



**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL**

**THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN AN ANIMAL NUTRITION INDUSTRY**

Jussara da Rocha Silva<sup>1</sup>, Cilione Gracieli Santor<sup>2</sup>, Jocias Maier Zanatta<sup>3</sup>, Ismael Alan Halberstadt<sup>4</sup>

Submetido em: 13/04/2021

e24196

Aprovado em: 02/05/2021

**RESUMO**

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar de que forma o processo pode ser organizado para facilitar o agendamento e o cumprimento das programações diárias a partir do bom andamento do processo de comunicação interna nos setores de Logística, Produção e Comercial de uma indústria de nutrição animal. O estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e um estudo de caso. Na análise de dados foi utilizada a ferramenta de Análise do Modo e Efeito de Falha (FMEA), Plano de Ação e Análise SWOT para compreensão, análise e sugestões de melhorias no processo de comunicação interna. Foi possível identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, desta forma, possibilitando a melhoria da comunicação interna e atingimento dos objetivos organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação interna. Indústria. Nutrição animal.

**ABSTRACT**

*This research aims to identify how the process can be organized to facilitate scheduling and compliance with daily schedules based on the smooth running of the internal communication process in the Logistics, Production and Commercial sectors of a nutrition industry animal. The study is characterized as a bibliographic research, with a qualitative approach, with an exploratory character and a case study. In the data analysis, the Failure Mode and Effect Analysis tool (FMEA), Action Plan and SWOT Analysis was used to understand, analyze and suggest improvements in the internal communication process. It was possible to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats, thus enabling the improvement of internal communication and achievement of organizational objectives.*

**KEYWORDS:** Internal communication. Industry. Animal nutrition.

**INTRODUÇÃO**

Para que aconteça o processo de comunicação é necessário a existência de pelo menos um emissor e um receptor, e existe o entendimento de que a compreensão de como se dá este

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Faculdades Alternativas Santo Augusto (FAISA)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Bacharel em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM), Professora da Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ).

<sup>3</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria e Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM).

<sup>4</sup> Doutorando e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilíone Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

processo é relevante para a proposição de ações para torná-lo mais efetivo (CUNHA; BASTO; GUGELMIN, 2013).

O processo de comunicação interna influencia diretamente as relações entre a organização e seus colaboradores, e conseqüentemente o aproveitamento máximo de seus recursos, culminando em melhora no clima organizacional (HOLA, 2012).

Para que as atividades se desenvolvam com eficiência é preciso que todos os envolvidos no processo de organização estejam focados, sejam responsáveis e tenham o conhecimento do procedimento que está sendo executado. O processo desenvolvido é uma cadeia, onde existe uma ligação com cada setor da empresa. Todos devem desenvolver suas tarefas eficientemente, pois cada decisão tomada pode implicar no resultado final.

Durante o processo de programação da produção, pode haver mudanças não rotineiras, sendo assim, para que não prejudique todo um processo é de extrema importância a comunicação entre todos os envolvidos nesse procedimento.

Para obter sucesso independentemente do investimento a empresa necessita de uma comunicação eficiente, pois a base do bom andamento da empresa é a organização interna e para que isso aconteça é necessário que haja a comunicação entre os setores. A comunicação efetiva é importante para as organizações conquistarem espaço no mercado e atingirem seus objetivos (BELISÁRIO, 2011; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

O objetivo da presente pesquisa consiste em identificar de que forma o processo pode ser organizado para facilitar o agendamento e o cumprimento das programações diárias a partir do bom andamento do processo de comunicação interna nos setores de Logística, Produção e Comercial, de uma indústria de nutrição animal. Além disso, busca-se analisar de que forma a comunicação interna entre os setores interligados pode contribuir para a agilidade dos processos, rendimento das horas produtivas e redução de falhas.

### 1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação Empresarial tem como papel principal comunicar seu público alvo, seja ele externo (consumidores/clientes) ou interno (funcionários). A Comunicação empresarial deriva-se da cultura da empresa, isto é, quanto mais esclarecida for a organização sobre seu papel social, mais apta estará para informar. A Comunicação Empresarial tem o poder de transformar a imagem da empresa, e trabalha exatamente no foco onde está causando a desestruturação da organização.

Cunha; Basto e Gugelmin (2013) e Hola (2012) reforçam que a comunicação, para ser efetiva, necessita de pelo menos um emissor e um receptor, e que a comunicação interna adequada faz com que sejam aproveitados ao máximo os recursos existentes.

Clemen (2005), afirma que se deve diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cíllone Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

toda Organização. Sendo assim, tendo o conhecimento e a experiência será possível ter sucesso através das técnicas da comunicação.

A comunicação interna constitui uma ferramenta essencial para o crescimento e o desenvolvimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre os colaboradores e a empresa, trazendo a melhoria da imagem da organização, uma comunicação eficiente produz resultados que podem ser medidos no grau de interação dos colaboradores.

Kunsch (2003), afirma que a comunicação interna não é simplesmente uma transmissão de informações e sim um setor planejado, com objetivos definidos, para viabilizar toda e qualquer interação possível entre a organização e seus empregados. Sendo assim, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento.

Lupetti (2007) diz que a comunicação interna é direcionada a todos os colaboradores internos, pois é a eles que é útil para qualquer tarefa. Deve-se incentivar a troca de informação, o diálogo, pois é a partir deste processo que surgem ideias, melhorias, se apontam os problemas e as soluções possíveis. O propósito da comunicação interna é propiciar meios para promover a integração entre os funcionários e a empresa, compatibilizando os interesses de ambos.

Dentre os principais objetivos pretendidos pela comunicação interna pode-se destacar o alcance da motivação das pessoas para que estas possam desempenhar da melhor forma possível as suas funções.

De acordo com Matos (2009), com um bom plano de comunicação, que leve em consideração a realidade cultural e organizacional da empresa, um programa integrado de comunicação pode interromper uma situação de deterioração empresarial, facilitando o diagnóstico organizacional, que poderá utilizar a comunicação como um precioso instrumento de suporte para uma reestruturação.

Brum (2007) afirma que a função de uma empresa não é mais apenas produzir e vender bens, mas sim para se destacar no mercado e ser reconhecida a partir de sua organização e cumprimento de seus compromissos, precisa proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize seus clientes, diz ainda que para criar essa satisfação interna é fundamental o uso da comunicação interna planejada e estratégica. Somente após essa organização interna é que se passa as informações para os demais e coloca-se em prática as ações.

## 2 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Paim (2009), para o bom andamento da organização é preciso responsabilizar setores e dividir funções. A gestão de processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho entre si.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilione Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

De acordo com Sacomano *et al* (2004), o planejamento e controle de produção é estruturado pela descrição de inter-relações de funções remetendo ao nível de decisões. A programação da produção é uma tarefa de administrar recursos da função produção em que programar a produção significa tomar decisões, sendo que pode ser aplicada em todos os setores da organização (SIQUEIRA, 2009).

Além de uma produção eficiente, é necessário que os demais setores da empresa, como o setor comercial e de logística, trabalhem no mesmo ritmo, para melhor atender aos seus clientes.

Segundo Almeida e Schiuter (2012), a função logística nada mais é que a satisfação do cliente, pois através da logística o produto deve ser entregue no local certo, no momento certo e nas condições adequadas, satisfazendo assim as necessidades dos consumidores.

De acordo com Moura (2006), a distribuição se diferencia de acordo com o direcionamento, para produtores a distribuição é um conjunto de estruturas que organizam para que o produto chegue até os clientes finais. Do ponto de vista dos consumidores a distribuição está ligada ao comércio, abastecendo os pontos de vendas e atendendo os clientes finais com produtos e serviços.

### 3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE (FMEA E 5W2H)

A Análise do Modo e Efeito de Falhas (*Failure Mode and Effect Analysis- FMEA*) é uma técnica indutiva, estruturada e lógica para identificar e/ou antecipar a (s) causa (s) e efeitos de cada modo de falha de um sistema ou produto (LAFRAIA, 2001).

Entre os itens mais importantes da planilha FMEA é relevante descrever alguns termos, os quais apresentados por Fogliatto e Ribeiro (2009), são assim definidos:

- 1) Modos potenciais de falha: É definido como a maneira na qual um determinado processo pode falhar em atingir os requerimentos ou especificações do projeto.
- 2) Efeito da falha: É definido como o defeito resultante do modo de falha conforme seriam percebidos pelo cliente.
- 3) Causa da falha: A causa potencial de falha pode ser entendida como uma deficiência no processo cuja consequência é o modo de falha.

Para quantificar os riscos, são utilizados três índices que mensuram cada um dos aspectos envolvidos. Adotou-se a escala de 1 a 10, conforme a utilizada por Lafraia (2001). Esses índices são:

- 1) Severidade: índice que deve refletir a gravidade do efeito da falha sobre o cliente. A tabela de severidade varia de marginal, quando a falha não teria efeito real no



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilione Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

sistema até muito alta, onde a falha envolve riscos à operação segura do sistema e/ou descumprimento de requisitos legais.

- 2) Probabilidade de Detecção: É o índice que avalia a probabilidade de a falha ser detectada antes que o produto chegue ao cliente ou as falhas afetarem o sistema externamente.
- 3) Probabilidade de Ocorrência: Estimativa da probabilidade de ocorrência de uma causa de ocorrência de falha, e dela resultar algum tipo de falha no produto/processo.

São atribuídos valores para cada um dos índices de acordo com suas implicações negativas sobre a falha potencial. O Risco (R) ou o Número de prioridade de risco (NPR) como também é conhecido, é calculado para priorizar as ações de correção e melhoria do processo. Neste cálculo se leva em conta a severidade, ocorrência e detecção. A fórmula empregada para esta avaliação é a multiplicação simples desses três itens (Puentes *et al*, 2002).

Conforme este mesmo autor, os valores de NPR são divididos em três faixas: de 01 a 64 - Risco aceitável (nenhuma ação é necessária); de 65 a 343 - Risco moderado (pelo menos, uma ação é necessária); de 344 a 1000 - Alto risco (uma ou mais ações são necessárias).

Outra ferramenta que contribui para o controle da qualidade é o 5W2H. Veiga (2012) afirma que a ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas, que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões (O quê? Quem? Onde? Quando? Por Quê? Como? Quanto Custa?) e organizá-las.

Já a análise da Matriz SWOT, que tem a origem das palavras inglesas (S) *strengths*, (W) *weaknesses*, (O) *opportunities* e (T) *threats* é um instrumento eficaz para que as empresas possam ter uma nova visão dos objetivos sobre suas fraquezas e forças no setor interno e bem como as oportunidades e ameaças no ambiente externo e serve para verificar como está o seu comportamento diante os concorrentes (CAMARGO, 2009).

#### 4 METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e estudo de caso. Macedo (1994) afirma que a pesquisa bibliográfica é a busca de informações, seleção de documentos relacionados ao problema em questão na pesquisa, ou seja, um planejamento do trabalho que envolve uma série de procedimentos metodológicos para que se consiga efetuar e implementar a pesquisa.

Segundo Lovato (2013) a abordagem qualitativa apresenta conclusões descritivas que têm um caráter exploratório e é utilizada para entender mais profundamente um fenômeno, quando se desconhece os fatores e variáveis nele envolvidos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilione Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

Santos e Candeloro (2006), afirmam que a pesquisa exploratória proporciona ampla visão sobre o tema selecionado, essa pesquisa não requer a coleta de dados, mas sim antecede investigações de maior fôlego como dissertação ou tese.

De acordo com Severino (2007), estudo de caso é a pesquisa de um caso em particular, onde a coleta de dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo em geral. Os dados coletados devem ser apontados e registrados com rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Deve ter uma análise rigorosa e apresentar um relatório qualificado.

Os dados foram coletados a partir de observação do processo, sendo acompanhados os colaboradores envolvidos no setor e as tarefas executadas pelos mesmos. Sendo assim, realizou-se o levantamento das atividades e dos resultados atuais para possíveis sugestões de melhorias a partir de uma entrevista semiestruturada.

Após a coleta e análise de dados foi utilizada a ferramenta de Análise do Modo e Efeito de Falha (FMEA), Plano de Ação e Análise SWOT para compreensão, análise e sugestões de melhorias no processo de comunicação interna da indústria de nutrição animal.

### 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir da análise do processo de funcionamento da empresa, são apresentados com foco na identificação das oportunidades de melhorias no processo de comunicação interna da empresa.

#### 5.1 A análise do modo e efeito de falha (FMEA) na comunicação interna

Foi aplicado um questionário para os setores Comercial, Logística e Produção, com o intuito de analisar o processo de comunicação existente e quais as principais reivindicações de melhorias para os devidos setores, buscando identificar a visão dos colaboradores a respeito da importância da comunicação interna no desempenho das atividades dos referidos setores. Além disso, analisou-se a opinião dos colaboradores a respeito das consequências verificadas em cada setor, decorrentes de uma comunicação ineficiente e sobre o que pode ser melhorado no processo de comunicação interna entre os setores estudados.

A partir da análise das respostas obtidas com a aplicação da pesquisa foi possível elaborar uma planilha, utilizando a metodologia do modo e efeito de falha (FMEA), com base nos principais problemas evidenciados, analisou-se os fatores com maior número de prioridade de risco em cada setor, conforme está apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Modo e Efeito de Falha (FMEA)

Descrição	Logística	Produção	Comercial
Função	Entrega do produto em 7	Programar diariamente o carregamento e	Comunicar setor de produção quando for



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

### ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilione Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

	dias úteis	estocar os produtos de acordo com as vendas feitas pelo setor comercial	vendido algum produto especial
Modo	Excedeu o prazo de entrega, atrasando a programação	Falta do produto no momento de carregar	Caso não for comunicado será produzido o produto comercial, sem as devidas especificações negociadas com o cliente
Efeito	Falta de acompanhamento do sistema e das datas de entrada dos pedidos	Produto em falta devido ter atendido algum cliente fora de programação e não ter sido comunicado	Após identificado que foi entregue o produto errado, a empresa terá custos de nova programação, para nova entrega e custo com logística de recolher o produto produzido errado
S	8	8	6
Causa	Falta de comunicação do setor comercial e de logística sobre o prazo de entrega que está se esgotando	Falta de comunicação ao fazer a programação de produção entre os setores de venda e de compra de matéria prima	Falha na comunicação após fechamento do negócio
O	8	9	4
Ações Preventivas (AP) e Ações Corretivas (AC)	AP: Acompanhar diariamente as entradas de pedidos dando prioridade conforme o recebimento dos mesmos. AC: Comunicar o cliente de imediato que a entrega de seu produto terá um atraso e agilizar a entrega para o mais breve possível	AP: Qualquer mudança na programação deve ser comunicada um setor ao outro. AC: Verificar a possibilidade de substituição do produto em falta por outro disponível, ou ainda fazer nova programação	AP: Assim que fechado negócio passar para a produção com informações claras e específicas. AC: Recolher o produto entregue diferente do encomendado e fazer a nova entrega de imediato de acordo com a necessidade do cliente
D	3	2	5
<b>NPR</b>	<b>192</b>	<b>144</b>	<b>120</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A partir da análise da planilha FMEA foram identificadas algumas possíveis falhas dentre as atividades realizadas pelos setores: Comercial, Logística e Produção. A partir da identificação



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cíllone Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

da faixa de risco que essa falha oferece, verifica-se se há necessidade da tomada de uma ou mais ações imediatas para sua correção. Além disso, foram identificadas ações preventivas e ações corretivas para cada uma das falhas apresentadas.

Conforme análise dos índices de severidade, ocorrência e detecção, verificou-se que os números de prioridades de riscos de alguns itens classificaram-se como risco moderado (com valores entre 65 e 343), onde pelo menos uma ação é necessária. Para que as ações corretivas sejam tomadas com a finalidade de evitar novas falhas devido a esses fatores, elaborou-se um plano de ação para as atividades com número de risco moderado.

### 5.2 Plano de ação

A partir da aplicação da ferramenta FMEA, elaborou-se um plano de ação para as atividades que apresentaram índices de risco moderado. Apresentou-se para a empresa o plano de ação com possibilidades de implementação a curto prazo. Os referidos planos de ação são apresentados nos Quadros 2, 3, e 4.

#### Quadro 2: Plano de ação para o item – Logística

O que?	Acompanhamento do bom estado dos meios de transporte.
Quem?	O responsável pelo setor de logística
Onde?	Setor de logística
Quando?	Antes do carregamento de nova carga
Por Quê?	Para evitar atrasos na programação em andamento e nas demais que estão aguardando retorno do caminhão.
Como?	Criar uma metodologia de atualização dos prazos de revisões nos caminhões não só pelo motorista, mas sim responsabilizar o setor de logística pelo controle e monitoramento do estado dos veículos.
Quanto custa?	Este controle não gera custos adicionais para a empresa

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como cada setor tem suas responsabilidades e um departamento é interligado ao outro, para que o processo aconteça é de grande importância a preocupação com a valorização das informações, considerando que os meios para que essas informações não se percam e realmente sejam repassadas são de fácil acesso.

#### Quadro 3: Plano de ação para o item – Produção

O que?	Programar diariamente o carregamento e estocar os produtos de acordo com as vendas feitas pelo setor comercial.
Quem?	O responsável pelo setor de produção.
Onde?	Setor de produção.
Quando?	No momento da programação de novas cargas, sendo elas para o próximo dia ou



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilione Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

	até o 6º dia que antecede o prazo máximo para entrega do produto.
Por Quê?	Para evitar transtornos como falta de produto no momento do carregamento, falta de comunicação ao informar que foi vendido um produto especial, ou ainda falta de acompanhamento dos pedidos que já saíram da empresa e novos que precisam ser programados.
Como?	Acompanhamento no sistema pelo setor de produção, onde os pedidos são lançados pelo setor comercial, e no momento apenas monitorados pelo setor de logística, os quais imprimem as cargas e passam para a programação da produção. Mas nesta passagem de informações pode-se perder dados importantes por simples esquecimentos ou falta de comunicação entre os setores.
Quanto custa?	Para acompanhar as informações não teria acréscimos de custos, pois as informações já são existentes, apenas seria uma forma de agilidade de informação.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Através do plano de ação comprova-se a importância da comunicação entre os setores, através da troca de informações. É possível perceber que para o bom andamento das atividades todas as situações devem ser registradas e divulgadas entre os responsáveis. Sendo assim, facilita as tomadas de decisões e o processo como um todo. Neste sentido, a informação auxilia no processo decisório (OLIVEIRA, 1992), e o gerenciamento eficaz da informação melhora o processo de tomada de decisões estratégicas (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010).

#### **Quadro 4:** Plano de ação para o item – Comercial

O que?	Comunicar setor de produção quando for vendido algum produto especial.
Quem?	Cada vendedor responsável por seu pedido especial.
Onde?	No setor comercial e após observado no sistema.
Quando?	Assim que fechada a negociação com o cliente.
Por Quê?	Para evitar o desgaste com o cliente e o alto custo de produzir um produto diferente do negociado. Sendo que se faltar comunicação ao passar as devidas informações, este produto precisará ser coletado novamente, tendo custo de logística, de reprocessamento e de nova programação para entrega, causando a insatisfação do cliente.
Como?	A partir dos métodos de comunicação, sendo eles através de comunicação falada ou escrita e também com a utilização do sistema, utilizando dos campos de observações para descrever as informações. Consultas de compras anteriores caso o cliente seja ativo ou ainda, se mesmo assim ter dúvidas, não deixar de consultar o cliente novamente através de uma comunicação clara e confirmar novamente o seu pedido, evitando posteriores transtornos e desgastes.
Quanto custa?	Por meio de consultas ou ainda por meio da comunicação o custo ficará dentro do que a empresa oferece, evitando novos custos que a falta de comunicação acarretaria.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Outro ponto importante e que deve ser valorizado e utilizado para facilitar a comunicação é o uso do sistema. É possível perceber que a utilização de um sistema eficaz é de grande necessidade, principalmente para organizações em crescimento contínuo, pois nos apresenta



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cíllone Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

todos os números necessários para análises, melhorias e inovações, além de facilitar a comunicação entre os setores. Bazzotti e Garcia (2006) afirmam que “os sistemas de informação têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e transformados em informação”. Neste sentido, as informações são criadas a partir da transformação de dados (BAZZOTTI; GARCIA, 2006; BATISTA, 2004).

### 5.3 Análise swot

Através da análise SWOT é possível apontar o objetivo da empresa, avaliar e compreender a atual situação e apresentar um diagnóstico estratégico da mesma no meio em que está implantada, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5:** Análise SWOT

F A T O R E S I N T E R N O S	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto de alta qualidade;</li> <li>- Clientes fiéis;</li> <li>- Preocupação com o cliente e suas necessidades;</li> <li>- Divisão dos setores;</li> <li>- Delegação de funções;</li> <li>- Conhecimento do sistema;</li> <li>- Colaboradores preocupados e abertos a melhorias;</li> <li>- Busca constante de aperfeiçoamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação interna;</li> <li>- Instabilidade do mercado;</li> <li>- Gestão de Estoque;</li> <li>- Sistema em adaptação;</li> <li>- Fretes terceirizados;</li> <li>- Prazo de entrega;</li> </ul>
F A T O R E S E X T E R N O S	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado favorável;</li> <li>- Capacitação dos colaboradores e proprietários;</li> <li>- Expansão da marca;</li> <li>- Aumento da eficiência operacional;</li> <li>- Redução de riscos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise;</li> <li>- Aumento dos combustíveis;</li> <li>- Condições das Rodovias e acessos às propriedades;</li> <li>- Concorrência;</li> <li>- Crédito do cliente;</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A partir das informações coletadas é possível afirmar que um dos pontos fortes da empresa é a alta qualidade de seus produtos, já reconhecida no mercado há mais de 15 anos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilione Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

Este conceito se concretizou e segue em constante reconhecimento, em virtude dos resultados que já apresentou e cada vez mais vem se destacando e conquistando novas regiões.

A empresa é setorizada, um ponto muito forte que contribui para a organização interna e externa, para agilidade das atividades e monitoramento dos processos. Cada setor busca atender plenamente o que é proposto e atingir as metas estipuladas, buscando reconhecimento pessoal e profissional através de seus resultados.

O uso e conhecimento do sistema é um dos pontos fortes para a empresa, pois oferece as informações necessárias para que se possa atender o cliente, o fornecedor ou mesmo fazer as devidas programações internas, através das ferramentas oferecidas. Por meio deste, facilita e agiliza a divulgação de informações, dentro de um padrão, pois todos acessam as mesmas informações, facilitando as tomadas de decisões em cada setor.

É importante destacar dentro dos pontos fortes as oportunidades que a empresa oferece para seus colaboradores, como treinamentos internos constantes e busca de cursos de aperfeiçoamento externos de acordo com cada setor da empresa e suas necessidades. Acredita-se que o colaborador incentivado e com conhecimento sobre o produto que trabalha, produz mais.

Foi apontado alguns dos pontos fracos, onde o que se destaca com maior ênfase é a comunicação interna. Por ser uma ferramenta essencial para o trabalho em equipe, para o bom andamento da organização, dos departamentos que são interligados e que dependem de uma informação clara para dar andamento em suas atividades. Então, é possível afirmar que é um dos pontos fracos da empresa, mas que através do incentivo e acompanhamento dos responsáveis por cada setor é possível resolver de imediato esta situação.

Dentre as oportunidades, sendo fatores externos, através de análise do mercado é possível afirmar que a cada ano vem crescendo a busca pelos produtos que a empresa trabalha, sendo um mercado favorável para o investimento e crescimento do número já existente. O diferencial da empresa está na capacitação e incentivo ao colaborador, para que o mesmo tenha informações inovadoras para levar até seu cliente e total conhecimento do produto que irá oferecer.

Apontando as ameaças do mercado, a empresa tem grande preocupação referente à crise que o mercado está passando, mas antecipadamente já tomou várias providências, evitando correr riscos. O aumento do custo dos combustíveis por exemplo, também é uma ameaça, pois acaba encarecendo o produto e conseqüentemente atingindo o consumidor. Infelizmente a situação das rodovias influencia negativamente para a logística da empresa, tanto em maiores custos para manutenção, quanto em atrasos para entregas dos produtos, devido muitas vezes não ter fácil acesso às propriedades.

A análise SWOT apresenta claramente que a empresa deve valorizar cada vez mais seus pontos fortes, pois através destes o crescimento e reconhecimento da marca é garantido. Os pontos fracos devem ser apontados para buscar a melhoria e aperfeiçoamento das atividades em questão. As ameaças infelizmente irão sempre existir, mas a política que a empresa trabalha



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilione Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

oferece garantias para superá-las, e as oportunidades que o mercado oferecer devem ser aproveitados de forma positiva, valorizando cada aspecto e aprimorando a busca pela satisfação.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna é uma ferramenta importantíssima para o bom andamento das atividades da organização. Muitos gestores estão investindo neste sentido e motivando seus colaboradores a ter percepção sobre as necessidades de uma comunicação clara e eficiente na execução de suas tarefas.

Durante o processo de coleta de dados, foi possível perceber que infelizmente existem informações importantes e de grande valia, que acabam se perdendo ao passar de um setor para outro, prejudicando diretamente o processo administrativo das atividades. Sendo assim, foram sugeridos alguns métodos para melhoramento, como por exemplo, o aperfeiçoamento do uso do próprio sistema existente, que é um dos pontos principais para a melhoria da comunicação interna. Evidenciou-se a importância dos meios de comunicação, como e-mail, telefone entre outros, para agilizar e registrar as solicitações, que de maneira alguma devem passar despercebidas.

A partir do acompanhamento das atividades dos setores separadamente, foi avaliado o atual processo, identificando as falhas e os pontos positivos já existentes. Com base nestes dados foi possível avaliar a forma de trabalho, destacando o que a empresa busca, valorizando os pontos fortes e apontando as melhorias necessárias para se obter os resultados positivos de imediato.

A implantação das oportunidades de melhorias identificadas, especialmente quanto às medidas preventivas, é de suma importância para a empresa estudada, trazendo benefícios a todos os envolvidos, agilizando os processos, desenvolvendo as atividades com maior eficiência e eficácia, facilitando o fluxo de informações e resultando em respostas satisfatórias às expectativas dos clientes. Sugere-se para estudos futuros explorar a comunicação interna a partir de outros prismas.

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Celio Mauro Placer Rodrigues de; SCHIUTER, Mauro Roberto. **Estratégia Logística**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

ANDRADE, José C. *et al.* Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. **XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba**. Cruzeiro; São Paulo, 2008.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cíllone Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 6, n. 11, 2006.

BELISÁRIO, Z. F. A. **A comunicação interna na organização das cooperativas brasileiras**. 2011. 41p. Monografia (Graduação em Comunicação Social) - UNICEUB, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2011.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzatto, 2007.

CAMARGO, Fernanda Herrmann de Castro. **Plano de marketing para empresa de moda esportiva futebol clube**. 62p. Monografia (Graduação de Bacharel em Administração), UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

FOGLIATTO, F. S.; RIBEIRO, J. L. D. **Confiabilidade e manutenção industrial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRIFFIN, W. R.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage, 2015.

GUGELMIN, Eloisa Roberta *et al.* A comunicação interna como diferencial competitivo. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 11, n. 3, p. 58-88, 2013.

HOLA, J. Internal communication in the small and medium sized enterprises. **E & M Ekonomie a Management**. v. 15, n. 3, 2012, p. 32-45.

LAFRAIA, J. R. B. **Manual de confiabilidade, manutenibilidade e disponibilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2001.

LOVATO, Adalberto. **Metodologia da Pesquisa**. Três de Maio: SETREM, 2013.

LUPETTI, Marcelia. **Gestão estratégica de comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial Sem Complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MOURA, Benjamin do Carmo, **Logística: Conceitos e Tendências**. Portugal: Centro Atlântico, 2006.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PUENTE, J.; PINO, R.; PRIORE, P.; FUENTE, D. A decision support system for applying failure mode and effects analysis. **The International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 1, p. 137-50, 2002.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL  
Jussara da Rocha Silva, Cilíone Gracieli Santor, Jocias Maier Zanatta, Ismael Alan Halberstadt

SACOMANO, Jose Benedito *et al.* **Administração de produção na construção civil: O gerenciamento de obras baseado em critérios competitivos.** São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre: AGE, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de. **Gestão de processos e operações.** Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010.