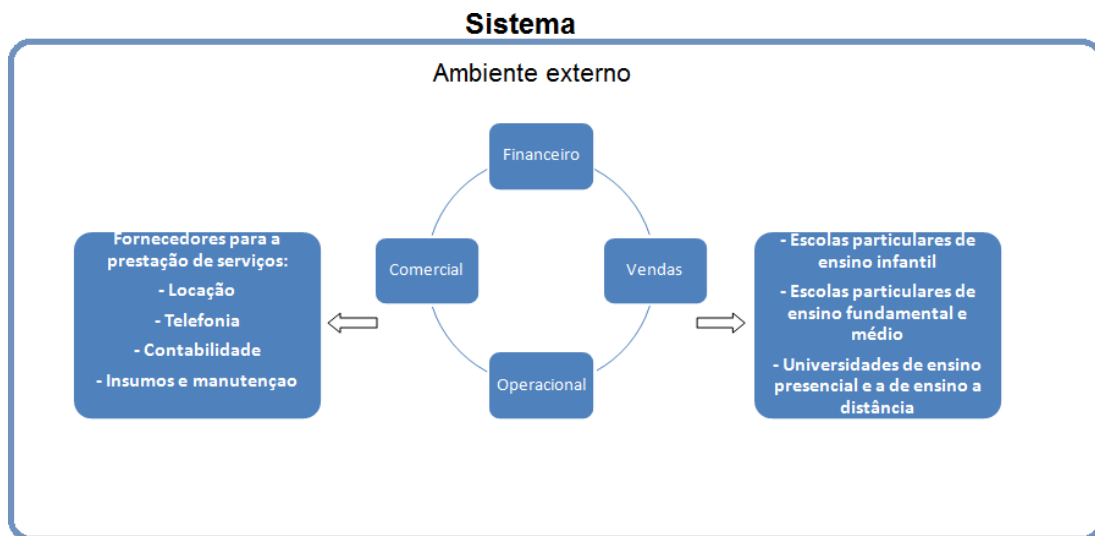


Figura 1 - Visão sistêmica do empreendimento

No fluxograma, a organização está contida dentro de um sistema maior, chamado de ambiente externo. Também contido no sistema externo, estão os fornecedores e prestadores de serviços e os clientes. Assim como a organização, estas entidades também estão sujeitas às condições favoráveis e desfavoráveis do ambiente externo. O sistema interno da organização é composto por quatro células: operacional, vendas, financeiro e comercial.

7 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DO EMPREENDIMENTO

A seguir estão descritas as funções administrativas do empreendimento:

7.1 Clientes

Atuaremos junto a organizações do setor educacional privado. Nossos clientes serão escolas e colégios particulares de ensino infantil, fundamental e médio. O foco serão as instituições de Curitiba e Região Metropolitana. Após o primeiro ano de operação e a consolidação do negócio, é possível a expansão pra outras principais cidades do Paraná, como Ponta Grossa, Londrina, Maringá, Cascavel, Foz do Iguaçu e Jacarezinho.

7.2 Principais concorrentes

No ramo de comunicação e gestão de crises, a agência Central Press posiciona-se como o maior concorrente da capital; concorrentes secundários incluem a Evidência Comunicação e Kakoí Comunicação. No âmbito da comunicação interna, a NQM Comunicação seria a maior concorrente e os concorrentes secundários seriam a Smartcom Comunicação e a Agência Zero. No entanto, nenhum dos concorrentes citados atua especificamente com o setor educacional. Por isso, a relação com os concorrentes seria uma relação menos competitiva, uma vez que não há grande disputa de fatia de mercado, e seria mais uma relação de troca de experiências e melhores práticas.

7.3 Fornecedores

Por se tratar de uma empresa voltada para a produção de um serviço, nossos fornecedores não serão responsáveis por fornecer matéria prima, mas sim recursos para que nosso serviço possa ser realizado. São fornecedores de água (Sanepar), energia (Copel), telefonia e internet (Vivo), contabilidade (Contabilizei), apoio jurídico (Matheus Fernandes), manutenção dos computadores (Souza Informática) e *coworking* (Aldeia *coworking*).

Além disto, a depender das estratégias adotadas em nossos projetos para os clientes, parcerias com designers *freelance*, agências de marketing digital e assessoria de imprensa se farão estratégicas para o sucesso de nossas iniciativas.

7.4 Produtos e Serviços ofertados

Como um negócio de consultoria, as soluções oferecidas para os clientes serão desenvolvidas a partir de um diagnóstico organizacional e em encontro com os objetivos do

gestor da instituição, sendo assim totalmente personalizáveis. No entanto, as soluções oferecidas serão divididas em três categorias: consultoria em gestão de crise, consultoria em comunicação interna e consultoria em prevenção de crises (que seria um “combo” unindo a gestão da comunicação interna com a gestão e comunicação de crises).

7.4.1 Consultoria em Comunicação e Gestão de Crise

Esta solução destina-se para instituições que estejam passando por uma crise e que precisem de auxílio no âmbito da comunicação para conter a crise e garantir o aprendizado organizacional. Após a conclusão do projeto, será oferecida ao cliente a continuidade do projeto através de um projeto de Prevenção de Crises (explicado mais adiante).

Serviços:

- Diagnóstico Organizacional;
- Análise do Ambiente;
- Planejamento estratégico de Gestão e Comunicação de Crises;

7.4.2 Consultoria em Comunicação Interna Serviços

Esta solução destina-se para aquelas instituições que estão experimentando prejuízos, falta de eficiência, baixa satisfação do consumidor e outros indicadores negativos por conta das falhas dos sistemas de comunicação interna.

Serviços:

- Pesquisas quantitativas, grupos focais e análises observacionais;
- Diagnóstico organizacional;
- Planejamento estratégico de comunicação interna;
- Planejamento e programas de comunicação;
- Guias de orientação;

7.4.3 Consultoria em Prevenção de Crises (“Combo”)

Esta solução une estratégias de comunicação e gestão de crises com estratégias de comunicação interna, entendendo que a comunicação interna eficiente é um dos requisitos fundamentais para prevenir crises; também são desenvolvidos planos de ação para diversos cenários de crise, a fim de responder às situações de crises e contê-las o mais rápida e eficientemente possível, antes que causem grandes estragos. Destina-se a organizações que já tenham passado por crises e não desejam passar por situações semelhantes novamente, e também para instituições que não passaram por crises, mas enxergam riscos e problemas

iminentes.

Serviços:

- Análise do ambiente;
- Pesquisas quantitativas, grupos focais e análises observacionais;
- Diagnóstico Organizacional;
- Planejamento estratégico de Gestão e Comunicação de Crises;
- Planejamento estratégico de comunicação interna;
- Planejamento e programas de comunicação;
- Guias de orientação;

7.5 Identificação dos custos

Os custos do empreendimento dividem-se entre gastos variáveis e fixos. Idealizamos os custos da seguinte forma:

7.5.1 Gastos Fixos

Água, luz, telefone, internet, contabilidade, manutenção de computadores periódica, salário dos funcionários/sócias, marketing digital (*Facebook Ads e Google AdWords*), aluguel de *coworking*, transporte/gasolina, alimentação e tributos.

7.5.2 Gastos Variáveis

Designers freelance e motoboy, apoio jurídico, assessoria de imprensa, agências de marketing digital, estacionamento, viagens, passagens, hotel, material de escritório.

7.6 Definição do valor final de venda do serviço

O primeiro passo para definição do valor do serviço de consultoria é calcular aproximadamente os gastos fixos que a empresa terá. Considerando o funcionamento do empreendimento na *Aldeia Coworking* e a realização de trabalho *home office*, obtém-se o valor mínimo de R\$ 14.616,91 de receita mensal para cobrir todos os custos.

Gasto	Custo (R\$)	Periodicidade
<i>Coworking</i>	R\$7.320,00	Anual
Telefone fixo+Celular+4G	R\$4.247,64	Anual

Alimentação	R\$7.700,00	Anual
Transporte	R\$7.414,00	Anual
Marketing Digital	R\$3.600,00	Anual
Contabilidade	R\$ 960,00	Anual
Manutenção de computadores	R\$300,00	Anual
Salário das consultoras + Pró-labore	R\$117.000,00	Anual

Considerando a empresa como prestadora de serviço enquadrada no imposto simples nacional, tem-se uma alíquota de 18,77% em cima da receita máxima anual da empresa, sendo a taxa de imposto de renda total de R\$ 83.437,96.

Tabela 1 – Relação de custos fixos anuais

Além dos gastos fixos, há também gastos variáveis, aos quais não podemos informar com certeza sua periodicidade. No entanto, se estima uma influência de 4% no orçamento ao ano.

Para definição da média salarial de dois mil e quinhentos reais por consultora, se usou a média salarial de consultores júnior/trainee de empresas e agências que atuam na área de consultorias, que estão inseridos no mercado até dois anos depois de sua formação. Além disso, foram realizadas pesquisas de vagas de emprego para consultores júnior/trainee em sites de busca de emprego como o Vagas e Indeed. A média dos valores encontrados resultou na criação de um valor mínimo bruto definido como base inicial para a inserção da empresa do mercado.

A partir desta definição, dividiu-se o valor do salário pelo número de dias úteis trabalhados em um mês (aproximadamente 22 dias) e uma carga horária de trabalho estimada em seis horas diárias, obtendo um valor por hora de cada consultora de 19 reais.

Para definir o preço final da hora a ser cobrada, utilizou-se a taxa *markup*, que calcula o preço de venda a partir do valor da hora, da porcentagem de custo e da porcentagem de lucro estimada, em que:

$$PV = \text{valor/hora} \cdot (1 + \text{markup})$$

$$PV = 19 \cdot (1 - 0,08)^n$$

$$PV = 98$$

Considerando o preço de venda da hora de 98 reais e a possibilidade de trabalhar 252 dias úteis em um ano, seis horas por dia, multiplicado pelo número de consultoras (três), obtém-se um total de 4.536 horas de trabalho. Dessa forma, estima-se que a receita total máxima da empresa, em um ano, é de R\$444.528,00:

Receita total máxima anual = Número total de horas trabalhadas valor hora

$$RTMA = 4.536 \cdot 98$$

$$RTMA = 444.528,00$$

A partir do valor hora obtido a empresa irá desenvolver os tipos de contratos realizados, que são divididos por trabalho, projeto ou fee mensal.

7.7 Planejamento do fluxo de caixa

Inicialmente, a empresa possuirá um valor total de R\$ 15.000 (quinze mil reais) em caixa, para dar início às suas operações. Esse recurso vem de fundos próprios das fundadoras da empresa. R\$ 6.000 (seis mil reais) serão investidos na compra de computadores e um *tablet*. R\$ 5.000 (cinco mil reais) ficarão disponíveis para qualquer outro investimento necessário durante o período de abertura da consultoria e também como reserva financeira, e R\$ 4.000 (quatro mil reais) serão utilizados para custos fixos referentes ao primeiro mês de atuação.

Todo dinheiro arrecadado mensalmente será dividido em três alíquotas fundamentais: $\frac{1}{3}$ da receita será utilizada para pagar os custos mensais necessários para prestação de serviço; o segundo terço será aplicado em uma conta poupança como reserva financeira e para uso em possíveis investimentos necessários ao longo do ciclo de vida da organização; o último terço será dividido em parte iguais entre as sócias/consultoras.

A porcentagem definida em relação à divisão do lucro líquido obtido se dá por: 50% para fundos da empresa e 50% para divisão entre as sócias.

A tabela a seguir ilustra o planejamento do fluxo de caixa:

MÊS 1	
Entrada	R\$ 37.044,00 (receita mensal obtida pela média mensal da receita máxima anual)
Saída	R\$18,671,37 (Custo fixo total mensal) + R\$10.000 investimento no primeiro mês
	R\$1.471,76 (Custo variável aproximado calculado a partir da média mensal do valor de 4% ao ano sobre a receita máxima total)
Total em caixa	R\$ 6.900,87
Fundo de investimento	R\$5.000

Tabela 2 – Planejamento de fluxo de caixa

7.8 Capacitações necessárias

Os consultores deverão possuir graduação em Comunicação Organizacional, Publicidade e Propaganda ou Relações Públicas. Experiência profissional, especializações ou cursos com ênfase em comunicação e gestão de crise e comunicação interna, boa comunicação e facilidade em lidar com o público, além de perfil empreendedor e analítico.

7.9 Avaliação do desempenho pessoal

Para análise da execução das tarefas, será adotada a ferramenta Wunderlist. Trata-se de uma ferramenta de gestão de tarefas que trabalha com o sistema de listas. A partir dele, é possível criar uma lista de tarefas, colocar data desejada, nomear responsáveis e outras características aqui não citadas. O uso da escolha da ferramenta se justifica pelo seu custo (gratuito) e pela facilidade para aprendizado, no caso de futuros funcionários. Outro ponto de destaque é a possibilidade do compartilhamento com os futuros clientes.

No ponto de vista B2B, a grande maioria dos gestores procura manter-se atualizados com o que acontece dentro da sua empresa. A ferramenta Wunderlist traz a possibilidade de compartilharmos a lista de tarefas específica com cada um de nossos clientes, fazendo com que eles tenham uma visão mais próxima de todos os acontecimentos, possam tirar suas dúvidas ou solicitar outros medidos de modo simples e rápido.

Para análise de todas as tarefas da empresa, horas de trabalho e tempo estimado para cada projeto, será utilizada a ferramenta de gerenciamento Runrunit, conhecida como a ferramenta que todo gestor deveria ter. Por meio de uma separação das equipes ou pessoas que integram a empresa, é possível verificar em que situação se encontra cada projeto, quanto tempo ele ainda irá levar para ser concluído e acompanhar a sequência das próximas tarefas. O sistema calcula, com base no primeiro tempo levado para cada tarefa pré-cadastrada, quanto tempo será necessário para cada item que for escolhido, sucessivamente. Por exemplo: se existe o tipo de tarefa chamada Plano de Comunicação, é possível separar que pessoas trabalham nesta tarefa e quanto tempo elas geralmente levam para produzi-la. Também é possível selecionar as tarefas de acordo com o tipo de contrato pré-estabelecido com o cliente. Fazendo uso do Runrunit, cada funcionário poderá visualizar todas as suas tarefas que precisam ser realizadas. Além disso, é possível identificar fatores como atraso, qual a prioridade e data de entrega, tudo por meio de organização e integração com os demais setores.

7.10 Local e estrutura da empresa

A empresa será estruturada por uma divisão entre um *coworking* e *home office*. Justifica-se esse procedimento pela diminuição de custos, não sendo necessário investir em aluguel e mobiliário. A estrutura oferecida pelo Aldeia *coworking*, com sede física na Av. Cândido de Abreu, 381 consiste em internet, mesa de trabalho com os devidos mobiliários de escritório, impressoras e salas de reunião.

Outra possibilidade a ser estudada é a instalação da empresa no Hotel Tecnológico da UTFPR, que assim como o *Coworking*, possui custos reduzidos. A estrutura da Universidade nos oferece espaço para trabalho, internet, um ramal telefônico, além das despesas com água e luz já inclusas e cursos de suporte empreendedor gratuito.

7.10.1 Equipamentos, móveis e utensílios necessários

Os equipamentos necessários para a execução do trabalho são computadores, tablet, telefone fixo, fragmentadora de papel e impressoras, bem como papelaria básica (cartão de visitas e papel timbrado) para iniciar as primeiras negociações.

O mobiliário necessário (escrivinhas, arquivo, estantes para livros, cadeiras, poltronas, material de escritório e lixeiras) será fornecido pelo *coworking*.

7.11 Processo de trabalho

O processo de trabalho descrito a seguir segue o procedimento proposto pelo artigo da FAGV⁸, dividido em seis etapas: apresentação da consultoria, negociação do contrato, diagnóstico e elaboração de plano de ação, implementação, conclusão da consultoria e monitoramento pós-consultoria, conforme ilustrado na figura a seguir:



Figura 2 - Processo de trabalho de consultoria

7.11.1 Apresentação da consultoria

Este é o momento do primeiro contato físico entre cliente e consultoria. É onde o consultor apresenta a empresa, o portfólio de serviços, os benefícios do serviço, clientes satisfeitos, como funcionam os procedimentos. As estratégias que antecedem a apresentação da empresa estarão descritas no plano de comunicação. O fator apresentação da consultoria leva em consideração uma entrevista já marcada com o cliente, que teve como base um estudo sobre o perfil e necessidades que ele provavelmente já tenha.

7.11.2 Negociação de contrato

Nessa fase o consultor já *prospectou* o cliente. Após serem definidos os tipos ou o tipo de serviços dentro da cartela oferecida pela empresa: se a consultoria será fixa, ou se será um

⁸<https://fagv.com.br/noticias/consultoria-empresarial-conceito-e-etapas-2/>

serviço prestado exclusivamente uma vez, se ela será cobrada por hora ou por projeto; será realizado um acordo em relação ao valor a ser cobrado e o contrato será emitido.

7.11.3 Diagnóstico e elaboração do plano de ação

Nessa etapa *briefings* serão realizados, levantamento de informações necessárias e estudo de caso de cada organização através de um processo analítico. O plano de ação diz respeito às ações e medidas tomadas, o tempo e recursos necessários para realizá-las e quem será responsável por cada ação.

7.11.4 Implementação

Nessa fase, tudo o que foi planejado na etapa anterior será colocado em prática de acordo com o cronograma estabelecido e o que foi acordado no contrato realizado na etapa 2.

7.11.5 Conclusão da consultoria

É nessa fase que se apresentam os primeiros resultados da consultoria e o consultor, a partir dos resultados, busca fazer a organização se ambientar as mudanças realizadas e assim poder acolher as medidas tomadas ou ações implantadas como parte do novo sistema organizacional.

7.11.6 Monitoramento pós consultoria

Nessa etapa o consultor acompanha os resultados obtidos em cada implementação ou mudança realizada para garantir o real sucesso da ação realizada.

7.11.7 Critérios de qualidade

Três indicadores serão adotadas para mensurar a qualidade dos serviços prestados: a ferramenta Servqual, a Matriz GUT e grupo focal com métricas.

A ferramenta Servqual, também conhecida como escala Servqual, é utilizada para mensurar o grau de satisfação dos clientes perante os serviços oferecidos pelas organizações. Utilizando um sistema de notas, o Servqual propõe ao gestor estabelecer 22 perguntas, todas referente às necessidades de cada serviço específico. Este questionário será aplicado aos clientes, em duas etapas: no início, antes da realização do serviço; e depois, durante a realização do serviço. Os clientes devem responder as perguntas atribuindo um grau de importância numérico de 0 a 6.

Depois de respondidas as duas etapas, torna-se fácil para o gestor mensurar o nível de qualidade que está chegando ao cliente. Basta calcular o seguinte:

$$AV-EX= QUAL$$

Sendo que AV representa a segunda nota dada como grau de importância ao serviço (ex: a primeira nota dada, também delimitada como expectativa); QUAL representa a qualidade do serviço.

Se a nota final for positiva, entende-se que as expectativas do cliente estão sendo supridas. Agora, se a nota for negativa, é um sinal para o gestor identificar e corrigir o que for necessário.

Os principais aspectos que a ferramenta mensura são: a confiabilidade (cumprimento com o que foi prometido, no prazo estabelecido); garantia (transmissão de segurança e tranquilidade para seus clientes); tangibilidade (qualidade dos recursos físicos e estruturas); empatia (qualidade do atendimento e atenção às necessidades de cada cliente); e capacidade de resposta (rapidez do serviço e resolução dos problemas).⁹

Muitos gestores acreditam que um dos problemas que atrapalham o fluxo das ações na sua empresa é a falta de aproveitamento do tempo. Saber gerir o tempo de trabalho é uma característica que faz muita diferença no dia-a-dia organizacional. Do alemão “bom”, a matriz GUT é uma ferramenta que auxilia os funcionários a priorizarem o que é mais importante levando em consideração os seguintes itens: gravidade (estragos que o problema pode causar se não for solucionado); urgência (tempo máximo para resolver o problema); e tendência (possibilidade de aumento do problema se não for resolvido imediatamente).

Um dos benefícios da matriz é sua facilidade de uso. É necessário apenas seguir 4 passos: a) listar todos os problemas atuais; b) classificá-los de acordo com as variáveis acima, em uma escala de 1 a 5; c) escolher os principais e escolher seus pontos fracos e d) elaborar um plano de ação para solucioná-los.¹⁰

Segundo Morgan (1997), o grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais, que coleta informações por meio das interações grupais. A utilização de um grupo focal na Wolf Comunicação possui a intenção de verificar a integração entre os profissionais presentes na empresa de forma natural, levando em consideração a forma como os discursos com opiniões diferentes são analisados e como os debates são levados em consideração.

⁹ <http://www.blogdaqualidade.com.br/servqual-um-metodo-para-avaliar-a-qualidade-do-servico/>

¹⁰ <https://www.salpinx.com.br/gestao-do-tempo/>

As métricas são uma fonte de mensurar uma tendência, uma ação ou um comportamento. A utilização de métricas no grupo focal consiste na ideia de poder medir como as ações determinadas estão sendo tomadas e avaliá-las, aumentando a agilidade na resolução de possíveis problemas organizacionais.

8 ANÁLISE MERCADOLÓGICA DO EMPREENDIMENTO

A partir da consideração dos elementos trazidos na análise do ambiente e ao longo de todo este trabalho, estabeleceu-se a seguinte matriz SWOT destacando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio:

8.1 Forças

- Formação dos profissionais responsáveis em comunicação organizacional: os profissionais formados no curso de Comunicação Organizacional possuem habilidades em diferentes áreas da comunicação, abrangendo aspectos teóricos e práticos construídos por uma base que preza pela diversidade e utiliza como ferramenta o conceito da junção do físico com o digital;
- Experiência das gestoras com projetos voltados para o setor educacional, com prêmios a nível regional e nacional;
- Capacidade analítica: Capacidade de análise de cenário marcada por uma visão que busca equilibrar o mercadológico pelo viés acadêmico;
- Baixo custo com fornecedores: Como a grande maioria dos processos é de base intelectual, os custos com fornecedores são reduzidos;
- Mentalidade inovadora e pré-disposta a mudanças: Facilidade para se adaptar as alterações do mercado de forma criativa;
- Atuação exclusiva em comunicação interna e gestão e comunicação de crises: estratégia de foco para atender com a máxima qualidade de forma especializada os clientes futuros;
- Desejo de crescer e se estabelecer no mercado: busca frequente de ferramentas para melhorar a área de atuação escolhida e adequação as regras do mercado;
- Fontes e referências atualizadas em relação a área de atuação;
- Pouca concorrência: o mercado atual é ocupado não por consultorias especializadas, mas sim por agências que prestam os mesmos serviços. Devido a este fato o número de concorrentes diretos no segmento educacional se torna nulo.

8.2 Fraquezas

- Recém-entrantes no segmento de consultorias: falta de conhecimento prático da área;
- Pouca experiência de mercado: mesmo com uma presença ativa no mercado, a experiência (medida por anos) é curta;

- Falta de parceiros e apoiadores: a consultoria ainda não possui apoiadores ou parceiros;
- Baixo capital para investimentos;
- Pouco conhecimento de possíveis armadilhas do setor: como novas entrantes na área, é necessário estar sempre alerta a tudo que pode prejudicar a vida da empresa.

8.3 Oportunidades

- Aumento da demanda por consultorias no Brasil, devido à atual situação econômica. Segundo matéria da Fenacon do início de 2016, a atual instabilidade econômica do país elevou a procura pelos serviços de consultoria. A matéria, que consta com entrevista de grandes nomes da área, traz uma opinião positiva do setor do sócio-líder da EY, conhecida por uma das maiores práticas de consultoria do mundo¹¹;
- Maior preocupação das empresas em lidar com situações de risco e evitar crises que possam interferir nos seus ganhos⁸;
- Implementação do Novo Ensino Médio conforme a Lei da Reforma do Ensino Médio, que trará mudanças no processo de trabalho das escolas e deixa-as vulneráveis para falhas de comunicação interna e crises;
- Benefícios oferecidos por sistemas como SEBRAE e SENAI para pequenas e médias empresas;
- Iniciativa de uma consultoria específica, focada em um atendimento e serviço personalizado;
- Crescente número de mão de obra qualificada com a formação dos egressos em Comunicação Organizacional: são iniciadas duas turmas com 44 alunos por semestre e formados aproximadamente 8 alunos por semestre (número crescente). Além disso, também é crescente o número de pós-graduados em Comunicação Organizacional;
- Aumento do senso crítico dos brasileiros, que resulta em uma preocupação das empresas com o sucesso dos seus processos e com sua imagem institucional;
- Ampliação das plataformas digitais, permitindo maior acesso a conteúdos para realização dos projetos e a busca de ferramentas para especialização;
- Redes sociais como importante meio de propagação dos negócios.

¹¹ Declaração do gestor: Antônio Vita, a procura por serviços relacionados a governança e gestão de risco se deu a partir de 2015 em função dos escândalos de corrupção e o aumento da preocupação das multinacionais reguladas por órgãos fora do Brasil. Sem mudança no cenário político e econômico do País, a procura continuará nessas áreas

8.4 Ameaças

- Instabilidade econômica brasileira interferindo na abertura de novos negócios;
- Consultorias de renome consolidadas que prestam serviços voltados a prevenção de crise e comunicação interna;
- Mercado pouco sólido no Brasil: Por se tratar de uma área de em crescimento, o setor ainda precisa se estabelecer;
- Falta de normas e órgãos regulamentadores específicos do setor;
- Tecnologias que demandam mais investimentos;
- Crise de credibilidade política vivida atualmente no Brasil: Os problemas enfrentados pela sociedade podem acarretar na visão que a população terá perante a novas iniciativas de empreendedorismo;
- Dificuldade de consolidação de uma consultoria deste tipo;

8.5 Análise de concorrência

Em uma pesquisa quantitativa tendo como base os meios de comunicação digitais, não encontramos concorrentes diretos (consultorias) que oferecem o mesmo conjunto de ações de forma especializada. Mesmo assim, tomamos como fonte de estudo as agências de publicidade que prestam os serviços futuramente oferecidos por nós. Utilizou-se como critério de escolha aquelas que estão ou já estiveram presente no guia de empresas de comunicação. São elas: Central Press (na área de gestão e comunicação de crises) e NQM Comunicação (na área de comunicação interna).

Pontos positivos - Central Press:

- Mais de 15 anos de atuação na área da comunicação: Presença forte nos meios digitais e não digitais, conhecimento das armadilhas de mercado e das ações que devem ser tomadas para preveni-las.
- Clientes de renome: Atuação com clientes de grande porte como Copel, Universidade Positivo e Ademilar.
- Atuação em 4 países: A empresa fez uma parceria estratégica com a *Agency Brazil*, uma das 10 maiores empresas de “Public Relations” do Reino Unido, que possui unidades em Londres, Doha (Qatar), Boston e Nova Iorque.
- Diversos prêmios na área: Premiada pela ABERJE, que reconhece os melhores trabalhos em agências de comunicação.
- Boa localização: A agência possui sede no bairro Água Verde, em Curitiba.

- Boa reputação: Depoimentos de clientes de alto padrão (como diretor de marketing do Sicredi) estão presentes no site da agência.
- Boa propaganda: Aparente posicionamento estratégico no Google.
- Grande cartela de serviços: A agência possui uma estrutura para oferecer desde Assessoria de Imprensa até Relações Públicas.
- Participação frequente no Facebook e LinkedIn: Atuação ativa e com frequência nas redes sociais.

Pontos negativos - Central Press

- Nome pouco conhecido: Mesmo com um longo tempo de atuação, em uma pesquisa qualitativa entre 10 professores da área de comunicação, somente 2 conheciam a empresa.
- Cartela de serviços muito extensa e com pouca especialização: A oferta de vários serviços pode ser menos satisfatória levando em consideração a falta de foco da cultura organizacional em menos quesitos.
- Logomarca pouco atraente: Layout com traços antigos e pouco marcantes.
- Pouca participação em outras redes sociais, como o Instagram: Mesmo com atuação ativa no LinkedIn e Facebook, a agência não possui participação frequente no Instagram, rede social essencial nos dias de hoje.

Pontos Positivos - NQM Comunicação

- 20 anos de atuação: História extensa, conhecimento das necessidades e particularidades do setor de atuação.
- Clientes de renome: Fazem parte do portfólio da agência clientes como a Unimed e Park Shopping Barigui.
- Sede também em São Paulo;
- Atendimentos em Brasília e no Rio de Janeiro: Com duas sedes brasileiras, a agência também divide sua atuação em outras capitais influentes: Brasília e Rio de Janeiro.
- Associada a ABRACOM (Associação Brasileira das Agências de Comunicação)
- Boa localização: A agência está localizada em dois pontos centrais: Um em Curitiba, no centro cívico; E outro em São Paulo, no bairro Paraíso.
- Utilização de características regionais no nome para diferenciação: A sigla NQM vende um jargão jornalístico próprio de Curitiba que significa “Nem Que Morra”.

Trata-se de um indicativo para os jornalistas de que o assunto NQM é muito importante e prioritário na pauta do dia.

- Participação ativa no Facebook e LinkedIn: Frequência nas duas redes sociais.
- Vídeo Institucional: Site possui vídeo institucional como um dos quesitos para se diferenciar dos concorrentes.

Pontos negativos - NQM Comunicação

- Site simples: O layout é criativo, mas possui poucas abas e pouca interação.
- Falta de participação em outras redes sociais, como o Instagram;
- Pouco conteúdo explicativo acessível: A agência apresenta somente uma breve explicação em seu site, não abrindo espaço para um “saiba mais” por exemplo.
- Pouca propaganda digital: Presença pouco influente no Google.

9 CICLO DE VIDA PARA O EMPREENDIMENTO

Conforme descrito no item 4, a Wolf Comunicação encontra-se em fase de namoro, momento no qual a empresa ainda não existe; há apenas uma ideia e um planejamento, se estendendo até a concretização por completo da organização. No namoro, o fundador da empresa precisa acreditar em sua ideia e no seu sucesso, pois apenas com essa crença será possível enfrentar as grandes dificuldades e crises que podem ocorrer durante as outras fases do ciclo de vida que irão surgir (ADIZES, 1990, p.13).



Figura 3 - Ciclo de vida do empreendimento

10 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PARA O EMPREENDIMENTO

Quando uma empresa é criada, a maioria das pessoas pensa em um ciclo de vida como algo sem barreiras ou momentos ruins. Nos dias de hoje, é necessário pensar nas oportunidades e nas dificuldades que vão permear um novo empreendimento. O cenário atual das consultorias no Brasil está rodeado por uma grande gama de oportunidades. Conforme destacado no início deste trabalho de conclusão de curso e na análise de cenário, o mercado de consultoria apresentou um crescimento de 20% em 2015, devido à procura de gestores por formas de se manter atuantes mesmo com as turbulências do mercado.

Segundo matéria do Estadão de março deste ano, as empresas normalmente procuram uma consultoria empresarial por quatro principais motivos:

Na maioria dos casos, empresas contratam o serviço de consultoria empresarial por quatro principais motivos: por não saber identificar o problema, por saber identificar o problema e não saber como resolvê-lo, por falta de pessoas disponíveis para se dedicar a uma determinada urgência - quase sempre nem é da alçada destas pessoas fazê-lo - necessitando assim de pessoas de fora para resolver a suposta urgência e permitir que a equipe continue focada em suas principais atividades e, por fim, por que a empresa precisa tomar medidas impopulares que poderiam impactar a equipe de um modo geral, sendo mais conveniente que profissionais que não fazem parte da empresa tomem esta frente, se retirando quando o objetivo tiver sido concluído. (ESTADÃO, 2017)

Estes quatro principais pontos são exemplos de onde uma consultoria especializada em comunicação interna e gestão e comunicação de crises pode atuar. Tendo como base o segundo fator (saber identificar o problema e não saber resolvê-lo), vamos trazer um caso específico de rede educacional privada, que se enquadra no segmento escolhido pela consultoria, para visualização do cenário atual. É importante ressaltar que a construção dos cenários relativos à consultoria já foram apresentados no item dois deste trabalho.

Em junho de 2017, o Colégio Marista do Rio Grande do Sul virou assunto na mídia nacional devido a uma festa direcionada aos estudantes do ensino médio com o tema “se nada der certo”, referindo-se às alternativas dos alunos diante de um possível desempenho ruim na prova do vestibular. Os alunos deveriam ir fantasiados de profissões que seriam uma segunda opção para eles. No entanto, a festa teve vários alunos fantasiados de empregados ou lixeiros, dando o sentido que de estas profissões seriam ruins ou destinadas àqueles que não têm mais escolha. O caso ocasionou um prejuízo reputacional não somente para o colégio, mas para toda a Rede Marista do país, que vende valores fundamentais religiosos. Mesmo o caso sendo sobre uma das unidades, a notícia se espalhou e a imagem de outras sedes foi vista de maneira errada. Em Curitiba, por exemplo, um grande número de pessoas condenou o colégio Marista

da capital, considerando que o fato tinha acontecido nele. Foram feitas várias publicações contra o colégio, mostrando decepção pela postura tomada.

O que realmente aconteceu: Outro colégio do Rio Grande do Sul, especificamente em Novo Hamburgo, tinha oferecido a festa. No entanto, devido ao tamanho e maior conhecimento do público sobre o colégio Marista, a divulgação de uma foto antiga de um acontecimento do mesmo gênero de dois anos atrás levou as pessoas a entenderem como um caso atual, causado pela rede.¹²

Neste ponto é ilustrado como uma consultoria especializada teria influência neste caso. O colégio Marista sabia que uma festa deste tipo era um problema e, como atitude, a excluiu do seu planejamento. No entanto, todos os registros que poderiam vincular a imagem do colégio novamente a festa não foram excluídos, deixando aberta a possibilidade para novos estragos. A atuação de uma pessoa externa, mais propriamente um consultor especializado na área, poderia ter auxiliado o colégio a eliminar o problema por completo (detectando) e atuando na fortificação da comunicação interna, evitando os estragos futuros. Da mesma forma, uma análise dos concorrentes mais atenta por parte do colégio Marista teria permitido que ela aprendesse com o erro de outras instituições e se prevenisse contra este tipo de problema.

A partir desta análise, é possível identificar algumas das estratégias que podem ser adotadas nos projetos de consultoria, e como sua utilização pode ser um fator diferencial no dia-a-dia dos futuros clientes.

¹² <http://emails.estadao.com.br/noticias/comportamento.escola-e-acusada-de-discriminar-profissoes-em-atividade,70001826867>

11 PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

O planejamento de comunicação é fundamental para estabelecer as estratégias de abordagem com *stakeholders*. Não somente por tratar-se de uma empresa de comunicação, sabemos que é indispensável ter uma base sólida para permitir que nosso público nos conheça e, posteriormente, tenha toda estrutura necessária antes, durante e depois do serviço escolhido. É no plano de marketing e comunicação que se define quais as mensagens e como elas serão transmitidas para o público, e se definem as estratégias necessárias para alcançar o objetivo geral e os específicos da organização. O objetivo é desenvolver estratégias de comunicação integrada para criar o posicionamento e inserção da marca no âmbito *online* e *offline*. Reforçamos o conceito do Phygital (Physical + Digital), e acreditamos que não existem barreiras entre o físico e o virtual.

Para criação e estruturação deste plano de comunicação foi utilizado como base - além de todos os estudos durante a graduação - os resultados obtidos através da análise SWOT e a segmentação do público alvo. Também foram analisadas as ferramentas presentes no mercado e seu nível de efetividade de acordo com as experiências práticas das integrantes deste trabalho de conclusão de curso.

O público-alvo são os gestores (diretores, gerentes e coordenadores) do segmento educacional privado, de ensino infantil, fundamental e médio de Curitiba. Este público tem entre 30 e 60 anos e pelo menos 10 anos de carreira; possuem família formada e são adeptos às tecnologias móveis.

Para atingir o objetivo traçado, é necessário o desenvolvimento das seguintes ações estratégicas:

11.1 Criação do *website*

Na atualidade, a presença digital é indispensável para uma organização. Por isso, iniciaremos nossa estratégia online com a criação do *website*. Ele é a plataforma na qual o cliente poderá obter as informações essenciais sobre a empresa de forma mais aprofundada, como, por exemplo, o descritivo dos serviços realizados, informações de contato, clientes atendidos (portfólio) e história da empresa. Além disso, a produção de conteúdo autoral, que demonstre a expertise da Wolf Comunicação para o cliente, será feita através de um blog incorporado ao *website*, que deve receber conteúdo novo a cada 15 dias.

Escolhemos um design para o website composto por blocos de diferentes tamanhos que mesclam textos e imagens. Trata-se de um estilo moderno, intuitivo e facilmente navegável através de dispositivos móveis.

No topo da *homepage*, uma barra de links permite que o usuário navegue pelas páginas do website: Sobre Nós (contendo a história e os valores da empresa), Serviços (apresenta o portfólio de serviços da empresa), Projetos & Clientes (mostra clientes com os quais já trabalhamos, testemunhos de clientes satisfeitos e estudos de caso de projetos já implementados), Blog (trazendo conteúdo relevante para o público-alvo e que revele a expertise da Wolf Comunicação nos temas sobre os quais escreve) e Contato (contendo informações sobre e-mail e telefone, bem como um formulário de contato), bem como ícones para as redes sociais da empresa. Logo abaixo, teremos um banner principal, estilo carrossel, que apresenta a empresa e seus principais serviços, juntamente com imagens que exprimem as sensações que desejamos transmitir ao cliente. Um dos blocos de destaque no centro do carrossel apresentará o vídeo institucional. Mais abaixo, um conjunto de blocos apresenta os serviços da empresa: Consultoria em Comunicação Interna, Consultoria em Gestão de Crises e Consultoria em Prevenção de Crises. Cada um dos serviços acompanha um breve descritivo de sete linhas e uma imagem ilustrativa.

Neste conjunto de blocos, também se aproveita para mostrar um testemunho de cliente satisfeito, a última notícia do blog e agilizar o processo de contato através de um formulário resumido colocado diretamente na *homepage*. Após o preenchimento do formulário, o cliente recebe uma janela (estilo *pop-up*) com uma mensagem de agradecimento. Todos os cadastros são enviados para o e-mail institucional, compilados em uma tabela de *leads* e o contato com o cliente deve ser feito em até 36h. Todos os registros que aceitarem receber nossos comunicados via e-mail serão inseridos no *mailing* da consultoria e receberão as newsletters e e-mail marketing de acordo com o planejamento.

As demais páginas do site seguirão estruturas adequadas para cada tipo de conteúdo: a página Sobre Nós conterà um banner principal (distinto daqueles da *homepage*), seguido de texto e infográfico; a página Serviços deve conter os banners principais da *homepage* e apresentar os títulos e imagens ilustrativas dos serviços, que quando clicados revelarão o texto descritivo com informações completas e um botão de Call to Action (CTA) com o texto “Entre em contato para saber mais”; estruturas semelhantes, que combinam imagens e textos em blocos, serão adotadas nas páginas Projetos & Clientes e Blog. Na página Contato, constarão o telefone e e-mail de atendimento, bem como um formulário de contato.

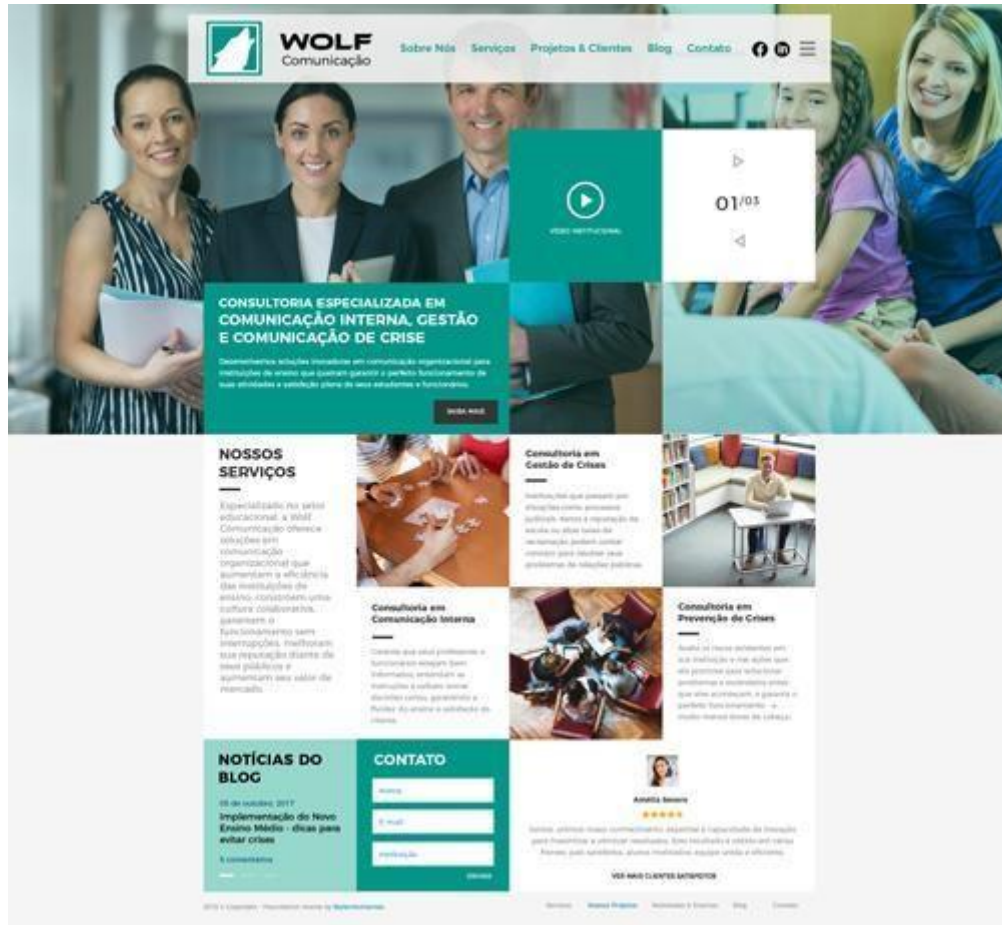


Figura 4 - Prévia da homepage do website

11.2 Criação de *brand persona*

Diferentemente do público-alvo, a *brand persona* traz aspectos mais realistas e personalizados, como se fosse a representação do cliente ideal.¹³ Com a criação de uma *brand persona*, é possível ver de forma mais ampla o perfil de nossos futuros clientes. Tendo este entendimento do perfil, realidade e necessidades do nosso cliente, podemos elaborar estratégias de comunicação e marketing mais eficientes.

Abaixo se encontra um exemplo de *brand persona* para nosso empreendimento:

¹³ <https://marketingdeconteudo.com/o-guia-para-criacao-de-personas/>



Figura 5 - Exemplo de brand persona

Paula: gestora, estudiosa e empreendedora

Cargo: Diretora

Empresa: Rede de Escolas Particulares

Idade: 46 anos

Gênero: Feminino

Educação: Mestrado

Hábitos: Utiliza o computador da empresa para ler e responder e-mails, mas a maior parte de sua navegação *online* se dá pelo celular e *tablet*. Usa redes sociais de forma intensa, tanto para uso pessoal quanto profissional. Aprecia o LinkedIn como uma ótima ferramenta para negócios. Antenada sobre as novidades do seu setor de atuação, participa de feiras e congressos do setor de educação. Indicações de colegas de outras empresas são cruciais para fechar negócios com novos fornecedores. Aprecia viagens internacionais, programas culturais e dicas sobre como melhorar sua gestão.

Objetivos: Encontrar formas de melhorar o clima organizacional e estimular a equipe, garantir a total satisfação do cliente (alunos e pais) e evitar crises na empresa onde atua.

Desafios: Grande número de funcionários e, por isso, muitos conflitos para gerir; Falta de tempo para resolver todos os conflitos que surgem; Muitas atividades.

Como nossa empresa pode ajudá-la: Desenvolvendo soluções especializadas para comunicação interna e prevenção de crises autossustentáveis e cujas tarefas sejam delegadas de forma pulverizada entre os funcionários administrativos.

11.3 E-mails

Os *e-mails* serão uma das principais formas de comunicação digital com os clientes: será utilizado para envio de propostas, negociações, respostas a dúvidas, envio de trabalhos, solicitações e demais necessidades, bem como para ações de *e-mail* marketing.

Em primeiro lugar, é necessária a criação de e-mail institucional para concentrar formulários preenchidos e atendimento geral, atendimento@wolfcomunicacao.com.br, bem como criar um e-mail para cada uma das colaboradoras, no formato nome@wolfcomunicacao.com.br. Estes serão aplicados nos cartões de visita, assinaturas de e-mail, página de contato do *website*, etc.

Para disparo de e-mail marketing e newsletters, será utilizada a ferramenta AKNA.

11.4 Facebook

A criação da página no *Facebook* é necessária e estratégica. O *Facebook* permite um contato rápido, aberto e interativo com os clientes e *prospects*. Ele é uma excelente ferramenta de captação de *leads*, tanto orgânicos como pagos via *Facebook Ads*.

Nos dias de hoje, as pessoas que acompanham uma página esperam que ela tenha frequência, então traçamos um planejamento de postagens para nosso Facebook da seguinte forma: 2 postagens semanais, considerando as categorias: engajamento (que gere combinações de curtidas, comentários e compartilhamentos), divulgação dos serviços, notícia do blog; e publicações para datas comemorativas relacionados ao segmento de atuação, como por exemplo: 15/03 - Dia da Escola; 28/04 - Dia da Educação; 12/11 - Dia do Diretor de Escola; 15/10 - Dia do Professor; 11/08 - Dia do Estudante.

As pessoas buscam no *Facebook* serviços, avaliações, conteúdos e respostas as suas dúvidas, ou meramente entretenimento. Todos os conteúdos trabalhados em nossa página serão destinados ao nosso público alvo e terão como missão levar em consideração problemas diários e formas práticas de solucioná-los.

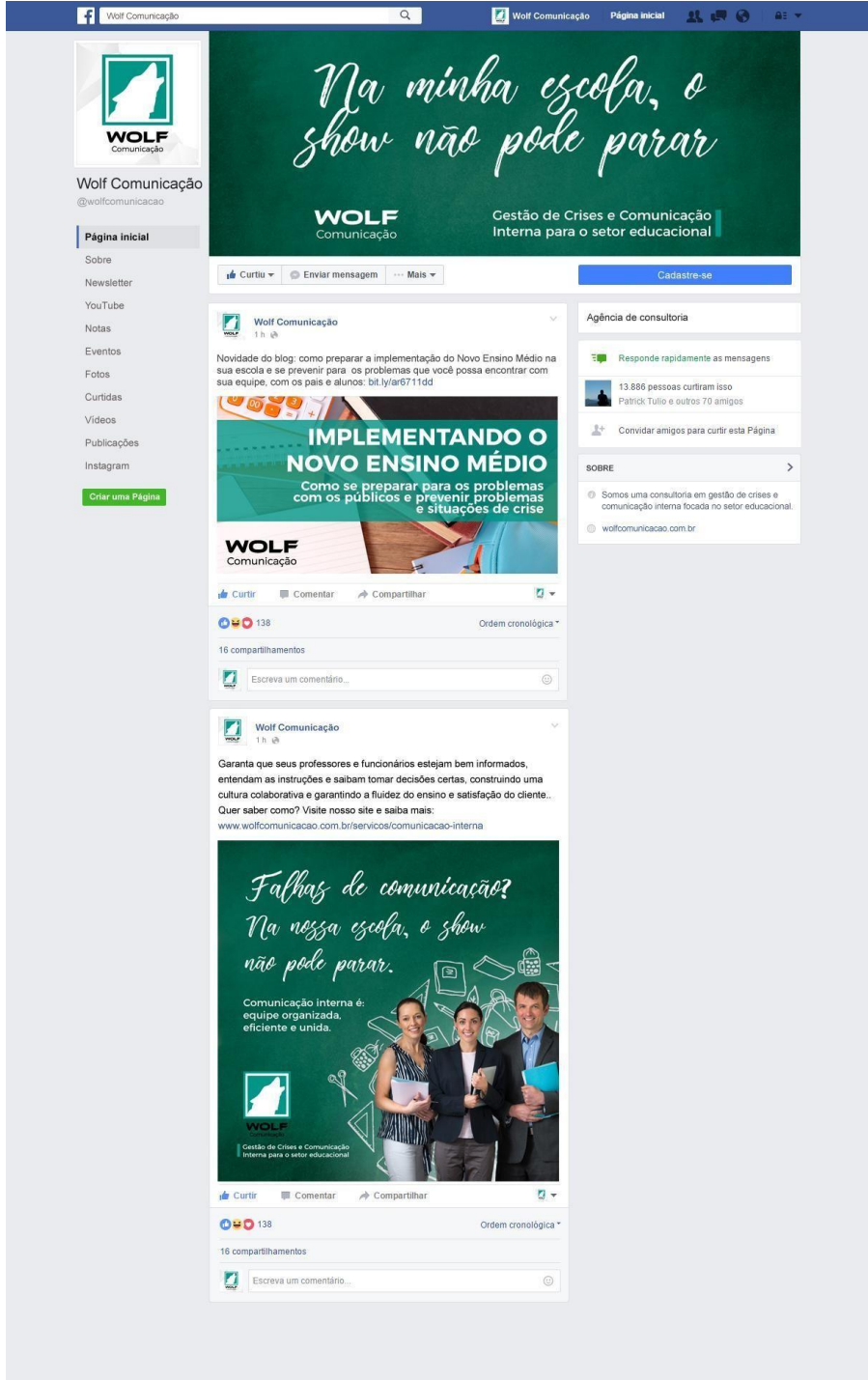


Figura 6 - Prévia da página do Facebook

 **Wolf Comunicação**
1 h

Garanta que seus professores e funcionários estejam bem informados, entendam as instruções e saibam tomar decisões certas, construindo uma cultura colaborativa e garantindo a fluidez do ensino e satisfação do cliente..
Quer saber como? Visite nosso site e saiba mais:
www.wolfcomunicacao.com.br/servicos/comunicacao-interna



*Falhas de comunicação?
Na nossa escola, o show
não pode parar.*

Comunicação interna é:
equipe organizada,
eficiente e unida.


WOLF
Comunicação

Gestão de Crises e Comunicação
Interna para o setor educacional

 Curtir  Comentar  Compartilhar

   138 Ordem cronológica ▾

16 compartilhamentos

 Escreva um comentário... 

Figura 7 - Prévia de publicação do Facebook (divulgação de serviços)



Wolf Comunicação
1 h

Novidade do blog: como preparar a implementação do Novo Ensino Médio na sua escola e se prevenir para os problemas que você possa encontrar com sua equipe, com os pais e alunos: bit.ly/ar6711dd

IMPLEMENTANDO O NOVO ENSINO MÉDIO
Como se preparar para os problemas com os públicos e prevenir problemas e situações de crise

WOLF
Comunicação

Curtir Comentar Compartilhar

138
Ordem cronológica

16 compartilhamentos

Escreva um comentário...

Figura 8 - Prévia de publicação do Facebook (notícia do blog)

Wolf Comunicação
1 h

Essa é a sincera homenagem da Wolf Comunicação a todos aqueles professores e professoras que não deixam o show parar, mesmo que isto signifique corrigir avaliações aos finais de semana, preparar aulas durante a madrugada e lidar com personalidades difíceis todos os dias. Parabéns pela garra e pela dedicação. Vocês transformam o mundo!



*Uma criança, um professor,
uma caneta e um livro
podem mudar o mundo.*
- Malala Yousafzai

15 de outubro
Dia do Professor

WOLF
Comunicação

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar

👍 🤔 🍷 138 Ordem cronológica

16 compartilhamentos

Escreva um comentário...

Figura 9 - Exemplo de publicação do Facebook (datas comemorativas)

Como está incluso em nosso planejamento a participação em feiras e parcerias, também serão feitas postagens divulgando estes eventos de acordo com sua frequência e necessidade. O planejamento do Facebook será feito com antecedência em todos os meses e os eventos que já estiverem marcados serão incluídos.

11.5 LinkedIn

Por se tratar de uma rede voltada aos negócios e com um caráter mais formal, o LinkedIn é uma ferramenta potente para conectar-se com gestores das nossas empresas-alvo. A partir dele, é possível trocar experiências profissionais, procurar e ofertar empregos, criar chats de troca para troca de conteúdos, criar rede de contatos e estar por dentro das notícias do mundo de negócios. É uma plataforma fundamental de atuação em empresas especializadas no nosso setor, onde o contato com outros gestores deve ser muito próximo.

Criaremos uma *LinkedIn Company Page*, que possuirá um descritivo da organização. Também serão postados conteúdos produzidos e ações realizadas pela empresa, dicas e ferramentas para nossos clientes. Futuramente, a ferramenta também poderá ser utilizada para divulgação de ofertas de emprego. Diferente do *Facebook*, no *LinkedIn* teremos mais abertura para utilização de termos mais técnicos e direcionados a futuros parceiros. Com o desenvolvimento e crescimento da empresa, poderá ser criada uma conta premium, onde é pago um valor mensal para obter mais vantagens, ou ainda criar anúncios na plataforma.

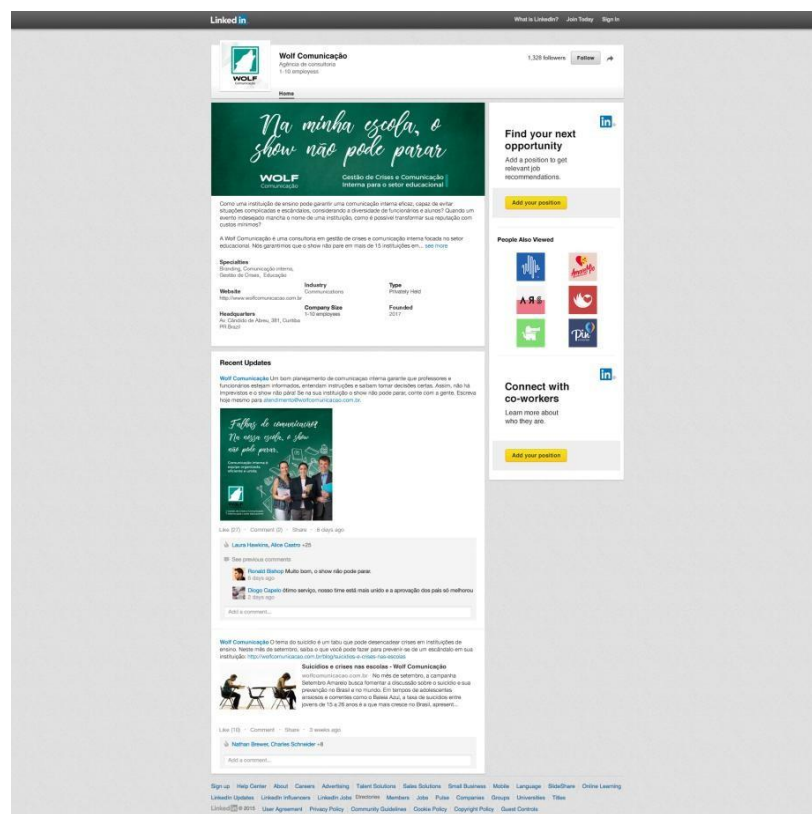


Figura 10 - Prévia da página no LinkedIn

11.6 Instagram

A criação de uma conta no *Instagram* terá o intuito de trazer o cliente para mais perto. Iremos utilizá-lo com a intenção de agregar valor e conhecimento da empresa. Criaremos

histórias para serem acompanhadas pelos seguidores, postaremos fotos com clientes, responderemos dúvidas via *direct*, a ideia é proporcionar um acompanhamento do dia-a-dia de uma consultoria. Também utilizaremos o *Instagram* como ferramenta para veiculação dos anúncios que levarão para nosso site via *Facebook Ads*.

11.7 Itens de papelaria

Como prestadora de serviço, é indispensável a criação de cartões de visita da empresa, contendo o logotipo e o nome da instituição, o nome da colaboradora, *e-mail*, telefone e endereço. Estes cartões serão distribuídos em reuniões de negócios, exposições, feiras, congressos e parceiros.



Figura 11 - Prévia do cartão de visita

Igualmente importante é a criação de papel timbrado para documentos oficiais, como declarações e propostas comerciais. O papel timbrado contém a marca, telefone e endereço da empresa, bem como os dizeres “Gestão de Crise e Comunicação Interna para o setor educacional”. Apesar de cada vez mais dispensável num tempo no qual o digital torna-se padrão, também será criado um envelope ofício personalizado com motivos da Wolf Comunicação, para quando for necessário fazer envio de documentos através do serviço de correio.



Figura 12 - Prévia do papel timbrado e envelope

Além disso, outros materiais de papeleria como pasta de papel (para transporte e entrega de documentos oficiais para clientes), crachá de identificação, artes para CD, etiquetas e outros que permitam uma identidade visual padrão da empresa também serão produzidos conforme a necessidade.



Figura 13 - Prévia da papelaria

11.8 Estratégia de Mídia

A estratégia de mídia contemplará as redes sociais acima descritas (Facebook, LinkedIn, Instagram). Pensando na tendência cada vez mais digital do marketing, serão utilizadas ferramentas de marketing digital para criar um bom posicionamento da empresa e divulgação da marca, assim como dos serviços ofertados.

11.8.1 Google AdWords

Criaremos uma conta na plataforma *Google AdWords*. A ferramenta possibilita criar anúncios no buscador do *Google* e melhora o posicionamento da página quando pesquisada através de palavras chave. Para pensar nessas palavras chaves irá ser utilizada a técnica *long tail* (em português, cauda longa), que diz respeito a comprar palavras chaves extremamente segmentadas com o objetivo de otimizar *links* patrocinados e também de criar conteúdos segmentados que atinjam públicos determinados. Alguns exemplos de palavras que poderão ser utilizadas são “Consultoria de Comunicação Interna em Curitiba”, “Consultoria em Gestão de Crise em Curitiba”. Para realização dessas campanhas via *Google*, será distribuído um valor de R\$ 150,00 mensais, baseado no fluxo de caixa e orçamento inicial da empresa.

Além dos investimentos via *Google AdWords*, será criada uma conta no *Google My Business*, onde serão colocadas diversas informações sobre a empresa, localização, como chegar, *link* do *Facebook*, fotos e é onde também a empresa recebe avaliações e comentários. É importante a criação para o *Google* direcionar dados corretos as buscas feitas e para o acompanhamento das avaliações feitas pelos clientes.

11.8.2 Google Analytics

Ainda nas plataformas disponibilizadas pelo *Google*, será criada uma conta no *Google Analytics* vinculada ao *website* da empresa. Essa ferramenta oferece métricas valiosas para nossa estratégia digital: permite saber quantos usuários acessaram o *website*, quanto tempo essas pessoas permaneceram na página, quantas dessas pessoas apenas entraram e saíram sem realizar nenhuma ação no site, se a maior porcentagem do público é novo visitante ou se já entrou mais de uma vez na página, origem dos acessos, que tipo de rede, operadora, aparelho, localização, sexo, quais abas do site foram visitadas e quantas vezes foram, assim como as mais acessadas.

O *Google Analytics* é usado como ferramenta estratégica aprofundada para saber quem são os *prospects*, quem são os visitantes já retornantes e assim poder desenvolver e aprimorar campanhas para aumentar o número de *leads* e conseqüentemente de vendas. Permite ter uma visão detalhada do público visitante do *website*. Assim como o *Google AdWords*, o *Google Analytics* também disponibiliza a produção de relatórios, que são analisados para, a partir daí, utilizar os dados obtidos no planejamento estratégico do próximo mês. Os dados do *Google Analytics* podem ser mesclados com os dados do *Google AdWords*, ou seja, todo o fluxo de gerado através do *links* patrocinados também é mostrado no *Analytics* quando há a vinculação da conta.

11.8.3 Facebook Ads

Outra estratégia do marketing digital para divulgação e posicionamento da marca é o *Facebook Ads*. Essa ferramenta paga do *Facebook* permite o investimento de capital para obter mais curtidas na página, cliques no site, visa aumentar o fluxo de visitantes na página, o alcance das publicações para o público determinado, alcance local determinado e conseqüentemente busca o aumento do tráfego orgânico na página do *Facebook*. Além do site, o *Facebook* também é uma importante ferramenta para captação de *leads*, pois, a partir da busca da página e das avaliações nelas feitas, criam-se novos *prospects*. Definiremos um orçamento inicial de R\$150,00 para aplicações em campanhas via *Facebook Ads*.

11.9 Webinar

Considerando que nosso público alvo são instituições do setor educacional, uma excelente ferramenta para captação de clientes e de apresentação dos serviços ofertados é o *Webinar*, ou *web seminar*. A ferramenta possibilita a realização e transmissão de seminários, através de uma plataforma ao vivo e *online*, uma espécie de conferência digital que se encaixa como uma estratégia de marketing de conteúdo, pois é uma oportunidade de mostrar a expertise da Wolf Comunicação com os temas de comunicação e gestão no setor educacional. O papel mais interessante de um *webinar* é possibilidade de troca de conteúdo. Especialistas de diferentes áreas compartilham seu conhecimento e ao mesmo tempo os telespectadores interagem, fazendo com que a informação funcione como uma via de mão dupla.

Além de auxiliar no aprendizado de quem está assistindo, o *Webinar* ajuda a gerar autoridade para empresa que a realiza. Levando em consideração que nosso setor de atuação é o educacional, essa é uma ferramenta extremamente estratégica e compatível como o perfil do nosso público. Para tal, será necessário adquirir uma assinatura de uma plataforma como o GoToWebinar, WebEx, Eventioz ou similar.

11.10 Parcerias

Outra estratégia de marketing é a participação (como palestrante, expositor ou participante) em feiras e conferências relacionadas ao setor educacional, para divulgação e apresentação dos nossos serviços. Trata-se de uma ótima oportunidade de relacionar-se com um grupo de potenciais clientes altamente qualificados. Essa seria uma forma de mostrar qual seria a relevância para uma escola ou instituição de ensino contratar uma consultoria de gestão e comunicação de crise e comunicação interna. Além disso, há também uma troca de conhecimento constante nessas feiras e conferências que permitem tanto a empresa conhecer melhor seus *prospects* e gerar um posicionamento positivo com eles, quanto para eles absorverem conhecimento em relação ao setor de atuação da Wolf Comunicação.

11.11 Vídeo Institucional

Outra ação para ser desenvolvida após a implementação do negócio é a criação de um vídeo institucional. Essa ferramenta é muito importante para apresentação da empresa, para mostrar o conceito da marca, divulgar o trabalho realizado, bem como transparecer uma postura de confiabilidade para o cliente. Esse vídeo pode ainda ser disponibilizado em

diversas mídias além do próprio site da empresa, como *Facebook*, *LinkedIn* e *YouTube*, isso também acarretaria em um processo de prospecção de novos clientes.

11.12 Cronograma

Considerado o tempo necessário para a formação de todas as participantes da equipe e também o tempo para implementação do negócio, o cronograma de implementação das ações do plano de comunicação se iniciará em julho, quando a empresa possui previsão de início de atividade. O cronograma foi planejado para os seis primeiros meses de atuação, durando até dezembro de 2018.

No mês de julho o site da empresa entrará no ar, juntamente com a criação de persona e das contas do *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. Também será criado um *e-mail* institucional e serão realizadas as impressões e produção dos materiais de papelaria, quanto ao último, será produzido em quantidade semestral. Após criadas todas páginas de mídias sociais, a produção de conteúdo e movimentação das páginas serão constantes.

Em agosto terá início o monitoramento dos resultados do primeiro mês e criação de campanhas via *Google AdWords*, *Google Analytics* e *Facebook Ads*, baseadas nestes resultados obtidos. Em setembro, com dois meses de funcionamento do site e com a métrica dos primeiros resultados obtidos, inicia-se a utilização de uma plataforma de *e-mail* marketing. Em Novembro, após quatro meses do início do negócio irá se iniciar a procura por parcerias e participações em feiras e conferências do setor educacional, isso para que em 2019 haja a possibilidade de prospectar novos clientes por meio dessa ação.

Já em dezembro de 2018 irá se iniciar a inserção da empresa para trabalhar em uma plataforma *webinar*, isso pois, no sexto mês de atuação a empresa já terá se organizado em relação as suas mídias e poderá iniciar a criação de estratégias para começar a atuar na plataforma em 2019. Também em dezembro será realizado a gravação de um vídeo institucional, pois, a empresa já terá atuado cinco meses no mercado, terá algumas experiências para demonstrar e já terá finalizado a inserção de toda parte de comunicação da empresa.

Atividade	JUL/18	AGO/18	SET/18	OUT/18	NOV/18	DEZ/18
Website						
Facebook						
Instagram						

LinkedIn						
E-mail marketing						
E-mail institucional						
Webinar						
Monitoramento de mídias						
Papelaria						
Participações em eventos						
Vídeo institucional						

Tabela 3 – Cronograma das atividades de comunicação e marketing

11.13 Manual da Marca

A marca é o elemento visual que permite identificar a empresa e seus valores fundamentais. Para garantir que a marca cumpra sua finalidade, é importante conferir se algumas condições de utilização sejam observadas conforme descrito a seguir.

11.13.1 Adjetivos que definem a marca

A marca não é composta apenas pelo seu logotipo e aplicações, mas a todo um espectro de sensações que ela pode causar em seu público. A marca Wolf Comunicação busca transmitir as sensações de proteção, ética, responsabilidade, confiabilidade, parceria, otimismo e modernidade.

11.13.2 Logotipo e variações

O logotipo da Wolf Comunicação é composto pela silhueta de um lobo uivando, na cor branca, dentro de um quadrado turquesa, que possui uma moldura composta por uma borda interior branca e uma borda exterior da mesma cor do quadrado (elemento gráfico). Abaixo deste elemento gráfico, há um elemento tipográfico de duas linhas, centralizado em relação ao elemento acima, onde lê-se Wolf Comunicação.



WOLF
Comunicação

Figura 14 - Logotipo da Wolf Comunicação

O logotipo permite as seguintes variações:



WOLF
Comunicação

Figura 15 - Logotipo da Wolf Comunicação (versão alternativa)

Elemento gráfico à esquerda, elemento tipográfico à direita: Esta variação deve estar ancorada próxima às margens esquerdas dos elementos gráficos de uma arte oficial.

WOLF
Comunicação



Figura 16 - Logotipo da Wolf Comunicação (versão alternativa II)

Elemento gráfico à direita, elemento tipográfico à esquerda: Esta variação deve estar ancorada próxima às margens direitas dos elementos gráficos de uma arte oficial.

WOLF

Comunicação

Figura 17 - Logotipo tipográfico da Wolf Comunicação

Tipográfico: Também pode ser adotado o logotipo tipográfico, apenas nas cores preta ou branca, sem o elemento gráfico acompanhando. Também pode ser utilizado para artes oficiais.

11.13.3 Cores e Formas

O branco significa segurança, pureza e limpeza. Sua característica básica é a igualdade, o que implica justiça e imparcialidade, neutralidade e independência. A cor branca é totalmente reflexiva, despertando abertura, crescimento e criatividade¹⁴. O branco atrai o pensamento lógico e competência comunicativa e como tal é uma cor de sucesso em praticamente todos os mercados-alvo¹⁵.

Hexadecimal: #FFFFFF; RGB: 255, 255, 255; CMYK: 0, 0, 0, 0

A cor turquesa simboliza versatilidade e criatividade. É ideal para qualquer empresa relacionada com a comunicação, incluindo oradores públicos¹⁶, e negócios relacionados com o ensino (salas de aula, formadores e professores, por exemplo) para porque representa a clareza de pensamento e de comunicação.

Hexadecimal: #009687; RGB: 0, 150, 135; CMYK: 100, 0, 10, 41; Pantone: 3285 C)

O significado do lobo pode ser explorado a partir de duas perspectivas: das características inerentes ao animal e das alegorias criadas pelo homem em torno da figura do lobo. Quanto aos comportamentos e características inerentes ao animal, temos a excelente visão noturna, que o permite enxergar com clareza em sua jornada através das horas mais escuras do dia; por isso, o lobo consegue transpor esta condição adversa e sobreviver à noite, parte do dia que desperta temor à boa parte dos outros animais. O lobo é um animal social que caça em grupo e por isso inspiram uma qualidade de parceria; para tanto, o uivo é essencial para garantir a comunicação e cooperação na alcateia. Em relação aos diversos mitos e lendas criados em torno do lobo, a maioria relaciona a figura do lobo a características humanas negativas, especialmente aos lobos de pelagem escura. Em diversas culturas que têm contato

¹⁴ www.portaldomarketing.net.br/o-significado-das-cores-o-branco-em-propaganda-publicidade-e-marketing

¹⁵ <http://pme.pt/a-psicologia-das-cores-para-empresas/>

¹⁶ www.portaldomarketing.net.br/o-significado-das-cores-o-turquesa-em-propaganda-publicidade-e-marketing

com este animal, o lobo é um animal espiritual, geralmente relacionado com deuses da guerra, como na cultura nórdica, cherokee e greco-romana¹⁷. No mito da criação da Roma Antiga, o lobo tem um papel de destaque: os gêmeos Rômulo e Remo são adotados, amamentados e criados por uma loba¹⁸, o que conferiu ao animal um alto status nesta cultura antiga. Portanto, apesar dos diversos discursos circulantes que conferem significações negativas aos lobos, algumas outras o conferem as qualidades da proteção, da luta e da força.

O formato quadrado representa segurança, equilíbrio e honestidade. A linha horizontal representa êxtase e calma, enquanto que a linha vertical representa prontidão e equilíbrio. Este formato é notadamente utilizado em logotipos de bancos, como o Itaú e Bradesco¹⁹.

11.13.4 Tipografia

O logotipo utiliza duas fontes gratuitas e livres para uso comercial: Ethnocentric e Montserrat (versão Light).

Ethnocentric: utilizada na palavra “Wolf”. É uma fonte sem serifa, de traços grossos e de letras exclusivamente em maiúsculas. Forte e impactante, chama a atenção do leitor para si.

ETHNOCENTRIC

Figura 18 - Prévia da fonte Ethnocentric

Montserrat Light: utilizada na palavra “Comunicação”. Também é uma fonte sem serifa, e a delicadeza de sua versão Light gera um contraste harmônico com a tipografia mais marcante logo acima.

Montserrat Light

Figura 19 - Prévia da fonte Montserrat Light

11.13.5 Proporções do logotipo

A marca foi desenhada a partir de relações entre seus elementos como alinhamento e distâncias. Estas proporções devem ser respeitadas ao redimensioná-la. Toma-se como 1x a altura da palavra “Comunicação” e aplica-se uma área de proteção de 1x em torno do logotipo e quaisquer outros elementos gráficos ou tipográficos.

¹⁷ http://nova-acropole.pt/a_grande-matador.html

¹⁸ <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/historiageral/civilizacao-romana.htm>

¹⁹ <http://criativito.com.br/os-significados-das-formas-na-criacao-de-logotipos/>



Figura 20 - Grid do logotipo

11.13.6 Versão Monocromática

Para aplicações nas quais não for possível preservar a cor original do logotipo, tais como aplicações em brindes, aplicações em fundos coloridos e impressões em escala de cinza ou rascunhos, deve ser utilizada a versão monocromática em preto:



Figura 21 - Versão monocromática do logotipo

11.13.7 Aplicação em Fundo Colorido

Não é permitido o uso do logotipo em fundos coloridos ou em escalas de cinza, apenas em fundos brancos. Para aplicações em fundos coloridos ou imagens, somente é permitido o uso da versão monocromática.

11.13.8 Usos Incorretos

Não é permitido rotacionar, distorcer, esticar, recolorir, aplicar moldura ou utilizar traçados (outline). Também não é permitido o uso do elemento gráfico (lobo) sem o elemento tipográfico acompanhando-o, salvo para aplicações em materiais promocionais como brindes e adesivos previamente aprovados pelo detentor da marca.

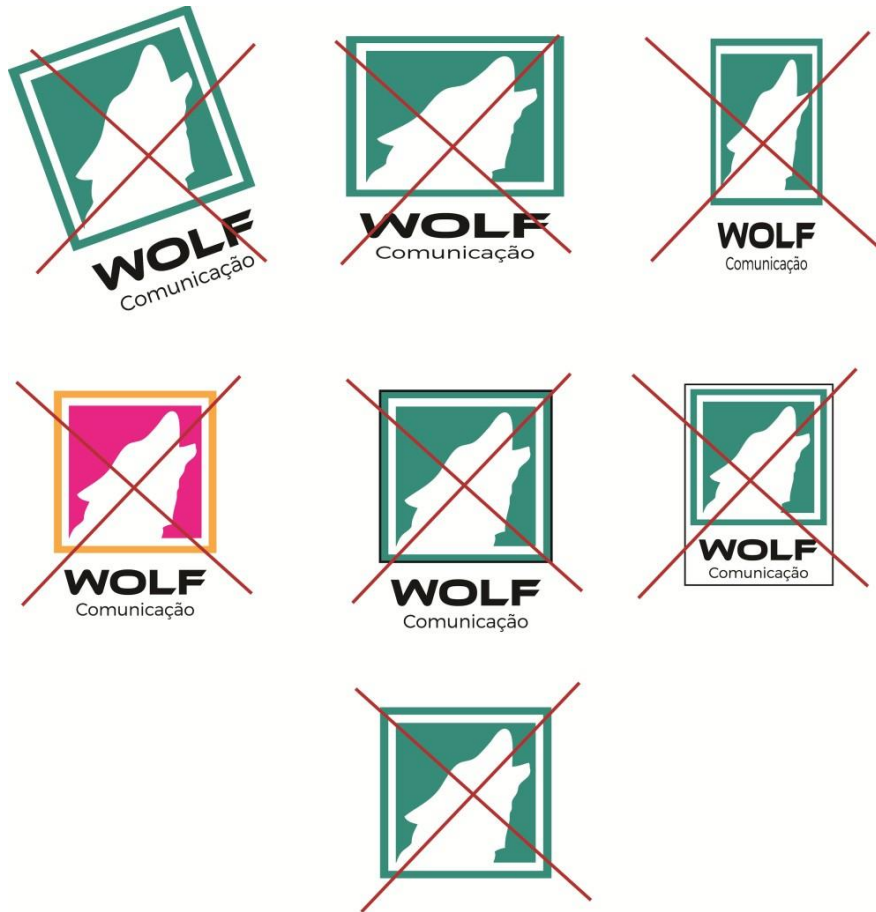


Figura 22 - Usos incorretos do logotipo

11.13.9 Aplicação Mínima

A legibilidade dos elementos tipográficos da marca deve ser preservada. Por isso, a aplicação do logotipo não deve ser inferior a 2 cm x 2,8 cm.



Figura 23 - Aplicação mínima do logotipo

12 AÇÕES DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA DO EMPREENDIMENTO

Indicadores de desempenhos são compostos de um ou mais grupos de indicadores que permitem avaliar continuamente a posição e evolução de determinada atividade de uma empresa (DOMANSKI, 2014). Para definir um indicador é necessário, em primeiro lugar, definir o objetivo que ele possui: o que ele irá medir. Em segundo lugar, é preciso justificar seu uso, mostrando a razão da sua necessidade. Em terceiro lugar, se verifica se os indicadores escolhidos possuem relação com o ambiente interno e externo da empresa. Por último, é necessário definir uma meta para esses indicadores, ou seja, os resultados desejados a partir do uso de determinado indicador.²⁰

Considerando a missão, visão e valores da Wolf Comunicação e também seus objetivos já definidos neste trabalho, entendendo que a empresa ainda se encontra em sua fase de namoro e quando os indicadores forem aplicados, ela estará no início de sua atuação no mercado, tem-se em primeiro lugar indicadores que comprovem a efetividade do negócio.

Os seguintes indicadores serão adotados pela Wolf Comunicação para avaliar seu desempenho. Estes indicadores são recomendados pela manual do SEBRAE de 2007 para aplicação em micro e pequenas empresas entrantes no mercado.

12.1 Lucro líquido operacional

Este indicador irá medir e controlar o lucro obtido pela empresa. Seu uso é necessário para saber se a empresa está recebendo retorno sobre seu investimento e para evitar que a empresa entre no vermelho no seu início de atuação no mercado. É essencial para mensurar a efetividade do negócio no ambiente no qual está inserido. A meta para os primeiros anos do negócio é um lucro líquido de 30 a 40% sobre os custos do negócio. Para calcular esse indicador é necessário diminuir o faturamento líquido total da empresa pelos gastos da empresa.

12.2 Aumento do faturamento

Outro indicador relacionado à efetividade do negócio, o aumento do faturamento visa mostrar o aumento no percentual de ganhos da empresa a cada mês. Isso permite aos gestores uma visão em relação ao andamento do negócio e a pensar em medidas a serem tomadas para o aumento das vendas. Dentro de um cenário no qual o número de consultorias vem crescendo cada vez mais, como já descrito no corpo deste trabalho, essa mensuração é de extrema valia.

²⁰ <http://casadaconsultoria.com.br/indicadores-de-desempenho/>

A meta inicial em relação ao faturamento mensal é o aumento no faturamento de 2% ao mês. Para calcular esse indicador é necessário dividir o faturamento do mês atual pelo faturamento do mês anterior.

12.3 Eficiência comercial

Esse indicador possibilita mensurar a taxa de conversão dos orçamentos elaborados e enviados. Permite aos gestores saber se a apresentação do negócio, os valores e as propostas realizadas estão agradando aos clientes. Em um mercado competitivo saber se o processo de trabalho e venda está sendo eficiente é essencial para garantir o faturamento da empresa. Para calcular a eficiência comercial basta dividir o total de orçamentos aprovados (realizados e em andamento) pelo número total de orçamentos enviados. A meta inicial de conversão estabelecida é de 10% ao mês, ou seja, se forem enviados 100 orçamentos no mês, o objetivo seria fechar 10 negócios.

12.4 Novos clientes

A quantidade de novos clientes também é importante para que a empresa possa mensurar a eficiência no seu processo de venda. No cenário crescente das consultorias, ganhar clientes significa estar fazendo certo, dessa forma, esse é um indicador essencial. Para obter esse valor basta apenas saber o número de novos clientes em relação ao mês anterior.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do presente trabalho, discorremos sobre o atual cenário de consultorias, favorável à criação de novos empreendimentos deste tipo, identificamos um nicho de mercado, o de consultoria especializada em comunicação interna e comunicação e gestão de crises voltada para o setor educacional e analisamos as variáveis dos ambientes internos e externos.

Entendendo esta como uma ótima oportunidade de negócio, estabelecemos neste trabalho a forma com a qual nosso empreendimento, a Wolf Comunicação, será estabelecido: definimos missão, visão e valores, quais serão os serviços prestados, quais serão os objetivos e indicadores do negócio e criamos cenários; estabelecemos funções administrativas e planejamento de marketing e comunicação, bem como todo o processo de negociação, entrega de consultoria e avaliação de qualidade. Além disso, trouxemos o aporte teórico fornecido ao longo de quatro anos de curso que nos confere o conhecimento necessário para fundar o empreendimento e desenvolver soluções de comunicação que satisfaçam as necessidades de nossos clientes.

Diante de todo este desenvolvimento, entendemos que estamos conscientes das oportunidades e desafios deste empreendimento, e nos sentimos confiantes para iniciar esta jornada, acreditando que estamos preparados para entregar soluções em comunicação organizacional valiosas para as instituições de ensino, que as permitam melhorar a eficiência operacional e a satisfação do consumidor e inibir o surgimento de crises.

14 BIBLIOGRAFIA

4BLUE. **Afina!! Por que criar uma empresa de consultoria para pequenas empresas?**

Disponível em:

<<http://www.4blue.com.br/blog/afinal-por-que-criar-uma-empresa-de-consultoria-para-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 15/05/2017

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALDEIA COWORKING. **Tabela de planos e preços**. Disponível em: <https://www.aldeiacoworking.com.br/wp-content/uploads/aldeia_coworking_planos_e_precos.pdf>. Acesso em 08/09/2017

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**. Elsevier Brasil, 2014.

ABERJE. **Pesquisa comunicação interna**: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, julho de 2012. Disponível em: <<http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>>. Acesso em 20 de abril de 2017.

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>> . Acesso em: 14/04/2017.

BEDE, Marco; NUNES, Denis. **Índice de confiança das micro e pequenas empresas no Brasil - Junho 2016**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ICPN%20Junho%202016.pdf>> . Acesso em: 24/04/2017.

CASA DA CONSULTORIA. **Indicadores de desempenho - Veja alguns exemplos**.

Disponível em:

<<http://casadaconsultoria.com.br/indicadores-de-desempenho/>>. Acesso em 01/10/2017

CATHO. **Como pequenas e médias empresas podem se livrar da crise.** Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/como-pequenas-e-medias-empresas-podem-se-livrar-da-crise>> . Acesso em: 21/04/2017.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica.** São Paulo: Ed. Pearson Education Brasil, 2005.

CHAGAS, Paulo. **Micro e pequenos empresários terão R\$ 30 bilhões em linhas de crédito.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-10/micro-e-pequenos-empresarios-terao-linhas-de-credito-e-exportacoes>> . Acesso em: 01/05/2017.

CONTABILIZEI. **Anexo seis do imposto simples nacional.** Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/anexo-6-simples-nacional>>. Acesso em: 16/09/2017

CONTABILIZEI. **Tabela simples nacional completa.** Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional-completa/>>. Acesso em: 16/09/2017

DOMANSKI, João Carlos. **Indicadores de desempenho e sua importância para gestão.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/indicadores-de-desempenho-e-sua-importancia-para-a-gestao/81210/>>. Acesso em 01/10/2017

DONADONE, RALIO E SILVEIRA. **Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>> . Acesso em 17/05/2017.

FAGV ADMINISTRAÇÃO. **Consultoria empresarial- conceitos e etapas.** Disponível em: <<https://fagv.com.br/noticias/consultoria-empresarial-conceito-e-etapas-2/>>. Acesso em: 08/09/2017

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis Communications: a casebook approach.** New York: Routledge, 2007, 3rd.

FINEP. **Manual de Oslo Terceira Edição.** Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 02/07/2017.

GASPARIN, Mirian. **Cenário de crise aumenta a procura por consultoria empresarial.** Disponível em: <<http://miriangasparin.com.br/2015/04/cenario-de-crise-aumenta-procura-por-consultoria-empresarial/>>. Acesso em: 07/05/2017.

HEATH, Robert L.; O'HAIR. **The Significance of Crisis and Risk Communication.** In: HEATH & O'HAIR. Handbook of Risk and Crisis Communication. London: Routledge, 2010.

IDC Consultoria. Disponível em: < <http://br.idclatin.com/about/> > Acesso em 12/04/2017

INDEED. **Consultor em Curitiba.** Disponível em: <https://www.takedajobs.com/job/-/-/1113/5716230?utm_source=indeed.com&utm_campaign=fy17_global_media&utm_medium=job_aggregator&utm_content=paid_search&ss=paid> . Acesso em: 13/09/2017

INDEED. **Consultor de vendas interno em Curitiba.** Disponível em: <<https://recruit.zohopublic.com/recruit/PortalDetail.na?iframe=true&digest=cJP8B8hBarSJxhFbyVLvc3GAUnkE7bVo.a85bxdBEmQ-&jobid=356223000000869419&widgetid=356223000000072311&embedsource=>>>. Acesso em: 13/09/2017

KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta.** São Paulo: Atlas,1980.

Laboratório da Consultoria. **Perfil das empresas de consultoria no Brasil.** Disponível em : <<http://laboratoriodaconsultoria.com.br/site/perfil-das-empresas-de-consultoria-no-brasil-2016/>> Acesso em 10/04/2017

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** Universidade Estadual de Londrina (PR), 2008. Disponível em <<http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes>>. Acesso em 20 de abril de 2017.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Conexão-Comunicação e cultura, v. 9, n. 17, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2008 - .ed.

MITROFF, Ian. **Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management.** AMACOM Div American Mgmt Assn, 2000.

MOSER, João. **Consultoria - O que é e para que serve?.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/consultoria-o-que-e-e-para-que-serve/40610/>>. Acesso em: 14/04/2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2004 , 20º edição.

PASCHOAL, Maria Eduarda. **Fee mensal: Como definir seu valor? Quanto cobrar?.** Disponível em <<http://blog.iclips.com.br/fee-mensal>>. Acesso em: 14/09/2017

PERILLO, Mara .**Os ciclos de vida das organizações.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-ciclos-de-vida-das-organizacoes-ichak-adizes/34867/>> . Acesso em 20/09/2017.

PRATES, OSTINA.**Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000200002>Acesso em 10/04/2017.

PORTAL BRASIL. **Em nove anos, aumenta escolaridade e acesso ao ensino superior.**

Disponível em:

<<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2014/12/em-nove-anos-aumenta-escolaridade-e-acesso-ao-ensino-superior>>. Acesso em: 07/05/2017

QUIGLEY, Joseph V. *Vision: how leaders develop it, share it and sustain it*. New York: McGraw-Hill, 1993.

REVISTA INCORPORATIVA: **Consultoria passa a focar em pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://www.perform.com.br/managementconsulting/br/ver-todas/95-consultoria-passa-a-focar-pequenas-e-medias-empresas>

ROMANO, Luiz. **Perfil das empresas de consultoria no Brasil**. Disponível em: <<http://laboratoriodaconsultoria.com.br/site/perfil-das-empresas-de-consultoria-no-brasil-2016/>> . Acesso em: 14/04/2017

SCIERCE. **As Agências de Comunicação Corporativa no Brasil em 2020**. Disponível em: <<http://www.sciere.com.br/index.php/publicacoes/4--3/file>>. Acesso em: 14/05/2017.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas empresas no Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 11/04/2017.

SEBRAE. **Índice de confiança das micro e pequenas empresas no Brasil 2016**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/indice-de-confianca-das-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil-2016detalhe47,5768b60242903510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso: 24/04/2017.

SEBRAE. **O que o empresário precisa saber sobre: Indicadores de desempenho e gestão empresarial**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3881ADB039142CB83257457004C0444/\\$File/NT00037986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3881ADB039142CB83257457004C0444/$File/NT00037986.pdf)>. Acesso em 01/10/2017

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. **Consulta às escolas**. Disponível em: <<http://www4.pr.gov.br/escolas/listaescolas.jsp>>. Acesso em: 06/09/2017

SILVA, Reinaldo O da. **Teorias da Administração** .São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VAGAS. **Consultor de vendas em Curitiba** . Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/vagas/v1552853/consultor-de-vendas-curitiba>>. Acesso em 13/09/2017

VAGAS. **Consultor digital em Curitiba**. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/vagas/v1576887/consultor-digital-atendimento>>. Acesso em: 13/09/2017

VAGAS. **Trainee tax Curitiba**. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/vagas/v1578720/trainee-tax-curitiba>>. Acesso em: 13/09/2017

VAZZOLER, Igor. **7 Vantagens que uma Comunicação Interna Eficaz traz para a Empresa**. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-interna-eficaz/>>. Acesso em: 21/04/2017.

VENKI. **Conceito de análise SWOT – Tudo o que você precisa saber**. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/conceito-de-analise-swot/>>. Acesso em: 21/04/2017.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação interna: além das mídias**. 6º Seminário de Comunicação do Banco do Brasil: Mídia e Cultura Brasileira, n. 6, 2000. Acesso em: 21/04/2017

WILLMERSDORF, Pedro. **Consultoria: setor em crescimento para os que buscam inovação e liberdade**. Disponível em: <<http://www.abco.org.br/consultoria-setor-em-crescimento-para-os-que-buscam-inovacao-e-liberdade/>>. Acesso em: 24/04/2017.