

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PAULA MACHADO DE SANTANA AZEREDO**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA  
INTERNA DA TRANSPILOTO**

**VOLTA REDONDA**

**2022**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA  
INTERNA DA TRANSPILOTO**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Publicidade e Propaganda do UniFOA como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aluna (o): Paula Machado de Santana Azeredo

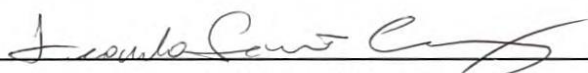
Orientador (a) Prof. Leonardo Simões Canavez

## FOLHA DE APROVAÇÃO

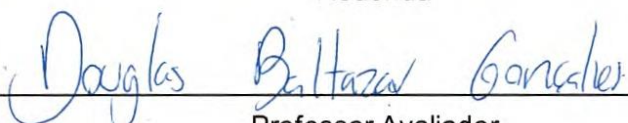
Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Análise da Comunicação Corporativa Interna da Transpiloto**, elaborado pela aluna Paula Machado de Santana Azeredo e apresentado publicamente, através da plataforma virtual TEAMS, pelo link: <https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3alKlOXmoiyDRVZUV3eSaJEf4ovLaJSIJ4Yjq1borSw3s1%40thread.tacv2/1667244424338?context=%7b%22Tid%22%3a%22de30b897-eadd-4911-b7b1-2e8118c5093d%22%2c%22Oid%22%3a%224ba30d1a-c12a-4c8a-9da6-045f31081bf1%22%7d> no ambiente virtual Microsoft Teams, perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Publicidade e Propaganda.

Aprovado em 31 de outubro de 2022

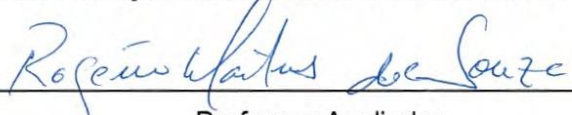
Banca Avaliadora:

  
\_\_\_\_\_  
Professor Orientador

Leonardo Simões Canavez, Mestre, Centro Universitário de Volta Redonda

  
\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador

Douglas Baltazar Gonçalves, Mestre, Centro Universitário de Volta Redonda

  
\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador

Rogério Martins de Souza, Doutor, Centro Universitário de Volta Redonda

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo dos quatro anos de curso, consumir a elaboração da dissertação desta graduação não foi um projeto fácil, mas isso se tornou possível pelo apoio fundamental, direta ou indiretamente de muitas pessoas, assim, agradeço em especial:

Ao meu Deus, meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, o qual me deu vida, me fortificou e me deu esperanças, garantindo que o desejo do meu coração fosse alcançado. Sem Ele eu nada sou, nada consigo fazer.

Aos meus pais, Sérgio e Claudia, minhas referências, tê-los perto foi a motivação que precisei para chegar ao fim dessa caminhada. Este agradecimento se torna pequeno se comparado à dedicação que vocês exercem como pais, amigos e guias espirituais. Amo vocês.

Aos meus irmãos Lays, Tays e Paulo Sérgio, por torcerem por mim e me apoiarem, tornando meus dias mais leves e agradáveis e pela paciência para tolerar o meu “mau humor” e minha falta de tempo e dedicação em muitos momentos.

Ao meu amor, Matheus, por ser meu braço direito e meu amigo, por ter tido paciência e cuidado durante toda essa trajetória e por ter expressado palavras de apoio e coragem nas ocasiões de maior desalento, enquanto dividia a mesma realidade. Pelo incentivo para ultrapassar todos os desafios que se colocaram ao longo destes meses e ter se tornado meu companheiro.

Aos colaboradores da Transpiloto, pela oportunidade e confiança em me receber para realizar este trabalho e pela disponibilização de informação, dados e esclarecimentos respeitantes à área da comunicação da empresa.

## RESUMO

Devido ao cenário dinâmico e promissor do setor de transportes de carga do Brasil, as organizações inseridas no mesmo necessitam de boas ferramentas de gestão para impulsionar seu crescimento. Neste contexto, encontra-se a Transpiloto, uma transportadora de Nova Iguaçu, que oferece serviço rodoviário de carga e frete geral.

Considerada uma das principais ferramentas estratégicas na gestão das organizações atuais, a Comunicação Interna, quando bem alinhada, é o vetor fundamental para o sucesso, não só na sua vertente social, mas também econômica. Por outro lado, essa ferramenta precisa ser adequada de forma sensível de acordo com o ramo, departamento, função ou preferência de uso da empresa e de seus colaboradores. Sendo assim, a comunicação interna só é eficaz se for veiculada através de formatos úteis e aceitáveis por estes.

Deste modo, este trabalho pretendeu demonstrar como os colaboradores da Transpiloto entendem e preferem o processo e os instrumentos de comunicação interna utilizados pela empresa. Na base de sustentação de todo o estudo esteve a pesquisa bibliográfica e a realização de um questionário online, resultando numa amostra de 12 colaboradores. O tratamento estatístico dos dados foi realizado em Excel. Com esta investigação conseguimos verificar que a Transpiloto já tem uma política de comunicação interna bem estabelecida e fortificada, e uma preocupação de transmitir toda a informação a todos os colaboradores. Por sua vez, estes consideram-na de suma importância para o sucesso da organização e de cada atividade exercida, reconhecendo, no entanto, que este processo é feito de uma forma indistinta, perdendo-se, por vezes, o interesse na informação. Daí os resultados, também, revelaram alguma discrepância no que diz respeito às formas de comunicação pela falta de determinados meios e aos motivos das respectivas escolhas.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; *Canvas*; colaboradores.

## **ABSTRACT**

Due to the dynamic and promising scenario of the cargo transport sector in Brazil, organizations inserted in it need good management tools to boost their growth. In this context, there is Transpiloto, a carrier from Nova Iguaçu, which offers road freight and general freight services.

Considered one of the main strategic tools in the management of current organizations, Internal Communication, when well aligned, is the fundamental vector for success, not only in its social aspect, but also in its economic aspect. On the other hand, this tool needs to be sensitively adapted according to the branch, department, function or usage preference of the company and its employees. Therefore, internal communication is only effective if it is conveyed through useful formats that are acceptable to them.

Thus, this work aimed to demonstrate how Transpiloto employees understand and prefer the process and internal communication tools used by the company. The support base of the entire study was the bibliographic research and the completion of an online questionnaire, resulting in a sample of 12 employees. The statistical treatment of the data was performed in Excel. With this investigation, we were able to verify that Transpiloto already has a well-established and fortified internal communication policy, and a concern to transmit all information to all employees. In turn, they consider it extremely important for the success of the organization and each activity carried out, recognizing, however, that this process is done in an indistinct way, sometimes losing interest in information. Hence the results also revealed some discrepancy with regard to the forms of communication due to the lack of certain means and the reasons for the respective choices.

**Keywords:** Internal Communication; Canvas; collaborators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Benefícios da comunicação interna.....	15
Figura 2: Business Model Canvas.....	20
Figura 3 - Questão 6 – Em relação à comunicação interna da empresa, a Transpiloto dá muita importância.....	30
Figura 4 - Questão 7 – A comunicação da Transpiloto com seus colaboradores é clara.....	30
Figura 5 - Questão 8 – A comunicação da Transpiloto com seus colaboradores é adequada.....	31
Figura 6 - Questão 9 – A comunicação da Transpiloto com seus colaboradores seria melhor se usasse mais meios de contato.....	31
Figura 7 - Questão 10 – A Transpiloto deve criar formas de comunicação com seus colaboradores.....	32
Figura 8 - Questão 11 – Em relação aos recursos usados na comunicação, você prefere.....	32
Figura 9 - Questão 12 – Em relação a sua participação na comunicação interna da empresa, quais ferramentas você mais usa.....	32
Figura 10 - Questão 13 – Na sua opinião, qual o meio de comunicação mais importante na Transpiloto.....	33
Figura 11 - Questão 14 – Por qual motivo você acha essa ferramenta mais importante.....	33
Figura 12 - Questão 15 - Na sua opinião, qual o meio de comunicação menos importante na Transpiloto.....	34
Figura 13 - Questão 16 - Por qual motivo você acha essa ferramenta mais importante.....	34

Figura 14 – quadro <i>SP Canvas</i> , Segmento de cliente da Transpiloto.....	39
Figura 15 – quadro <i>SP Canvas</i> , Proposta de valor da Transpiloto.....	40
Figura 16 – quadro <i>SP Canvas</i> , Canais da Transpiloto.....	40
Figura 17 – quadro <i>SP Canvas</i> , relacionamento com o cliente da Transpiloto.....	42
Figura 18 – quadro <i>SP Canvas</i> , fonte de receita da Transpiloto.....	43
Figura 19 – quadro <i>SP Canvas</i> , Recurso chave da Transpiloto.....	43
Figura 20 – quadro <i>SP Canvas</i> , Atividades chave da Transpiloto.....	45
Figura 21 – quadro <i>SP Canvas</i> , Parcerias chave da Transpiloto.....	46
Figura 22 – quadro <i>SP Canvas</i> , Estrutura de custo da Transpiloto.....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Meios de comunicação da Transpiloto.....	26
Tabela 2 – Questão 1 – sexo.....	28
Tabela 3 - Questão 2 – Faixa etária.....	28
Tabela 4 - Questão 3 – Nível de escolaridade.....	29
Tabela 5 - Questão 4 - Tempo de serviço.....	29
Tabela 6 - Questão 5 – Departamento.....	30
Tabela 7 – Reuniões Transpiloto.....	38
Tabela 8 – Segmento de cliente – SP Canvas – Transpiloto.....	39
Tabela 9 – Canais – SP Canvas – Transpiloto.....	41
Tabela 10 – Relacionamento com o cliente – SP Canvas – Transpiloto.....	42
Tabela 11 – Fonte de receita – SP Canvas – Transpiloto.....	43
Tabela 12 – Recurso chave – SP Canvas – Transpiloto.....	44
Tabela 13 – Atividades chave – SP Canvas – Transpiloto.....	45
Tabela 14 – Parceiras chave – SP Canvas – Transpiloto.....	46
Tabela 15 – Estrutura de custo – SP Canvas – Transpiloto.....	47

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

<b>CAPÍTULO 1 – A COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>12</b>
1. Comunicação interna.....	13
1.1 A importância da comunicação interna .....	14
1.2 Os objetivos da comunicação interna .....	14
1.3 Comunicação Interna e endomarketing .....	16
1.4 A eficácia da comunicação interna .....	16
2. Os meios de comunicação interna .....	17
2.1. Os diferentes tipos de meios .....	17
2.2. Gestão da comunicação da marca .....	19
3. <i>Business Model Canvas</i> .....	19
4. Objeto de estudo.....	22
<b>CAPÍTULO 2 – CONSTRUÇÃO DO PLANO DE MARKETING PARA A TRANSPILOTO.....</b>	<b>25</b>
1. Metodologia.....	26
2. Construção do plano de marketing para a Transpiloto.....	26
3. Meios de comunicação interna da Transpiloto.....	27
3.1 Coleta de dados.....	27
3.2 Procedimentos.....	27
3.3 Tratamento dos dados.....	28
3.4 Dos resultados.....	28
3.5 Análise e discussão dos resultados.....	34
<b>CAPÍTULO 3 - CONSTRUÇÃO DO CANVAS PARA A TRANSPILOTO.....</b>	<b>37</b>
3.1 Aplicação do <i>Canvas</i> na Transpiloto.....	38
3.2 Resultados e discussões.....	39
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>49</b>
4.1 Análise e recomendações.....	50
4.2 Limitações ao estudo e perspectivas futuras.....	52

<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>57</b>

## INTRODUÇÃO

Um dos fundamentos na construção da marca é o processo de *branding*, um conceito que segundo Kotler (2000) "É essencialmente a promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores", ou seja, construir a marca envolve ações de identidade, estratégia e identificação da marca para com ela mesma e para com o público.

Atualmente, em um mundo tão volátil, incerto, complexo e ambíguo (mundo *VUCA*), as marcas se fortalecem em um ambiente mais humanizado, centradas em atender as necessidades contrapondo com sua responsabilidade corporativa.

"Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem" (Kotler, 2010, pag. 4)

Segundo Seth Godin (2019), uma marca é um conjunto de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que, juntos, são responsáveis por fazer o consumidor escolher um produto ou serviço em vez de outro. É preciso trabalhar o *branding* levando em conta dois polos de atuação e influência: experiência e responsabilidade.

A experiência está relacionada à história da marca, o que ela proporciona ao usuário, sua personalidade, seu atendimento e relacionamento. Já a responsabilidade está voltada para as estratégias, os meios e causas que a marca cria e defende.

Neste sentido, o presente trabalho propõe a análise da comunicação interna da marca Transpiloto e busca esclarecimento a respeito de como a comunicação pode incorporar os colaboradores ao alinhamento filosófico da marca, que seria a missão, visão e valores que estabelecem a maneira como a empresa se comporta, ou deveria se comportar, para reagir a qualquer tipo de situação ou estímulo ambiental. Esses estímulos podem ser dificuldades ou oportunidades. (BEDENDO, 2019) e ainda, a aplicação do método *Canvas*, uma ferramenta de inovação de negócio criado pelo consultor suíço Alexander Osterwalder para que todo o negócio possa ser entendido de forma visual, em um único quadro, na facilitação da visualização organizacional da empresa Transpiloto e de seu planejamento estratégico de comunicação interna para o próximo ano.

A Transpiloto foi fundada em 1990, na cidade de Nova Iguaçu – RJ, oferece serviço de transporte rodoviário de carga geral e é especializada no transporte rodoviário de produtos perigosos e mudanças. Seu quadro de colaboradores se divide em administrativo e de “piso”, onde se encontram os motoristas e estagiários, bem como profissionais externos que atendem a empresa quando há necessidade, como mecânicos, eletricitas e outros. A empresa tem 32 anos de mercado e oferece seu serviço para todo o Brasil, com mais de 20 colaboradores, internos e terceirizados, mais de 10 veículos entre caminhões, fiorinos e carros, além de uma média de mais de 250 viagens por ano. Dentre seus concorrentes, destaca-se a Tranziran, que está localizada a 24,3 km e possui uma forte estrutura de comunicação e atuação no mercado.

Por não apresentar hábitos de comunicação e engajamento de equipe, a Transpiloto possui uma comunicação limitada (boca a boca, e-mail ou telefone) se compararmos às possibilidades e metodologias que aperfeiçoam a organização e rendimento de uma empresa.

Durante o período de pesquisa e coleta de depoimento com o representante da empresa, consta-se a deficiência na comunicação entre os colaboradores e as estratégias para se posicionar no mercado e alcançar novos clientes. Acredita-se que uma boa comunicação pode não somente solucionar mecanismos de falha da marca como também educar outras empresas a importância do alinhamento de ideias e valorização da marca e do público. Portanto, o estudo tem por objetivo geral apresentar um mapa do negócio baseado na metodologia *Canvas* para a empresa Transpiloto com foco na análise da comunicação interna da marca. E para isso, estruturaremos os objetivos específicos em: Estabelecer as bases de comunicação da Transpiloto através do plano de marketing; aplicar a ferramenta *Canvas* para mapear a gestão interna da empresa Transpiloto junto aos colaboradores; desenvolver uma estratégia de rotinas internas de comunicação para a empresa Transpiloto através da metodologia *Canvas*.

## **CAPÍTULO 1 – A COMUNICAÇÃO INTERNA**

## 1- A Comunicação Interna

A comunicação interna se refere a todo o processo de interação, seja interpessoal ou por meio de tecnologias, que acontecem dentro do ambiente interno de uma organização e interfere diretamente no posicionamento e bom andamento da marca a partir dos colaboradores e funcionários da empresa. Para Welsh e Jackson (2007), a comunicação interna é tida como a comunicação realizada entre os gestores estratégicos de uma organização e os seus *stakeholders* internos, com a finalidade de promover o compromisso com a organização; um sentimento de pertença; a consciência do seu ambiente em constante mudança e reestruturação e o entendimento dos seus objetivos em evolução.

Apesar da definição, a comunicação interna vai além, pois se adapta de acordo com o segmento e forma como a marca se enxerga e deseja se posicionar. Por isso, a forma de entender a comunicação interna estava enraizada nos principais modelos bem como no modo como as organizações eram pensadas e estruturadas, ou seja, o entendimento que se fez da comunicação interna esteve articulado com os principais modelos de Comunicação Organizacional (Dutermé, 2002).

Assim, a comunicação influencia também no clima organizacional da empresa, que afeta no desempenho e o ambiente saudável no negócio. Tavares (2009, p. 14) define a comunicação interna como “[...] a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários)” e, portanto, abrange:

- A comunicação interdepartamental, entre departamentos e seções, órgãos e unidades administrativas ou fabris;
- A comunicação interpessoal, entre as pessoas de um mesmo setor;
- A comunicação entre as lideranças e os subordinados, chefias diretas e indiretas.

## **1.1 A importância da comunicação interna**

A comunicação como fator de sucesso empresarial ganha relevo e visibilidade, passando de um simples atributo a um dos principais contributos para a eficácia e eficiência organizacionais (Kunsch, 2003). Os gestores das organizações têm a noção que para que o processo de comunicação confira valor às estratégias organizacionais, é essencial que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização a que pertencem e que se estabeleça um compromisso recíproco, ou seja, a empresa diz o que espera dos seus colaboradores e, igualmente, o que lhes oferece, sabendo que os seus objetivos individuais também serão alcançados (Paiva, 2005).

Outro aspecto de influência na comunicação interna de uma empresa é a disposição geográfica dos setores e das hierarquias que a empresa oferece. Cumming (2004), afirma que a distância em termos geográficos faz com que a comunicação entre grupos se torne mais difícil devido às oportunidades reduzidas de contato informal. A diversidade geográfica diminui a frequência de comunicação, devido a torná-la mais difícil de realizar. Há o risco de perda de identidade e de decisões inconsistentes. (Kalla, 2006).

Quando pessoas se sentem acolhidas e identificadas com a marca, seu esforço de fazê-la crescer e ser valorizada é maior, pois a visão do colaborador passa do campo externo (ver a empresa apenas como um local de trabalho) para o campo interno (ver a empresa como uma extensão dos valores e objetivos pessoais). O contrário também traz consequências: quando o colaborador não se sente representado e ouvido pela empresa, seu desempenho e colaboração diminuem.

## **1.2 Os objetivos da comunicação interna**

Pimenta (2010) observa que a comunicação nas organizações só produzirá a integração necessária, de pessoas e saberes, resultando em um verdadeiro espírito de equipe, quando for possível às pessoas expressarem seus valores, desejos e conflitos, a partir da socialização desses aspectos.

Nesse sentido, a comunicação interna é fundamental para dar sentido ao ambiente e às atividades organizacionais, promovendo aspectos como:

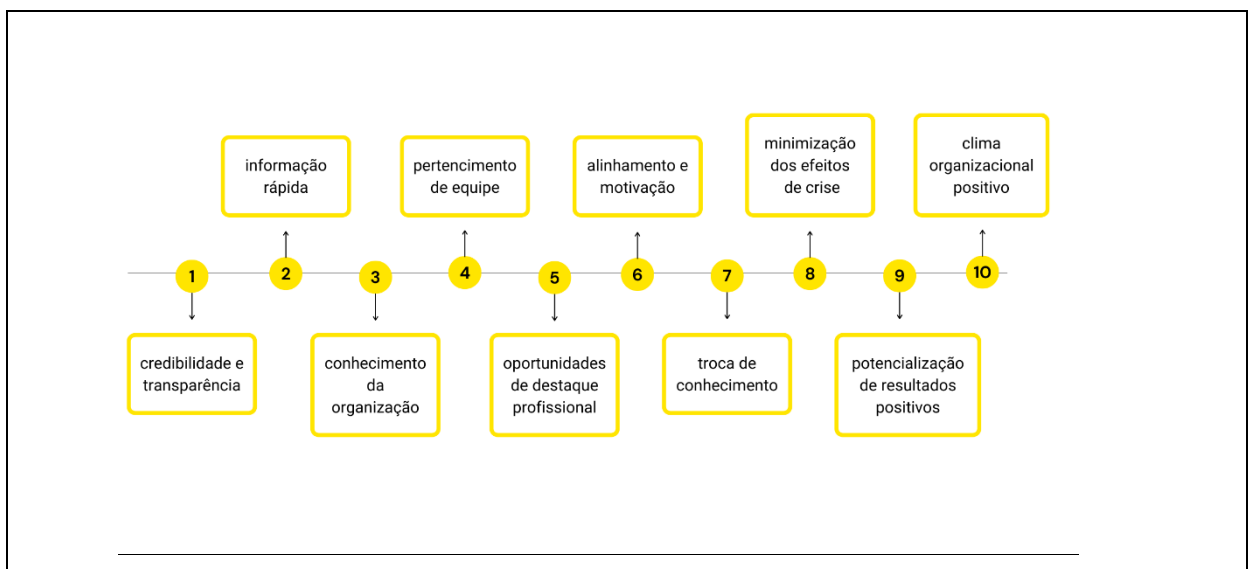
- O entendimento do motivo de fazer algo;

- A aceitação de normas e regras;
- A valorização dos atos individuais e coletivos;
- A construção e o fortalecimento de atitudes e crenças;
- Restaurar a confiança em torno da identidade da organização;
- A evolução da organização como negócio e das pessoas como seres humanos;
- Descentralização geográfica dos ambientes internos para uma maior colaboração, independente da função hierárquica.

Assim, podemos resumir os objetivos da comunicação em: informar, motivar e integrar. Chinem (2010) observa, ainda, que uma boa comunicação no ambiente de trabalho contribui para 1- melhorar o relacionamento entre colegas, equipe e unidades; 2- estimular a troca de ideias e opiniões em prol de processos mais eficientes; 3- proporcionar clareza na transmissão de informações, decisões e mudanças; 4- promover a transparência e a agilidade na disseminação de informações; 5- identificar as necessidades de mercado e a satisfação dos clientes e consumidores; 6- estabelecer parcerias sólidas; 7- fortalecer a imagem institucional.

São justamente esses objetivos que permitirão o alcance de benefícios para a empresa, conforme mostra a imagem abaixo.

Figura 1 - Benefícios da comunicação interna



Fonte: adaptado pela autora com base em Aguiar (2019, p.17)

### 1.3 Comunicação Interna e endomarketing

Existe certa confusão entre os termos comunicação interna e endomarketing. É importante perceber que a comunicação interna é uma das ferramentas de endomarketing, mas endomarketing não é apenas comunicação interna — é muito mais do que isso. Endomarketing “[...] é uma estratégia de marketing institucional voltada para ações internas na empresa. É também chamado de marketing interno e visa melhorar a imagem da empresa entre os seus colaboradores, culminando em uma equipe motivada e reduzindo o turnover (indicador que mensura a quantidade de funcionários que deixam uma empresa durante um determinado período)” (Gabriel, 2015, on-line).

### 1.4 A eficácia da comunicação interna

Para que a eficácia da comunicação interna esteja presente é necessário considerar que os colaboradores mudam à medida que percebem:

i) um movimento consistente de transformações de valores norteadores, que devem ser fundamentados em uma legitimação ou justificativa histórica; ii) líderes que patrocinam e aplicam os valores; e iii) processos congruentes com os valores, que significam tudo isso de forma relevante em seus marcos sociais.

Quando essas pessoas decidem fazer parte dessa organização, inicia-se naturalmente um processo comunicativo de discussão sobre os modos como realizar tal atividade. É isso que resultará na entrega satisfatória ou não do produto e/ou serviço. (Ágatha Camargo Paraventi, 2015, pág. 77).

De acordo com Heyer (2003, p.133) “Um meio de comunicação tem uma influência importante na disseminação do conhecimento sobre o espaço e o tempo e torna-se necessário estudar as suas características, a fim de avaliar a sua influência no seu ambiente cultural”. Se houver inadequações ou ruídos no processo de comunicação, pode descuidadamente prejudicar os relacionamentos internos (Welch, 2011). Woodall (2006) refere nas suas análises que os colaboradores preferem diferentes tipos de meios de comunicação, consoante o tipo de mensagens veiculadas. Tendo em conta que a primeira prioridade em qualquer plano de comunicação é atingir os destinatários (Welch, 2011) este assunto é de extrema relevância. Como menciona Welch (2011) é necessário refletir sobre o modo como os meios de comunicação bem como os efeitos das próprias mensagens podem

interferir com o processo de comunicação, para que sua eficácia seja de fato percebida.

## **2. Os meios de comunicação interna**

Com o amadurecimento da Comunicação com Empregados, é natural que haja um portfólio mais robusto de instrumentos capaz de difundir informações, ouvir os empregados, interagir com eles e criar uma efetiva via de mão dupla adequada à realidade da empresa. Esses instrumentos recebem o nome de veículos, ferramentas ou canais; e o seu composto total pode ser entendido como a plataforma interna de comunicação (PARAVENTI, 2015).

Para se chegar à melhor arquitetura de informação e canais, devem ser levados em conta fatores como a Classificação de Públicos, a Cultura Organizacional, os objetivos de comunicação, os investimentos disponíveis, a capacidade de execução da equipe dedicada e qualidade da resposta dos empregados, com relação à eficiência dos instrumentos (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.102).

É essencial que a comunicação seja adaptada para melhor absorção por todos os membros da organização. De acordo com Heyer (2003, p.133) “Um meio de comunicação tem uma influência importante na disseminação do conhecimento sobre o espaço e o tempo e torna-se necessário estudar as suas características, a fim de avaliar a sua influência no seu ambiente cultural”. Por isso, a participação do colaborador no processo de construção da marca se torna fundamental, pois será a partir das visões diversificadas que a comunicação poderá se aperfeiçoar em cada realidade.

### **2.1 Os diferentes tipos de meios**

A comunicação interna deve, essencialmente, levar conhecimento útil aos funcionários. Nela são adaptados os instrumentos de linguagem, visualização, design, organização e transferência da mensagem, pois deve-se levar em conta os variados níveis de escolaridade, cultura, compreensão e faixa etária dos receptores para que não haja ruídos. Assim, a referência aos conceitos de “veículos”, “canais” e “meios de comunicação” se dá tanto sobre os meios físicos por onde se propaga determinada

informação quanto o uso de técnicas e ferramentas para transmissão de conteúdo (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.237).

Kunsch (2003, p.159) refere:

Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente”.

Podemos segmentar os meios de comunicação em oral, escrita, audiovisual e/ou esporádica. Para cada modelo de negócio um ou vários tipos de meios de comunicação podem se aplicar de forma eficaz. A comunicação oral é o meio mais direto, rápido e claro para se comunicar com o colaborador. Porém depende da compreensão do ouvinte para ter sua mensagem absorvida de forma plena. Possuem um enorme potencial de envolvimento e o conteúdo abordado nesses momentos tende a ser mais bem compreendidos pelos empregados. Além disso, são os canais ideais para a divulgação de assuntos de alta complexidade (como, por exemplo, as metas e objetivos de negócio) e para momentos de crise e alinhamento da cultura organizacional (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.102).

A comunicação escrita nas organizações é fundamental para as atividades operacionais. Memorandos, circulares, relatórios são atividades de comunicação escrita — daí a importância de uma boa escrita, que seja clara, objetiva e correta. Uma comunicação escrita eficaz é aquela que leva a mensagem com clareza, traduzindo um pensamento em comum, de modo a obter a resposta correta. Assim, o resultado ideal dessa comunicação é que o receptor execute uma atividade da forma como se espera que ele o faça (Aguiar, 2019, p.62). A comunicação audiovisual combina as palavras com as imagens, contribuindo, assim, para estimular uma reação e permitir uma melhor memorização. Este tipo de comunicação é realizado, sobretudo, através de filmes, da videoconferência, da teleconferência e do circuito interno de televisão. A comunicação esporádica é utilizada para ter a atenção do funcionário para um assunto específico. É importante utilizar quando há distância geográfica dos funcionários e possibilita a troca de informação mais rápida.

A comunicação como qualidade é uma questão que será sempre levantada no seio das organizações. Estará sempre em processo de desenvolvimento. Na opinião de Filiage, (1999): “ As empresas já têm muita consciência do processo da qualidade, em contínuo aprimoramento. Precisam de tomar consciência agora da comunicação.

## **2.2 Gestões da comunicação da marca**

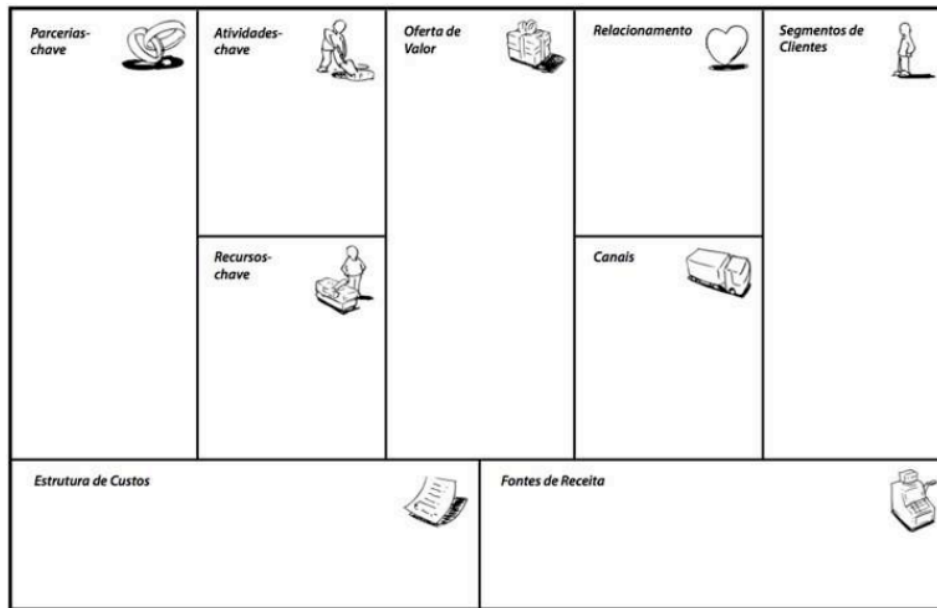
“O principal *input* de mudança de atitude moral é o exemplo e chancela de altas lideranças e gestores diretos. Já dizia um ditado popular que “a palavra mostra, o exemplo arrasta””, ou seja, à vontade e o exemplo dos líderes influenciarão nas demais castas da organização (PAVARENTI, 2015).

Dessa forma, trabalhar a identidade corporativa e estimular a formação de uma imagem positiva com o público interno, por meio de um alinhamento entre discurso e prática, deve ter, em última instância, o foco na construção de engajamento (Carramenha, Cappellano e Mansi, 2016, p.232). Como menciona Welch (2011) é necessário refletir sobre o modo como os meios de comunicação bem como os efeitos das próprias mensagens podem interferir com o processo de comunicação.

## **3. Business Model Canvas**

O *Business Model Canvas* (*canva*=quadro) é uma ferramenta de inovação que pode ajudar a definir um modelo de negócio criado pelo consultor suíço Alexander Osterwalder durante sua tese de doutorado. Essa ferramenta propõe que todo o negócio possa ser entendido de forma visual, em um único slide (ou tela), os nove blocos de áreas da empresa que podem se encaixar e interagir de formas diferentes e inovadoras.

Figura 2: Business Model Canvas



Fonte: o analista de modelos de negócios, Luz geração empreendedora (2016, pág. 8)

O quadro é uma ferramenta para descrever, visualizar, avaliar e alterar um modelo de negócios (SEBRAE, 2021):

- Ao olhar para o Quadro, é possível compreender rapidamente sobre que tipo de negócio se trata;
- É possível ter compreensão do todo baseado em uma análise dos blocos e da interação entre eles;
- O formato estimula a co-criação e o envolvimento de várias pessoas, ligadas ou não ao negócio, a fim de apoiar, ajudar, colaborar na construção e análise do modelo;
- Ele também é uma ferramenta para evidenciar e planejar a validação das hipóteses que sustentam a viabilidade do negócio.

Por ser um quadro mais dinâmico, possui menos texto e estimula a interação e participação dos colaboradores do negócio, para que o processo seja leve e intuitivo. O processo de criação se resume em pegar uma caneta e *post-its* para sair rabiscando e jogando as ideias no *canvas*, onde serão testadas e modificadas ao longo do tempo. É esta facilidade de prototipação que permite que novos negócios sejam analisados mais rapidamente e em várias versões diferentes.

“Um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”

Como mencionado anteriormente, o quadro se divide em duas partes, assim como o nosso cérebro: lado emocional e o lado racional. E por isso, cada estratégia proposta deverá ser pensada baseada em questões operacionais ou de relacionamento do negócio.

O primeiro passo no desenvolvimento de um modelo de negócios é o bloco do segmento de clientes.

“Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo”

Geração empreendedora, 2016

Precisamos destacar dois aspectos importantes que justificam isso:

i) A palavra “segmento” possui implícita que se trata da escolha de uma fatia do mercado.

ii) Um negócio deve ser desenvolvido a partir da perspectiva do cliente. Nessa etapa se define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e atender.

O segundo passo é o bloco de proposta de valor.

“A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra”

Geração empreendedora, 2016

Nesta etapa a empresa precisa descrever o conjunto de razões pelas quais seu cliente irá optar pelo seu produto ou serviço.

O terceiro bloco são os canais por onde seu negócio se comunica, distribui e vende o produto ou serviço aos seus clientes.

Esses Canais podem ser diretos ou indiretos:

- Canais diretos são aqueles particulares, ou seja, são os canais do próprio negócio, como, por exemplo, sua equipe de vendas, sua loja, seu site;
- Canais indiretos são aqueles que não pertencem à empresa, ou seja, são canais de terceiros. Por exemplo, distribuição por meio de atacado, revenda ou sites de terceiros.

SEBRAE, 2021

O quarto bloco é o relacionamento com o cliente. Ele descreve as formas e os meios que você vai estabelecer para criar ou manter a relação com seus clientes. O quinto bloco são as fontes de receitas, ou seja, representa o dinheiro que sua empresa vai gerar através da venda do seu produto e serviço, e as formas com que você irá capturar esse valor. Esse é o último bloco dos aspectos emocionais. O sexto bloco são os recursos principais (mais importantes) que fazem sua empresa funcionar. Independentemente do tamanho do negócio, toda empresa possui uma estrutura. O sétimo bloco são as atividades-chave do negócio. São todas as ações que a empresa realiza para que o negócio funcione. As atividades-chave podem estar ligadas à sua produção, prestação de serviço ou tarefas administrativas. O oitavo bloco se refere às parcerias principais, rede de fornecedores e parceiros, ou seja, empresas, pessoas e entidades que são seus aliados na otimização e redução de risco do negócio. O nono bloco é a estrutura dos custos, onde relaciona todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

#### **4. Objeto de estudo**

A Transpiloto Transportes surge exatamente mediante conflitos e necessidade de adequação aos novos padrões de transporte no Brasil, principalmente no que tange ao transporte de produtos perigosos controlados pelas forças armadas brasileiras. Antes de sua fundação, os futuros sócios trabalhavam como “agregados” (quando o indivíduo possui um veículo de transporte e o aloca para empresas, no presente caso, com a mão de obra) na multinacional Orica, no transporte de explosivos e sistemas de detonação. Em certo momento, a empresa exigiu que os veículos e motoristas que faziam o transporte de seus produtos fossem vinculados a uma empresa, com organização jurídica e trabalhista.

É assim que surge a Transpiloto Transportes LTDA. Foi fundada em 28/09/1990 pelos sócios Altamiro Rodrigues Raphael e Areonaldo Dutra Teixeira (Naldo), com funcionários registrados, cumprindo as exigências de seu principal cliente, a Orica. Com o passar do tempo, o sr. Naldo comprou a parte do sr. Altamiro na sociedade e assumiu completamente o controle administrativo da empresa, que já contava com uma pequena frota de caminhões e utilitários.

O transporte nunca se restringiu aos produtos perigosos (explosivos, bombas, granadas, munições, armamento de fogo e não-letal, partes de armas e químicos), mas também se carrega mudanças e carga geral, tudo isso atendendo a todo o Brasil. Ou seja, atua no transporte de carga geral e é especializada no transporte de mudanças e perigosos.

Oferece o serviço de transporte intermunicipal e interestadual de produtos perigosos e também internacionais de carga geral e mudanças. Hoje, se concentra no transporte de produtos perigosos controlados pelo Exército Brasileiro e Polícia Civil-RJ. Atualmente atende a uma gama de clientes tais como a Condor S/A Indústria Química (principal cliente), a Explovale Brasil, a Imbel, a MAC JEE, a CBC, a Britanite, além de diversos órgãos e repartições públicas vinculadas à área de segurança bem como empresas privadas de segurança, como a PROSEGUIR.

Os concorrentes da Transpiloto, no ramo de perigosos no Rio de Janeiro são poucos, mas há a Tranziran, porém, há mais concorrentes oriundos do estado de São Paulo, como a LCG Silva, a M&K Logistics e a G-LOG.

A empresa se comunica externamente através de contatos por e-mail e telefone fixo; entretanto, os contatos telefônicos, no que tange à parte de orçamentos, operacional e logístico são mais especificamente por meio de Whatsapp e as finalizações destes processos são quase todos, feitos por e-mail, como forma também de arquivamento. Há também a convocação de reuniões presenciais com nossos clientes para assuntos mais profundos, bem como propagandísticos.

A Transpiloto se responsabiliza ambientalmente atendendo às demandas da PMNI (Prefeitura Municipal de Nova Iguaçu), bem como do Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro, com mapa de riscos por setores da empresa. Também possui contrato firmado com empresa privada de proteção ambiental, a Ambipar Response S.A, para Atendimento de Emergências Químicas Ambientais no território nacional; Consultoria do Atendimento às Legislações de Transporte de Produtos Perigosos e Plano de Atendimento Emergencial Rodoviário. Também possui certificado de Acidente Zero pela mesma empresa, evidenciando que nos últimos 12 meses não houve acidentes ambientais (nunca houve). Além do exposto, a Transpiloto possui o Certificado de Registro do IBAMA e a Autorização de Transporte

interestadual do mesmo órgão, evidenciando sua responsabilidade e consciência ambiental, visto que atua num ramo que qualquer descuido pode gerar graves acidentes químicos e ambientais.

Como hábitos internos, há a crescente conscientização para o hábito de economia de água e luz bem como o de enviar para a reciclagem produtos de plástico e metal, reutilizar caixas de papelão e embalagens que poderiam ser descartadas. Também entrega à reciclagem o óleo lubrificante queimado retirado da sua frota a cada revisão. No que diz respeito a penetração da marca no ambiente mercadológico, os objetivos são a tradicionalidade, segurança, agilidade e confiabilidade que a Transpiloto traz há mais de 30 anos na execução de seus serviços. De forma a trazer, também, melhor organização interna e comunicação.

## **CAPÍTULO 2 – CONSTRUÇÃO DO PLANO DE MARKETING PARA A TRANSPILOTO**

## 1. METODOLOGIA

Baseado na literatura estudada, decidiu-se realizar uma análise empírica, através de uma metodologia quantitativa operacionalizada através de um questionário *online*, direcionada aos colaboradores em relação à comunicação interna da Transpiloto.

### 2. Construção do plano de marketing para a Transpiloto

O planejamento é uma espécie de guia para qualquer empresa. Aliás, nós usamos todos os dias a ideia de planejamento, seja para fazer escolhas, como uma viagem, seja para atos mais simples, como a entrega de um trabalho. O planejamento é um processo que mostra caminhos a serem seguidos de forma mais eficiente e eficaz, usando os recursos e esforços certos. (TÉRCIO SACCOL, 2020).

Kunsch (2009) leciona que o planejamento é algo que faz parte da administração de forma geral. É a partir de um planejamento que se busca eficiência, eficácia e efetividade. Embora diferentes áreas contem com estratégias, conceitos e até classificações distintas, podemos dizer que fazer um planejamento é buscar organizar uma ação em torno de objetivos, para alcançar um ou mais resultados. Isso não é diferente quando falamos em planejamento de comunicação.

Na Transpiloto, a comunicação interna é veiculada através dos seguintes meios:

Tabela 1 – meios de comunicação da Transpiloto

Meios de comunicação	Usuário	Conteúdo	Fluxo
E-mail	Administrativo	A Transpiloto usa o e-mail primordialmente para a comunicação externa, mas esporadicamente entre os colaboradores, sendo feito em ocasiões de reunião ou registros de documentos.	Raramente usado
Telefone	Todos os colaboradores	As ligações telefônicas são a ferramenta interna mais utilizada pelos colaboradores, uma vez que o fluxo de demanda e de localização requer uma comunicação mais rápida e direta na resolução de contextos diversos.	Muito usado

Whatsapp	Todos os colaboradores	Assim como as ligações, o aplicativo do WhatsApp é utilizado com o objetivo de obter uma frequência de mensagens imediata.	Muito usado
Campanhas internas	Todos os colaboradores	Organização e comunicação interna de eventos de responsabilidade social: descarte e reciclagem de ferro, borracha e óleo; conscientização do uso de água.	Esporádico/pontual
Serviço de rastreo	Administrativo	Os serviços de rastreo são operados entre o setor administrativo e a empresa Golden Service, para acesso à viagem e segurança dos motoristas durante o tempo de viagem.	Muito usado

Tabela 1 - Meios de comunicação da Transpiloto, adaptada pela autora, com base em Caleiras, 2015.

### 3. Meios de comunicação interna da Transpiloto

#### 3.1 Coleta de dados

Sobre a coleta de dados, foi enviado um questionário através do Forms aos colaboradores, que deram um feedback num total de 12 respostas.

#### 3.2 Procedimentos

A construção do questionário foi efetuada tendo por referência as indicações fornecidas nessa mesma literatura, sobretudo no TÉRCIO SACCOL, 2020.

Foi, também, realizado um pré-teste do questionário junto de uma amostra de conveniência constituída por 3 apoiadores, para avaliar a clareza da terminologia utilizada, a organização e formatação do questionário, a sua dimensão e respetivo tempo de preenchimento, bem como detectar eventuais erros. Em resultado do mesmo, foram introduzidas ligeiras correções.

Na fase da aplicação, o questionário foi enviado por e-mail, com o link do Forms ao chefe do setor administrativo e repassado aos colaboradores. Foram elaboradas

questões objetivas e de múltipla escolha, com uma escala de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, sendo os números de 2 a 3 mediações entre os extremos.

Responderam ao questionário 12 colaboradores entre os dias e 8 a 16 de setembro de 2022. Este foi traduzido graficamente no sistema informático Excel.

A opção por efetuar o questionário desta forma, deveu-se ao facto deste método oferecer vantagens, como uma maior taxa de respostas; menor tempo de resposta e maior rapidez e facilidade no registo dos dados.

### 3.3 Tratamento dos dados

Toda a análise do formulário foi realizada através das métricas do programa Forms, com apoio da ferramenta de informática Excel.

### 3.4 Dos resultados

A seguir, serão apresentados os resultados do estudo. Iniciou-se com a caracterização demográfica, para a partir disso, partir para a hierarquia organizacional, bem como questões sobre a comunicação interna da empresa sob o ponto de vista individual dos colaboradores.

Posteriormente, efetuou-se a recolha dos dados para análise, discussão e sugestões de melhorias.

Tabela 2 - Questão 1 – Sexo

Sexo	Contagem	Porcentagem
Masculino	12	100%
Total de respostas	12	100%

Os resultados constam um número de 12 colaboradores na contagem corporativa da empresa. Traduzindo para porcentagens, podemos dizer que em gêneros, o sexo masculino (100%) obteve integralidade, comparado ao sexo feminino (0%).

Tabela 3 - Questão 2 – Faixa etária

Faixa etária	Contagem	Porcentagem
--------------	----------	-------------

18 – 25	2	17%
26 – 35	3	25%
36 – 45	1	8%
46 – 55	2	17%
+55	4	33%
Total de respostas	12	100%

Em relação às idades, estas variam entre a faixa etária dos 18-25, com 2 respostas (17%), dos 26-35, com 3 respostas (25%), dos 36-45, com 1 resposta (8%), dos 46-55, com 2 respostas (17%) e 4 respostas dos colaboradores com mais de 55 anos (33%).

Tabela 4 - Questão 3 – Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Contagem	Porcentagem
Ensino Fundamental incompleto	2	17%
Ensino Fundamental completo	2	17%
Ensino Médio incompleto	4	34%
Ensino Médio completo	3	23%
Ensino superior completo	1	9%
Total de respostas	12	100%

Sobre o nível de escolaridade, 2 tinham o Ensino Fundamental Incompleto (17%); 2 tinham o Ensino Fundamental Completo (17%); 4 tinham o Ensino Médio incompleto (34%); 3 tinham o Ensino Médio Completo (23%); 1 tinha o Ensino Superior Completo (9%).

Tabela 5 - Questão 4 - Tempo de serviço

Tempo de serviço	Contagem	Porcentagem
0-3 anos	5	42%
4-6 anos	1	8%
+ 10 anos	6	50%

Total de respostas	12	100%
--------------------	----	------

Dos respondentes, 5 colaboradores tinham de 0-3 anos de serviço (42%); 1 tinha de 4-6 anos de serviço (8%); 6 tinham mais de 10 anos de serviço (50%). Assim, consta-se que a maior parte dos respondentes (50%) são os colaboradores com maior tempo de antiguidade na empresa.

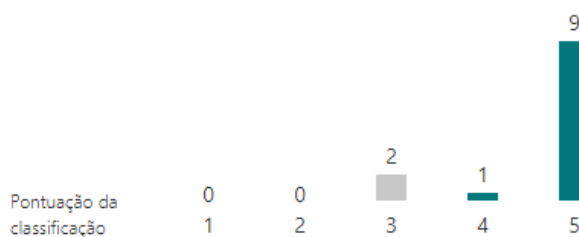
Tabela 6 - Questão 5 – Departamento

Departamento	Contagem	Porcentagem
Administrativo/escritório	2	17%
Motorista	9	75%
Estagiário/aprendiz	1	8%
Total de respostas	12	100%

Em relação aos departamentos, 2 colaboradores pertencem ao administrativo/escritório (17%); 9 colaboradores pertencem à função de motorista (75%), sendo estes a maioria, e 1 colaborador pertence ao departamento estagiário/aprendiz (8%).

Figura 3 - Questão 6 – Em relação à comunicação interna da empresa, a Transpiloto dá muita importância.

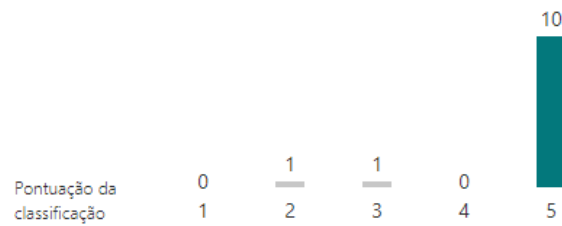
Distribuição da pontuação



Nesta questão, verificou-se que a maior parte dos respondentes (83%) considera que a Transpiloto dá muita importância à comunicação interna. Sendo 17% das repostas considerando a importância que a empresa dá à comunicação interna, mediana. Classificando a resposta média em 4.58.

Figura 4 - Questão 7 – A comunicação da Transpiloto com seus colaboradores é clara.

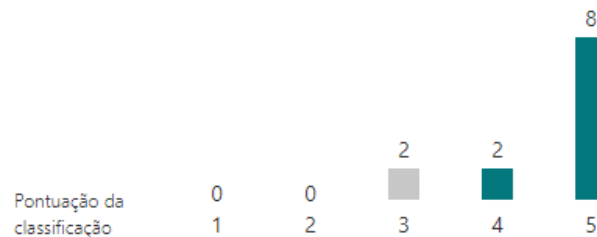
Distribuição da pontuação



Cerca de 83% das respostas concordam totalmente que a comunicação da Transpiloto com seus colaboradores é clara. Sendo 8,5% discordando de que a comunicação interna é clara, e 8,5% pontuando uma mediação sobre esta afirmativa.

Figura 5 - Questão 8 – A comunicação da Transpiloto com seus colaboradores é adequada.

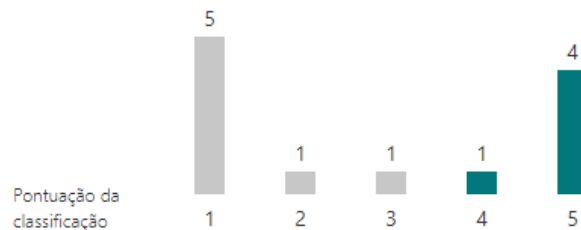
Distribuição da pontuação



Cerca de 83% das respostas avaliaram entre 4-5 pontos, concordando sobre a adequação da comunicação da empresa, e 17% discordando da afirmativa.

Figura 6 - Questão 9 – A comunicação da Transpiloto com seus colaboradores seria melhor se usasse mais meios de contato.

Distribuição da pontuação



Sobre a afirmativa de que a empresa melhoraria sua comunicação se usasse mais meios de contato, 42% dos colaboradores discordam totalmente com a

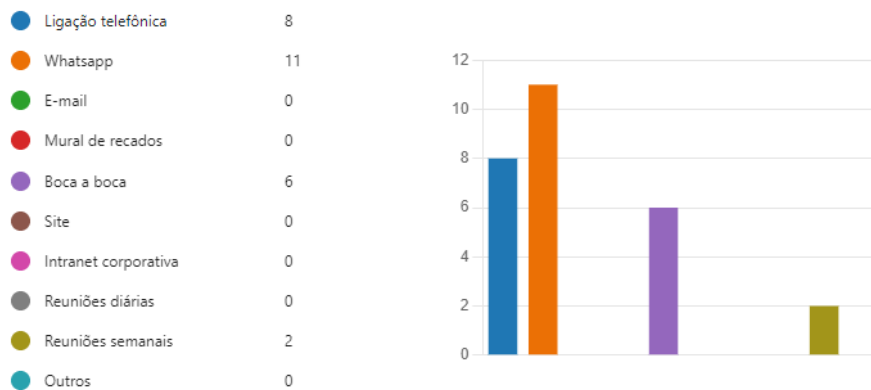
afirmativa, 8,5% discordam parcialmente, 8,5% marcando uma pontuação mediana, 8,5% concordam parcialmente e 32,5% concordam totalmente.

Figura 7 - Questão 10 – A Transpiloto deve criar novas formas de comunicação com seus colaboradores.



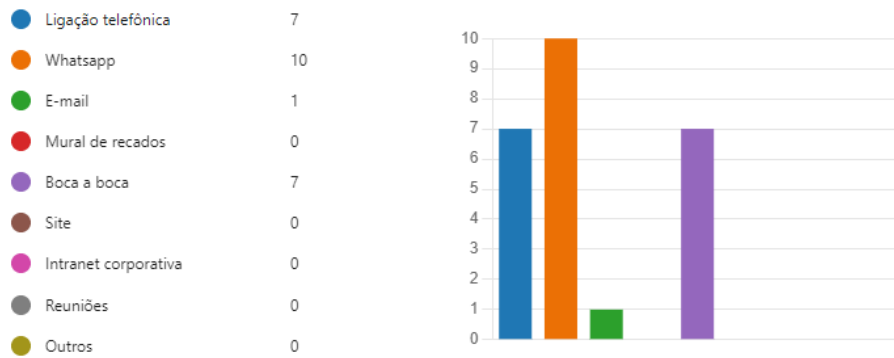
Cerca de 42% das respostas avaliaram entre 4-5 pontos, concordando sobre a empresa criar novas formas de comunicação com seus colaboradores, 17% se mantêm mediano, 17% discordam parcialmente e 24% discordando totalmente da afirmativa.

Figura 8 - Questão 11 – Em relação aos recursos usados na comunicação, você prefere:



Sobre os recursos usados, o WhatsApp é a preferência da comunicação, seguido da ligação telefônica, do boca a boca e das reuniões semanais.

Figura 9 - Questão 12 – Em relação a sua participação na comunicação interna da empresa, quais ferramentas você mais usa?



Sobre a participação do colaborador com a ferramenta e mais utiliza para se comunicar na empresa, novamente o WhatsApp é o meio mais utilizado, seguido da ligação telefônica e do boca a boca e do e-mail.

Figura 10 - Questão 13 – Na sua opinião, qual o meio de comunicação mais importante na Transpiloto?

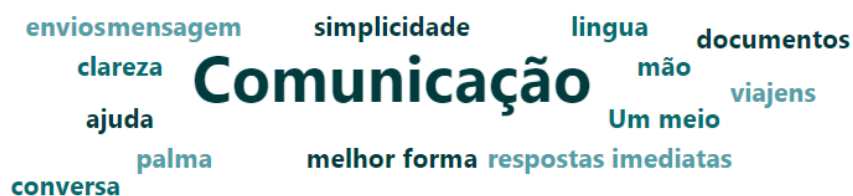
4 respondentes (33%) responderam **WhatsApp** para esta pergunta.



Cerca de 33% das respostas sobre qual meio de comunicação era o mais importante na empresa foi relacionado ao WhatsApp.

Figura 11 - Questão 14 – Por qual motivo você acha essa ferramenta mais importante?

3 respondentes (25%) responderam **Comunicação** para esta pergunta.



Cerca de 25% dos colaboradores responderam “comunicação, sobre o porquê de a ferramenta “WhatsApp” ser a mais importante.

Figura 12 - Questão 15 - Na sua opinião, qual o meio de comunicação menos importante na Transpiloto?

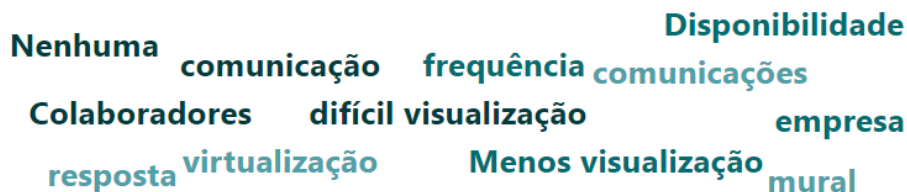
2 respondentes (17%) responderam **Mural** para esta pergunta.



O mural de recados é a ferramenta considerada menos importante para a comunicação da empresa, com 17% das respostas.

Figura 13 - Questão 16 - Por qual motivo você acha essa ferramenta mais importante?

1 respondentes (8%) responderam **difícil visualização** para esta pergunta.



Sobre o porquê de a ferramenta “Mural de recados” ser a menos importante, 8% das respostas sinalizaram a difícil visualização.

### 3.5 Análise e discursão dos resultados

Com as respostas coletadas sobre cada ferramenta de comunicação da empresa, é possível mapear o pensamento corporativo e indicar novas soluções para a próxima etapa, a aplicação do modelo SP Canvas ao modelo de negócio.

A amostra de 12 colaboradores, que corresponde a cerca de 30% da totalidade, é constituída por 12 elementos do sexo masculino e 0 do feminino, encontrando-se a maioria na faixa etária dos + 55 anos e com maior antiguidade na companhia. A maior percentagem de respondedores diz respeito a elementos da força de vendas, ou seja, que trabalham fora do escritório.

Quando se analisam as respostas referentes ao processo de comunicação da Transpiloto, quer no que diz respeito à sua importância quer no que diz respeito à sua classificação, verifica-se que a maioria dos colaboradores reconhece que a mesma é valorizada pela empresa, e atribui-lhe clareza (83%) e adequação (83%).

No entanto, 32,5% consideram, ainda, que devem ser criadas novas formas de comunicação, ou seja, mais meios de comunicação interna. Constata-se, assim, alguma falta de consonância entre as diferentes opiniões relativas às diferentes questões.

É, um resultado particularmente importante uma vez que, e de acordo com Gray & Laidlaw (2012), a comunicação pode ser ignorada se direccionada através de formatos que não são bem aceites pelos funcionários, tendo em conta que qualquer organização é constituída por grupos com diferentes características, formação académica distinta e diferentes necessidades de comunicação.

Estes resultados estão alinhados com as referências de Yates (2006). Ele diz que é comum haver algumas discrepâncias em relação aos interesses dos diferentes colaboradores, sobretudo nas empresas de maior dimensão. É por essa razão que se deve manter o foco na melhoria contínua para preservar a eficácia das práticas de comunicação, até porque a eficiência da comunicação tem sido um dos principais indicadores de desempenho do negócio corporativo (Meng & Pan, 2011).

Ao analisar as questões referentes aos meios de CI utilizados pela empresa, no que diz respeito ao seu grau de preferência e de utilização (leitura, participação e consulta), encontram-se, unanimidade à ferramenta do WhatsApp e da ligação telefônica, o que demonstra sintonia do fluxo da comunicação. Além disso, a comunicação boca a boca também demonstra efetividade. Estes resultados parecem estar em sintonia com a perspectiva de Kunsh, (2003) que reforça que a importância da comunicação residir nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações.

Onde parece haver maior unanimidade é no grau de importância de cada ferramenta e o porquê desses resultados. Neste caso, o WhatsApp e o mural de recados foram as ferramentas mais e menos importantes, respectivamente. Estes são, claramente, os meios preferidos pelos colaboradores, com a maior percentagem de

escolhas, pois são os meios onde consta informação de interesse geral e incentivo à participação, bem como a velocidade das informações e o registro delas. São, também, os meios de comunicação onde é permitido um maior envolvimento e voz ativa por parte dos funcionários.

Embora na análise apresentada não esteja explícita, a relação entre as preferências dos colaboradores pelos diferentes meios e a sua idade, ou anos de serviço, ou posição que ocupam, naturalmente que estas características influenciam as suas escolhas. Os dados, apenas, referem que são os elementos com mais anos de serviço e idade superior a 55 anos que representam o maior número de respondedores, seguido de 26-35 anos. Pode-se inferir que são as pessoas que têm maior termo de comparação entre o que foi feito há mais anos e o que está a ser feito agora e são, provavelmente, as que têm mais apetência pelas novas tecnologias de informação, veículos de comunicação mais valorizados.

Por isso, as bases de comunicação da Transpiloto são tradicionais e objetivas, limitando uma possível hierarquia e formalidade que geralmente encontra-se em um ambiente corporativo, bem como a facilidade de resolução em diferentes contextos em que os colaboradores se encontram durante sua jornada de trabalho.

## **Capítulo 3 – CONSTRUÇÃO DO CANVAS PARA A TRANSPILOTO**

### 3.1 Aplicação do Canvas na Transpiloto

Para realizar esta etapa, foi necessário a coleta de dados, resultando em três reuniões online e um encontro pessoal com o representante da empresa, e, paralelo a isso, o uso do SP Canvas para mapear o modelo de negócio interno da empresa e desenvolver uma estratégia de valores para a mesma.

Na tabela a seguir, estão especificadas as pautas de cada uma das reuniões, bem como os produtos obtidos com as mesmas.

Tabela 7 – reuniões Transpiloto

<b>Reunião</b>	<b>Pauta</b>
1 <sup>a</sup>	Definição da comunicação interna da empresa, análise do ambiente interno e construção do formulário de avaliação da comunicação interna, sua importância e uso na empresa.
2 <sup>a</sup>	Análise dos itens estabelecidos na reunião anterior e cruzamento dos dados para iniciar o SP Canvas.
3 <sup>a</sup>	Criação do SP Canvas da Transpiloto e criação de mudanças nos valores corporativos gerados internamente.
4 <sup>a</sup>	Última reunião para reavaliar todo o processo de comunicação e valores propostos.

Fonte: própria autora

É importante ressaltar que, modelo de negócio não tem o mesmo significado de plano de negócio, visto que, o modelo é que permite a criação de um plano bem constituído, com maiores chances de êxito. Além disso, o plano de negócio trata-se de um documento formal com muitas páginas e essencialmente textual.

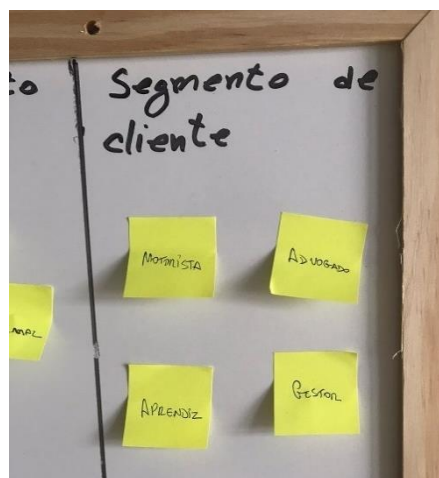
Portanto, quando realizadas todas as etapas descritas do SPCanvas precisamente, o resultado será um planejamento estratégico bem elaborado, capaz de conhecer a organização, envolver todos as partes interessadas, respeitando os princípios da mesma e impulsionando o seu crescimento no mercado no qual está inserida, além de aumentar sua competitividade em relação aos concorrentes e obter os resultados que a organização pretende alcançar, resultado este que demanda tempo para criação e implementação.

Concluído a estratégia de valores internos da organização, foi proposto aos proprietários sócios-gerentes um modelo de apresentação do mesmo, com o propósito de motivar os colaboradores e deixá-los a par dos novos propósitos da empresa.

### 3.1 Resultados e discussões

A primeira parte dos dados obtidos na terceira reunião (criação do SP Canvas) foram as definições de cada bloco, iniciando pelo lado emocional do quadro e posteriormente o lado racional, direcionados ao âmbito interno. Vale ressaltar que a ordem de cada post-it foram intencionalmente sugeridos pela ordem de importância de cada aspecto, facilitando a leitura e avaliação do quadro.

Figura 14 – quadro SP Canvas, Segmento de cliente da Transpiloto



Como é notório, a segmentação de clientes, quando voltada ao público interno, se dá aos próprios funcionários: motoristas, advogado, aprendiz e à gestão. O bloco traz um questionamento básico: quem te ajuda? E a partir desse questionamento a administração da empresa reconhece os departamentos em que seus funcionários estão inseridos. A base de pensamento que os uni é trabalhar para que a empresa continue funcionando e assim, garantirem seus empregos. Apesar da variedade de cargos, o nível escolar se destaca apenas nos que exercem atividades pontuais, que dependem de uma graduação, como a advocacia e a administração. Isso implica no desenvolvimento intelectual que a empresa exige/estimula sobre os funcionários e no desenvolvimento mercadológico que a empresa, representada pelos colaboradores, apresenta.

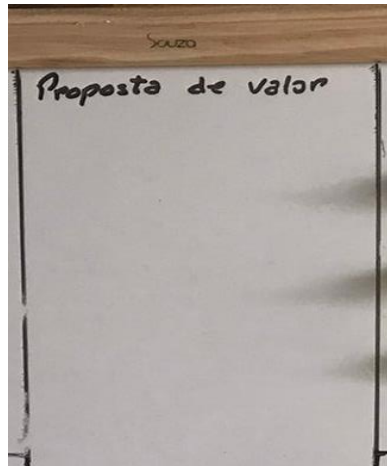
Tabela 8 – Segmento de cliente – SP Canvas - Transpiloto

Segmento de cliente	Motorista
---------------------	-----------

	Advogado
	Aprendiz
	Gestão

O segundo bloco do Canvas é a proposta de valor.

Figura 15 – quadro *SP Canvas*, Proposta de valor da Transpiloto

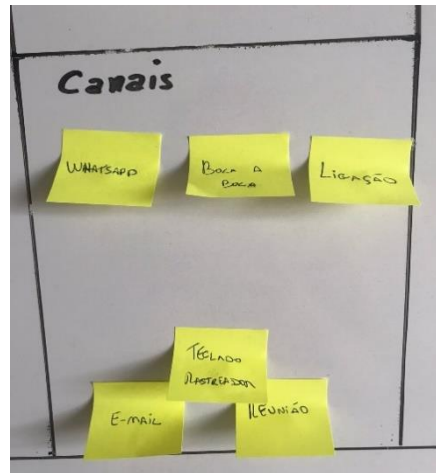


Nesta etapa, nem a gestão nem os colaboradores citaram o motivo pelo qual eles escolhem a Transpiloto ao invés de outra transportadora para trabalharem, o que gera muitos questionamentos e sugestões para a gestão da empresa. Se não, esta não apresenta um diferencial para seus colaboradores, estes se mantêm apenas pela folha de pagamento, algo que poderão encontrar em qualquer outro emprego, e que faz com que a Transpiloto se torne um ambiente insuficiente em relação à motivação e inspiração para os funcionários.

Sendo assim, não há necessidade em transcrever em tabela a resposta deste bloco.

O terceiro bloco são os canais da Transpiloto, os pontos de contato entre a empresa e os colaboradores.

Figura 16 – quadro *SP Canvas*, Canais da Transpiloto



Como visto no formulário, os principais canais de comunicação da empresa são WhatsApp, boca a boca e a ligação telefônica. Estes meios de contato facilitam a comunicação, bem como deve ser na transportadora, pois devemos considerar que o ambiente de trabalho muitas vezes se dá no externo, em longas viagens e em meio aos imprevistos que a estrada e os veículos geram, e por isso, a resolução e o contato devem ser rápidos e eficazes.

Além destes, também são usados o teclado do rastreador por ter sinal via satélite, em áreas sem sinal de internet ou ligação, e-mail nos departamentos administrativos e reuniões feitas pontualmente.

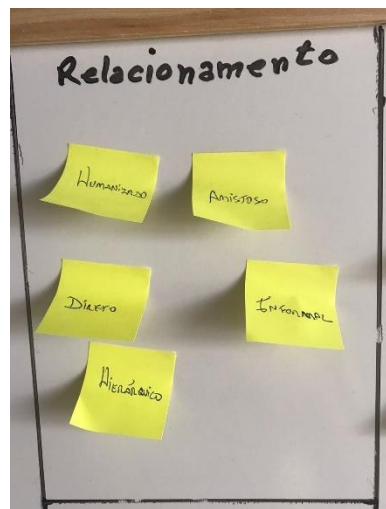
Tabela 9 – Canais – SP Canvas - Transpiloto

Canais	WhatsApp
	Boca a boca
	Ligação
	Teclado do rastreador
	E-mail

	Reuniões
--	----------

O quarto bloco do Canvas é o relacionamento com o cliente. Aqui, é importante definir como fazer para conquistar e manter uma boa relação com o cliente (colaboradores).

Figura 17 – quadro *SP Canvas*, relacionamento com o cliente da Transpiloto



Sobre o relacionamento, por ser um ambiente onde há um convívio de muitos anos, vimos que é algo totalmente informal, próximo e claro. As gerações que fazem parte dos departamentos não se chocam em relação as tarefas e cargos, apesar dos ideais e valores divergentes.

Além disso, por se tratar de uma empresa familiar, o relacionamento amistoso e humanizado traz uma presença muito forte, podendo interromper em certos momentos questões hierárquicas da empresa, mesmo tendo citado no quadro como um aspecto que funciona.

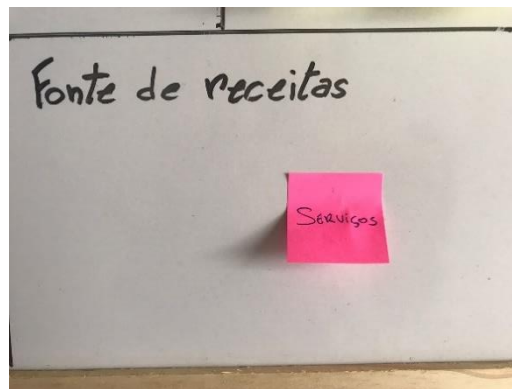
Tabela 10 – Relacionamento com o cliente – *SP Canvas* - Transpiloto

Relacionamento com o cliente	Humanizado
	Amistoso

	Direto
	Informal
	Hierárquico

O quinto bloco é a fonte de receita, o último bloco dos aspectos emocionais do *Canva*.

Figura 18 – quadro *SP Canvas*, fonte de receita da Transpiloto



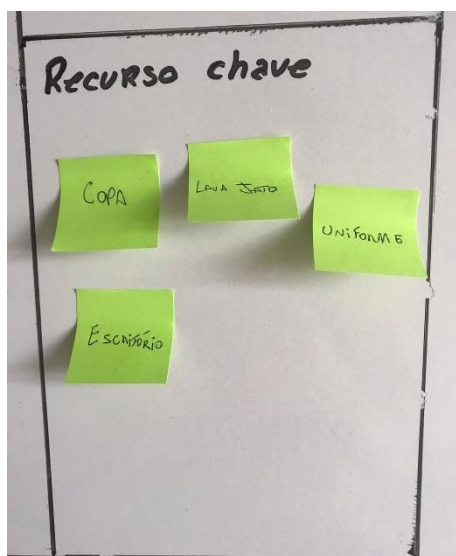
Nesta etapa, foi posto como uma fonte de receita o próprio serviço, por isso, entende-se que a mão de obra do funcionário não somente na condução dos veículos em viagens, mas no atendimento e participação como representantes da empresa em feiras de negócios e exposições, são os fluxos que geram a receita da empresa neste sentido interno.

Tabela 11 – Fonte de receita – *SP Canvas* – Transpiloto

Fonte de receita	Serviços
------------------	----------

O sexto bloco são os recursos chave ou mais importantes da Transpiloto. Essa estrutura está ligada aos recursos que a empresa possibilita o funcionário de exercer sua função de forma plena.

Figura 19 – quadro *SP Canvas*, Recurso chave da Transpiloto



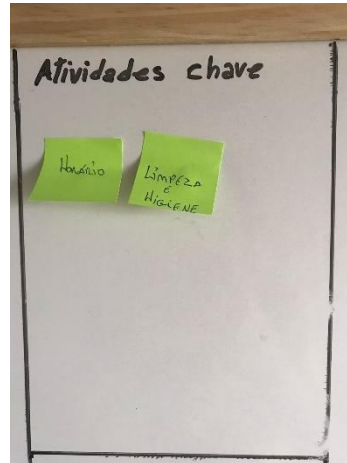
Foram listados como recursos principais, os espaços de copa (alimentação), escritório (gestão) e lava jato (aparência e manutenção) que os funcionários podem utilizar e que estão equipados para essa utilização. Os uniformes (identificação) também são recursos principais para que o trabalho funcione de forma harmoniosa, incluindo não somente os motoristas, mas todos os departamentos. Dentre os elementos listados, hierarquicamente, a gestão enxerga o escritório como um recurso menos importante, por ser um espaço utilizado pela minoria. Porém, quando analisamos cada elemento disposto como recurso chave, vimos que é a partir do escritório que os contratos de transporte e serviço são realizados e, por isso, é possível a existência dos demais departamentos.

Tabela 12 – Recurso chave – SP Canvas - Transpiloto

Recurso chave	Copa
	Lava jato
	Uniforme
	Escritório

O sétimo bloco são as atividades chave, ou seja, são todas as ações que a empresa realiza para que o negócio funcione.

Figura 20 – quadro *SP Canvas*, Atividades chave da Transpiloto



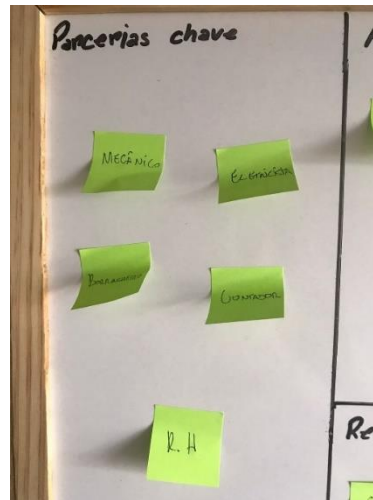
Neste bloco, os colaboradores identificaram suas atividades chave internas, que colaboram para o andamento do serviço, em horário, higiene e limpeza. Essas atividades foram escolhidas porque são ações internas de responsabilidade coletiva. Quando questionados sobre a manutenção dos veículos, atividades de escritório e administração, eles entendem que são atividades externas, pois fazem parte do fluxo do serviço prestado e por isso não depende apenas do funcionário de maneira geral, há atividade que demanda um entendimento mais aprofundado, uma especialização ou um colaborador terceirizado.

Tabela 13 – Atividades chave – *SP Canvas* – Transpiloto

Atividades chave	Horário
	Limpeza e higiene

O oitavo bloco são as parcerias chave, ou seja, empresas, pessoas e entidades que são aliados na otimização e redução de risco do negócio.

Figura 21 – quadro *SP Canvas*, Parcerias chave da Transpiloto



Em relação as parcerias chave, existem mecânicos (além dos funcionários serem capacitados para manutenções básicas dos veículos), eletricitista veicular, borracheiro, contador e o recursos humanos, o último feito pela empresa EluyRH.

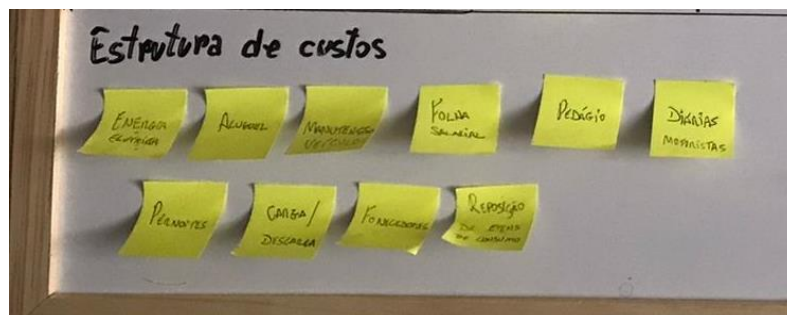
Além destes parceiros, existe uma faxineira que trabalha segundo agendamento (pois a limpeza e organização diária é feita pelos próprios funcionários) e um advogado que é contatado em casos de extrema urgência, como em contratos especiais ou processos jurídicos, por já existir um advogado na administração da empresa.

Tabela 14 – Parcerias chave – SP Canvas – Transpiloto

Parcerias chave	

O nono e último bloco é a estrutura de custo, nesta etapa são relacionados todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Figura 22 – quadro *SP Canvas*, Estrutura de custo da Transpiloto



Sobre a estrutura de custos, os funcionários identificaram aspectos do ambiente de trabalho, como a energia elétrica, manutenção dos veículos, reposição de itens de consumo (copo descartável, papel higiênico, papel toalha, pó de café e outros), aluguel do espaço e aspectos mais abrangentes, como a folha salarial, os pernoites das viagens, pedágios, diárias dos motoristas em viagens extras, fornecedores, carga e descarga das viagens.

Tabela 15 – Estrutura de custo – SP Canvas – Transpiloto

Estrutura de custos	Energia elétrica
	Aluguel
	Manutenção veicular
	Folha salarial
	Pedágio
	Diária motoristas
	Pernoites
	Carga/descarga
	Fornecedores
	Reposição de itens de consumo

Todos os departamentos são formados por homens, e isso justifica o tipo de visão (nichada aos interesses essenciais/mais racionais) em relação à comunicação e a empresa de forma geral. Quando questionados sobre as possíveis melhorias de comunicação e de relacionamento, a maioria das respostas estavam voltadas ao que já é feito, como se o óbvio fosse suficiente ao crescimento e as melhorias que são necessárias no que diz respeito ao mercado e a própria gestão interna.

Neste sentido, os resultados encontrados neste estudo, confirmam a importância de se proceder a diagnósticos regulares sobre a comunicação interna. É necessário perceber como a comunicação interna é percebida e avaliada pelos

colaboradores, não só para ajudar a delinear as estratégias a implementar futuramente, como também, para revelar os dados sobre os meios de comunicação tidos como os mais ou menos importantes.

## **CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES**

#### 4.1 Análise e recomendações

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou a análise da realidade de uma empresa onde os proprietários sócios-gerentes nunca haviam utilizado mecanismos de auxílios na gestão, e por isso, existiam muitos campos a serem considerados e avaliados, resultando num espaço amplo de soluções a serem adotadas.

Através do SP Canvas, notou-se que o ambiente interno, nos quais a organização está inserida dificultam seu crescimento. Isso se dá pelo fato da falta de capacitação dos funcionários aos meios de comunicação mais humanizados e tecnológicos, além da falta de rotina nos processos internos. Contudo, trata-se de uma empresa com muitas forças internas corporativas e um sentimento de pertencimento dos funcionários em relação à empresa, lhe proporcionando grande potencial para desenvolvimento, o que pode ser viabilizado através da execução do atual planejamento estratégico.

O estudo aguçou a percepção dos proprietários sócios-gerentes da Transpiloto quanto à importância da comunicação interna e sobre as ferramentas de gestão utilizadas, bem como as comunicações visuais. Segundo os mesmos, o processo foi muito motivador, resultando em muitos aprendizados. Ainda o consideraram como uma oportunidade única de avaliar a empresa e direcionar suas futuras decisões corretamente. Ambos esperam um retorno mais rápido para os objetivos da organização, além de afirmarem que usarão o Canvas posteriormente para avaliar com clareza, rapidez e participação, como foram orientados.

De acordo com os resultados apresentados, efetivamente, os colaboradores da Transpiloto que participaram neste estudo têm a noção que a organização dá muita importância à comunicação interna, e mais de metade considera que é eficaz, clara e adequada. Porém, uma outra parte considera que a comunicação interna seria ainda melhor se a organização usasse mais meios, e seria mais eficiente e motivadora se criasse novas formas de comunicação. As formas de comunicação melhor aceitas e que suscitam mais interesse aos colaboradores são a comunicação do aplicativo WhatsApp, a ligação telefônica e a boca a boca, sendo que a opção de reuniões semanais causa interesse, mesmo que em menor intensidade.

Em relação à importância que os meios assumem, quase todos os colaboradores, referem como mais importantes o WhatsApp e a ligação telefônica, isto em virtude de serem mais rápidos em relação à chegada de mensagens, úteis, claros e pertinentes se tratando de uma realidade de trabalho externa, com muitos imprevistos e ruídos. Os colaboradores consideram como meios de comunicação menos importantes o mural de recados, os e-mails e o site. São considerados como pouco importantes porque são pouco utilizados e pouco interessantes para a respetiva função.

A conclusão é que, efetivamente, a comunicação interna é uma área de interesse e preocupação para a Transpiloto e, por outro lado, que os colaboradores a consideram fundamental para o sucesso da organização. No entanto, pelos resultados apresentados verificam-se, também, algumas discrepâncias em relação às preferências na utilização de determinados meios de comunicação e aos motivos das respectivas escolhas. Daí poderem ser apresentadas algumas sugestões. Será, assim, importante que cada meio de comunicação seja direcionado aos colaboradores com funções idênticas, para que não haja algum desinteresse da sua parte quando o assunto não é relevante para a sua função. Desta forma, a empresa deveria utilizar mais os meios de comunicação de carácter interpessoal, e com uma maior periodicidade.

As reuniões, que englobam todos os colaboradores, poderão ser realizadas com maior frequência a grupos por área de negócio, e com uma maior informalidade. Assim, além da informação ser mais direcionada permite uma maior interatividade, havendo igualmente a garantia de que todos os elementos estão em sintonia e partilham dos mesmos interesses. O facto de serem grupos pequenos permite, também, maior tempo para discussão dos assuntos e maior foco no que realmente importa. Outro aspeto a considerar é permitir uma maior participação em reuniões através da videoconferência ou teleconferência, isentando os colaboradores que estiverem em viagem, possibilitando receber informação atualizada e evitando as deslocações à sede da organização. Os colaboradores motoristas estão distribuídos por todo o país o que leva a horas de deslocação e conseqüente desmotivação.

Uma outra proposta, será a utilização dos e-mails para registrar as atividades administrativas e de contrato, organizando por pastas as temáticas de demanda. Vale

reforçar que esses registros, formalizam as ações e trazem respaldo para qualquer emergência ou dúvidas sobre documentações, transações, acordos ou históricos que circulam na empresa. Poderá, ainda, ser criado um formulário avaliativo para o fim de cada mês, para que, de uma forma anônima, se possa apresentar reclamações ou sugestões de melhoria; colocar questões; expor ideias ou, simplesmente, dar feedback do que está a ser implementado. O resultado destas análises deverá ser comunicado aos participantes, obrigatoriamente. Ciclicamente (caráter mensal ou bimensal), poderá ser dada a possibilidade aos colaboradores, de reunir com os elementos da direção para permitir uma maior proximidade e discutir assuntos que considerem relevantes. Estas reuniões deverão obedecer a um agendamento prévio em que conste o tema a discutir. Por fim, fica a sugestão de, anualmente, fazer uma análise à comunicação interna com a finalidade de ajustar alguns detalhes e perceber o que pode ser melhorado dado que as estratégias da organização são cíclicas.

Além disso, como o *canvas* foi pensado para dar um norteio para os próximos dois anos, foi indicado que ele seja revisado em sua totalidade ao menos uma vez por mês, para manter a educação da ferramenta perante a organização adequando aos meios em que está inserida, visto que estes estão em constantes mudanças, e assim, novas análises podem ser feitas. De um modo geral, através de um trabalho prático e enriquecedor para todos os envolvidos, os objetivos da presente pesquisa foram alcançados e os proprietários sócios-gerentes, que ficaram bastante empolgados durante a criação do *canvas*, ficaram satisfeitos com o resultado final.

#### **4.2 Limitações ao estudo e perspectivas futuras**

O estudo apresentado obedeceu a alguns condicionalismos propostos pela organização estudada, pelo que este trabalho se revela apenas, como um ponto de partida para uma análise da comunicação interna da Transpiloto, que se espera, num futuro próximo, ser efetuada com objetivos mais aprofundados. Como, por exemplo, relacionar as políticas de comunicação interna com variáveis estratégicas da organização, tais como, a motivação, a satisfação ou a rotatividade de colaboradores, que são, também, indicadores importantes do comportamento organizacional.

Adicionalmente, deve referir-se que os resultados desta análise podem ter sido influenciados pelo fato de os respondentes não estarem dispostos, ou não serem

capazes, de refletir e expressar os seus verdadeiros motivos para as referidas escolhas. Ou, por limitações de tempo, ou por medo de represálias por não responder, ou ainda, por considerarem não serem anónimas e confidenciais as respetivas escolhas. Uma outra limitação tem a ver com o facto ser uma amostra de conveniência, de uma organização específica, pertencendo a um setor com individualizações próprias, não sendo possível, desta forma, generalizar totalmente os resultados a outro tipo de organizações.

## 5. REFERÊNCIAS

ARELANO, Eliete. **Gestão de Pessoas**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 4 set. 2022.

BEDENDO, Marcos. **Marca**. São Paulo. Editora Saraiva, 2019. 9788571440555. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440555/>. Acesso em: 09 mai. 2022.

BORBA, Valdir R. **MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2007. E-book. ISBN 9788522470273. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470273/>. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRONDANI, Roberta Ferreira; BARROS, Karla Lauane. **Comunicação Corporativa: A Importância da Comunicação na Gestão das Empresas**. In: X Conferência Brasileira de Mídia Cidadã e V Conferência Sul-Americana de Mídia Cidadã. Artigo. São Paulo. 2015. p 3.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação empresarial e gestão de marcas**. [Digite o Local da Editora]: Editora Manole, 2018. E-book. ISBN 9788520455708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520455708/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

CAETANO, negócios e marcas. **Branding, como tudo começou?** Atualizado em: 28 dec. 2020. Disponível em: <https://caetanobranding.com.br/branding-como-tudo-comecou/#:~:text=A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20BRANDING%20come%C3%A7ou,grupo%20de%20produtos%20e%20consumidores>. Acesso em: 13 mai. 2022.

CASAS, Alexandre Luzzi L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**, 6ª edição . [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788522483099. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483099/>. Acesso em: 30 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

DA AGUIAR, Fernanda R D.; TREVISAN, Nanci M.; LIMA, Aline P.L.D.; SILVA, Roberta MD **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. 9788533500464. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/>. Acesso em: 16 mai. 2022.

GOVERNO DO BRASIL. **Brasil registra recorde na abertura de novos negócios em 2021**. Publicado em 07/03/2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/brasil-registra-recorde-na-abertura-de-novos-negocios-em-2021#:~:text=O%20Brasil%20registrou%20um%20n%C3%BAmero,em%20dados%20da%20Receita%20Federal>. Acesso em: 04 abr. 2022.

GREWAL, Dhruv. **Marketing**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. 9788580555516. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/>. Acesso em: 18 mai. 2022.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**, 1ª edição. São Paulo: Editora Trevisan, 2012. 9788599519400. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519400/>. Acesso em: 25 mai. 2022.

LIGHT, Larry; KIDDON, Joan. **Seis passos para a revitalização da marca: aprenda como McDonald**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2010. E-book. ISBN 9788577808106. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808106/>. Acesso em: 7 jul. 2022.

LUZ, geração empreendedora. **O analista de modelo de negócios**. Publicado em: 08 jul. 2016. Disponível em: [Business-Model-Canvas-o-analista-de-modelos-de-negocios-75-exemplos-para-empresarios-dominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empresarial.pdf \(usp.br\)](https://www.usp.br/~luz/empresarial/empresarial-75-exemplos-para-empresarios-dominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empresarial.pdf) Acesso em: 08 jun. 2022.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo**. [Digite o Local da Editora]: Editora Manole, 2014. E-book. ISBN 9788520450130. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450130/>. Acesso em: 6 ago. 2022.

MORESCO, Marcielly C.; SACCOL, Tércio; BARRETO, Cristiane Parente de S.; et ai. **Assessoria de Comunicação**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2020. E-book. 9786556900865. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900865/>. Acesso em: 07 set. 2022.

MOTA, Francisco Marcondes de M. **Mapeamento da jornada do cliente (CJM)**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589965725. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589965725/>. Acesso em: 22 set. 2022.

PESTANA, Jonathan G. **Cultura Organizacional e Competências do Século XXI no Mundo VUCA**. 2020. 121 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Europeia, 2020.

RACE. **10 benefícios da comunicação interna.** Atualizado em: 25 set. 2014. Disponível em: <https://www.racecomunicacao.com.br/blog/10-beneficios-da-comunicacao-interna/>. Acesso em: 02 mai. 2022.

RIES, Al e Laura. **A Origem das Marcas: Descubra As Leis Naturais Da Inovação E Da Sobrevivência De Produtos E Empresas.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2006.

ROCKCONTENT. **Rebranding: o que é, como fazer e 3 cases de sucesso.** Atualizado em: 07 jan. 2019. Disponível em: Rebranding: como fazer e 3 cases de sucesso para inspirar (rockcontent.com). Acesso em: 09 jun. 2022.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas e A a Z: Como Construir E Manter Marcas De Sucesso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – Reimpressão.

SCHWERINER, Mario R. Brandscendência - **O Espírito das Marcas.** [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502108523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108523/>. Acesso em: 8 jul. 2022.

SEBRAE. **Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?** Atualizado em: 02/12/2021. Disponível em: [https://digital.sebraers.com.br/blog/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/#:~:text=O%20Business%20Model%20Canvas%20tem,Osterwalder%2C%20o%20criador%20do%20quadro](https://digital.sebraers.com.br/blog/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/#:~:text=O%20Business%20Model%20Canvas%20tem,Osterwalder%2C%20o%20criador%20do%20quadro.). Acesso em: 20 abr. 2022.

SEBRAE Nacional. **Quadro de modelo de negócios: para criar, recriar e inovar:** Modelo de Negócios concebido de forma visual, flexível, colaborativa e sistêmica: conheça o Quadro e faça o seu. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recr-iar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 19 jul. 2022.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Marca.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017. 9788547221263. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547221263/>. Acesso em: 09 mai. 2022.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** 34. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim.** Porto Alegre: Grupo A, 2016. 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 15 mai. 2022.

**ANEXO A: Registro de uma das reuniões online com um dos sócios da Transpiloto.**



**ANEXO B: Registro de entrega do quadro Canvas na Transpiloto.**

