

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Marketing e Comunicação

Mestrado em Marketing e Comunicação

A imagem organizacional como função estratégica do
planeamento em comunicação: o caso da Cave Central da
Bairrada

Rui Bernardes Da Silva Dimas

Coimbra, 2014

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Rui Bernardes Da Silva Dimas

A imagem organizacional como função estratégica do planeamento em comunicação: o caso da Cave Central da Bairrada

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, apresentada ao Departamento
de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra para
obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof^ª. Doutora Fátima Neves

Arguente: Prof^ª. Doutora Joana Fernandes

Orientador: Prof^ª. Doutora Rosa Sobreira

Data da realização da Prova Pública: 24 de junho de 2014

Classificação: 14

Junho de 2014

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão em especial para a Cave Central da Bairrada, por me ter acolhido na realização deste trabalho, pela partilha de conhecimentos e experiência proporcionada, demonstrando sempre uma abertura em tudo o que foi necessário.

Aos meus pais e família por todo o esforço que tiveram para que fosse possível a minha conclusão deste mestrado pois sem eles não teria conseguido.

Ao meu irmão porque sempre foi um exemplo para mim e por todo o apoio que sempre obtive dele. Também a todos os amigos que sempre me ajudaram e acompanharam neste percurso, em que os momentos passados falam por si, registando nomes e lugares que já mais serão esquecidos e um agradecimento especial à Inês Almeida.

Por fim à minha orientadora de mestrado também responsável pelo meu crescimento académico e contributo que sempre deu para que eu venha a ter sucesso na vida profissional.

RESUMO

A imagem organizacional como função estratégica do planeamento em comunicação: o caso da Cave Central da Bairrada

Este projeto consiste num exercício de operacionalização dos conceitos de imagem organizacional e planeamento estratégico da comunicação no contexto de uma PME. É um facto que, a imagem, é considerada um instrumento de competitividade nas relações das organizações e que a comunicação tem um papel nuclear no processo de construção de imagem. Mas, esta interdependência, nem sempre é considerada pelos gestores organizacionais. A imagem obtida por uma empresa é o reflexo do seu posicionamento sendo, por isso, fundamental perceber que imagem se pretende projetar e, ainda, pesquisar a imagem que os públicos têm, antes de desenvolver estratégias de comunicação para organização. É com base nesse conhecimento que os esforços comunicacionais da organização são realizados da maneira mais correta e coerente. Foi com base nesse princípio que neste trabalho se procurou, num primeiro momento, fazer uma análise de natureza comparativa sobre a imagem pretendida e a imagem pública da organização. Ou seja, pretende perceber-se se existe convergência entre a imagem percebida pelos públicos internos e a imagem percebida pelos públicos externos. Num segundo momento, procedeu-se ao diagnóstico das práticas de comunicação da organização. Os resultados indicaram que não existe uma clara convergência das imagens organizacionais entre os dois públicos estudados. Dos atributos identificados existe apenas coerência no que a descreve como “familiar”. Este atributo está enraizado, e face a estes resultados, defendemos que a aposta estratégica deve recair sobre a associação à “Inovação” e “Tradição” da organização, devem ser usados como eixos orientadores do planeamento da comunicação da organização. Para estes atributos serem vinculados a organização necessita de focar-se numa melhor definição dos seus canais de comunicação organizacionais e transmitir os atributos das imagens por estas vias.

Palavras-chave: comunicação; identidade; planeamento estratégico; imagem percebida; imagem projectada; auto-imagem.

ABSTRACT

The image organizational such as strategic planning functions in communication: the case of Central Cave Bairrada

This project consists in an exercise of operationalization of the concepts of organizational image and strategic communication planning in the context of a Small Medium Company. It is known that the image is an instrument of competitiveness in the organizations and the communication is crucial in the image building process. Although, this interdependence is not always considered by organizational managers. The image obtained by an organization reflects its position, therefore is essential to understand which image needs to be designed, taking into account the public's perspectives before developing communication strategies for the organization. It is based on the image obtained that the communication efforts of the organization are performed correctly and consistently. Bearing this knowledge in mind, this project pretends to make a comparative analysis between the desired image and the public image about the organization. It is intended to realize if there is convergence between the perceived image by the external public and by the internal public. It is also an objective to diagnose the communication of the organization with this project. The result of the analysis showed no convergence of the organizational images between the two publics studied. From the identified attributes, only the described "familiar" exists consistently. This characteristic is shown to be rooted and, considering the results, the strategic investment should be based on the association of "innovation" and "tradition" of the organization. Should also be used as guides on the communication plan of the organization. For these attributes to be mutually connected the organization needs to focus on a better definition of their organizational communication channels and convey these characteristics of the images by these routes.

Keywords: communication; identity; strategic planning; perceived image; projected image; self-image.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO	3
2.1. IMAGEM ORGANIZACIONAL	3
2.2. ELEMENTOS INTEGRANTES DA IMAGEM.....	4
2.3. IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL.....	6
2.4. DIMENSÕES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL	8
2.5. VANTAGENS E COMPONENTES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL	9
2.6. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO E IMAGEM.....	10
3. ESTUDO DE CASO	13
3.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	13
3.2. OBJETIVOS.....	14
3.2.1. OBJETIVOS GERAIS.....	14
3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3.3. INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	15
3.4. PROCEDIMENTO	15
3.5. CARACTERIZAÇÃO DOS COLABORADORES INTERNOS	16
3.6 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA COMUNIDADE ENVOLVENTE.....	18
4. RESULTADOS	21
4.1. ANÁLISE À ENTREVISTA DA GESTORA.....	21
4.2. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS AOS COLABORADORES INTERNOS	23
4.3. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS NA COMUNIDADE ENVOLVENTE	30
5. DIAGNÓSTICO À COMUNICAÇÃO	37
5.1. PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO.....	37
5.2. DESCRIÇÃO DOS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO	39
5.2.1. REDES DE COMUNICAÇÃO	39
5.2.2. FLUXOS COMUNICACIONAIS.....	39

5.2.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	40
5.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	41
5.4. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	41
5.5. COMUNICAÇÃO DE MARKETING	41
6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES NA COMUNICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	45
6.1. RECOMENDAÇÕES	48
6.2 OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO	49
6.3 EIXO DE COMUNICAÇÃO	49
6.4 SUGESTÃO DE FORMAS DE COMUNICAÇÃO	50
6.5 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	50
7. CONCLUSÃO	51
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
9. ANEXOS.....	57

ABREVIATURAS

CCB-Cave Central da Bairrada

B2B- Business to business

SISAB- Salão Internacional do Setor Alimentar e Bebidas

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Seis Dimensões-Chave da estratégia	11
Quadro 2 - Idade dos Colaboradores	16
Quadro 3 - Género dos colaboradores	17
Quadro 4 - Função dos colaboradores	17
Quadro 5 - Habilitações literárias	18
Quadro 6 - Idade comunidade envolvente	18
Quadro 7 - Distribuição por género da comunidade envolvente	19
Quadro 8 - Situação Profissional	19
Quadro 9 - Habilitações Literárias	20
Quadro 10 - Anos de serviço dos colaboradores	23
Quadro 11 - Conhecimento dos objetivos da organização	24
Quadro 12 - Objetivos por função	24
Quadro 13 - Ligação entre colaboradores e instituição	25
Quadro 14 - Satisfação no trabalho	25
Quadro 15 - Atributos da cultura organizacional	26
Quadro 16 - Classificação tecnológica	26
Quadro 17 - Capacidade do espaço organizacional	26
Quadro 18 - Reputação financeira	27
Quadro 19 - Informações divulgadas	27
Quadro 20 - Meios de informação	28
Quadro 21 - Meios de comunicação suficientes	28
Quadro 22 - Meios sugeridos para a comunicação da empresa	28
Quadro 23 - Plano de comunicação	29
Quadro 24 - Trabalho na comunidade	29
Quadro 25 - Auto imagem	30
Quadro 26 - Identidade visual da organização	30
Quadro 27 - Conhecimento da organização	31
Quadro 28 - Compra de produtos	31
Quadro 29 - Avaliação de produtos	32
Quadro 30 - Classificação tecnológica	32

Quadro 31 - Reputação financeira.....	33
Quadro 32 - Atributos.....	33
Quadro 33 - Frequência de Notícias	34
Quadro 34 - Meios usados para acompanhar as notícias	34
Quadro 35 - Meios de comunicação suficientes	35
Quadro 36 - Meios de comunicação que gostaria que a organização utilizasse	35
Quadro 37 - Trabalho na comunidade	36
Quadro 38 - Identidade Visual atualizada	36
Quadro 39 – Matriz swot da comunicação.....	43
Quadro 40 - Mensagens direcionadas aos públicos.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Organograma Hierárquico da Organização.....	39
--	-----------

1. INTRODUÇÃO

No momento de escolher e definir o trabalho final de mestrado foi proposto à Cave Central da Bairrada (CCB) a possibilidade de fazer um estudo sobre a sua política de comunicação e imagem atual, que constituísse uma mais-valia do ponto de vista de aplicação de conceitos estudados no âmbito da formação e de gestão estratégica da comunicação para a organização.

Do ponto de vista académico, os estudos sobre a imagem das organizações vem sendo apresentada como uma vertente estratégica da gestão da comunicação organizacional. Como veremos, a literatura sobre estas temáticas (comunicação e imagem) apresenta-as como indissociáveis e a sua monitorização como imprescindível para um relacionamento estratégico com os vários públicos e *stakeholders* das organizações.

Deste ponto de vista, e tendo em conta que a CCB nunca tinha realizado nenhuma auditoria à sua comunicação ou qualquer estudo sobre a sua imagem organizacional, junto dos seus públicos, este trabalho constituía um desafio muito aliciante, como estudo de caso, que permitisse uma confrontação entre a teoria e as práticas organizacionais neste domínio.

A boa receptividade da empresa a esse nosso repto académico permite que se apresente, agora, este projeto de intervenção que procurou identificar os atributos estratégicos da organização, em termos de imagem, para uma posterior idealização de um plano de comunicação integrada para a CCB.

Na primeira parte do trabalho procuram-se contextualizar os conceitos relacionados com a imagem organizacional. Neste sentido, começa por descrever-se suas múltiplas dimensões, assim como as vantagens de a encarar como um fator estratégico para as organizações. O passo seguinte foi refletir sobre o conceito de planeamento da comunicação e a sua relação com imagem. Deste modo, destacam-se a importância das imagens organizacionais e a sua relevância no planeamento da comunicação organizacional para o sucesso das organizações.

A imagem organizacional é a forma como as empresas são interpretadas mas, muitas vezes, essa interpretação não corresponde à realidade. Isto é, a maneira como

os públicos interpretam uma organização, nem sempre coincide com as expectativas declaradas pela organização. Isto acontece porque todos os públicos são diferentes e agem e pensam de formas distintas. A perceção que os públicos têm da organização surge através das qualidades percebidas, das experiências com produtos, dos serviços, das informações e dos relacionamentos. Face a isso, é essencial auditar cada vez mais as diferentes imagens das organizações junto dos diversos públicos.

Assim, e com base na revisão de literatura feita, na parte empírica do trabalho fez-se um diagnóstico da comunicação da CCB, bem como das perceções dos públicos internos da mesma e as da comunidade onde a organização está inserida. Com este trabalho de auditoria, foi possível identificar quais os atributos e associações que esses públicos mais valorizam e assim, definir objetivos para o futuro, tanto em termos de imagem como do planeamento de comunicação.

Como forma de recolher informação recorreu-se a entrevistas à gestora e inquéritos para o público interno e para a comunidade. Seguidamente, analisaram-se os dados recolhidos através do *software SPSS*. Através desta análise pôde avaliar-se a convergência das imagens, ou seja, procurou perceber-se a existência de convergência entre a imagem dos públicos internos e a do público comunidade, relativamente aos atributos estratégicos.

Por fim, procura-se apontar caminhos possíveis para a organização definindo os objetivos e os eixos de comunicação para um plano de comunicação a ser desenvolvido. Deste modo, pretende delinear-se o ponto de partida para uma comunicação estratégica que alcance a coerência das imagens organizacionais, assente num plano de comunicação que integre os atributos identificados e valorizados pelos públicos estudados. Esta imagem assume a função orientadora e integradora do planeamento em comunicação que a literatura descreve.

2. ENQUADRAMENTO

2.1. IMAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Carrieri, Almeida, & Fonseca, (2004) os primeiros estudos sobre imagem foram originários no campo do marketing na década de cinquenta, com os estudos sobre a marca e gradualmente evoluíram para a imagem corporativa das organizações.

Para Hatch & Schultz, (1997) a imagem é influenciada pelas interações diárias entre os membros organizacionais e as audiências externas. Uma imagem formada por um grupo particular de atores externos pode vir a afetar as intenções, impressões e vir a influenciar um largo número de atores ou até mesmo outros grupos.

O conceito de imagem no seio organizacional tem ocupado um espaço fundamental no dia-a-dia dos gestores, visto que existe a grande preocupação em projetar uma imagem prestigiada das suas organizações.

As mudanças nos contextos organizacionais têm surgindo de uma forma bastante rápida, influenciando e desenvolvendo também, o conceito de imagem como vertente estratégica. A evolução neste domínio refletiu-se na formação de gabinetes de imagem, campanhas de imagem e auditorias à imagem. Tudo isto com a finalidade de gerir, manter e acompanhar as evoluções dos mercados e onde a questão da imagem organizacional pode ditar o sucesso ou o fracasso das organizações.

O conceito de imagem para Alvesson (1990), é muitas vezes usado para se referir à imagem interior de alguém ou de um determinado objeto, e em outros casos refere-se aos atributos comunicados de um objeto. Neste caso podemos dizer que o objeto é a organização em questão.

Segundo Villafañe (1998, p. 30) o conceito empresarial de imagem é “o resultado interativo que um amplo conjunto de comportamentos da organização produzem no espírito dos seus públicos”, enquanto que para Ruão (2006, p. 89) “é uma representação mental que um indivíduo faz de uma organização, como reflexo da sua cultura, práticas e comunicação”. Noutra das suas obras, Ruão (2003, p. 17) define, ainda, a imagem como uma “impressão criada ou estimulada por um conjunto

de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos, sendo essencialmente, um processo de representação contínuo e de reciprocidade, composto pelas perceções de membros e não membros da organização”.

Ainda Riel (1995, pp. 73, 74) diz que “uma imagem é um conjunto de significado pelos quais chegamos a conhecer um objeto e por meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e relacionam. É o resultado da interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões que sobre um objeto tem uma pessoa”. O mesmo autor defende também que, quanto maior for a quantidade de sinais que uma organização emita para os seus recetores e quanto maior for o envolvimento destes, uma imagem mais clara e coerente da organização irá ser criada. Neste sentido, a imagem é uma questão de substância, que deve refletir a natureza e o comportamento da organização. (Mendonça & Andrade, 2003)

Em suma, pode dizer-se que a imagem de qualquer organização pressupõe um processo de descodificação por parte dos respetivos recetores de múltiplos elementos emanados de uma organização. Essa descodificação está fortemente dependente das características tanto objetivas como subjetivas de cada público. Conclui-se, referindo Villafañe, (1998) que a imagem é uma representação da assimilação das pessoas face aos produtos, da sua comunicação, dos processos de conduta humana, como pensamento perceção e até mesmo a memória, existindo uma multiplicidade de imagens. Face isto, é de máxima importância gerir a imagem da organização de forma consciente e convergente com a identidade da organização.

2.2. ELEMENTOS INTEGRANTES DA IMAGEM

Como referido no ponto anterior, a imagem organizacional é um processo que deve ser gerido de forma consciente, no entanto, não podemos ignorar que imagem pode surgir de uma forma espontânea, quando as lideranças das organizações não se empenham no processo de a construir. No oposto desta situação, estão as organizações que procuram controlar sua imagem através dos processos comunicacionais, utilizando as várias formas que a comunicação coloca à sua disposição, desde as mais tradicionais, como as relações públicas e a publicidade, às

mais contemporâneas como a responsabilidade social, a sustentabilidade, entre outras. Estas são usadas para comunicar os atributos que ajudem a organização a alcançar o que pretende em termos de imagem junto dos seus diversos públicos.

Goebel (2009) descreve vários elementos que contribuem para a imagem, tais como: a identidade corporativa (visão, missão, valores, estratégias de comunicação e objetivos), a opinião pública, a comunicação institucional, as relações públicas, o jornalismo institucional e a assessoria de imprensa. Estes elementos irão interferir na descodificação da imagem organizacional pelos públicos, o que resulta da construção da identidade da organização. Para Matadenn & Sohoraye, (2013) são um composto de muitos milhares de impressões e fatos. Contudo, descreve como principais: o *core business* e o desempenho financeiro; o desempenho das marcas; a inovação ou capacidade tecnológica; políticas relativas aos empregados e trabalhadores assalariados; relações externas com os clientes, acionistas e comunidade; e a percepção para a tendência de mercados onde atua, visto pelo público. Estes elementos devem ser auscultados quando se pretende realizar uma análise a imagem organizacional.

Graham (1996, p. 7), por sua vez, defende que “a construção da imagem para a maioria dos negócios devia ser uma questão de dizer a verdade, de comunicar a sua missão e a forma como servem os seus clientes. Longe de constituir uma forma de torcer, distorcer ou fabricar fatos, a função de construção de imagem estará simplesmente a abrir as portas para que outros vejam o que se passa”. Para este autor, a construção de uma imagem surge então como associada àquilo que a organização é, aquilo que ela faz e como deve agir, ou seja relaciona-a com o conceito de identidade organizacional.

Definida identidade e imagem organizacional é fulcral perceber-se a ligação com a comunicação e a interação entre estes dois conceitos. Para (Kotler, 2000) existe uma relação trilogica de identidade-comunicação-imagem fica evidenciada nestes três componentes e no efeito que surge na percepção da organização. A identidade está ligada ao ser da organização, e a imagem, ao parecer. A identidade surge como maneira de identificar e posicionar a si mesma e os seus produtos, e a imagem é a maneira como o público vê a empresa e os seus produtos.

Obtêm-se assim os conceitos de imagem e a identidade organizacional interligados, como pontes que devem ser bem estruturadas e conhecidas pelos

gestores das organizações. Para uma imagem organizacional ser coerente é necessário conhecer os traços identitários e estes estarem bem identificados.

2.3. IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL

As organizações quando são criadas devem saber escolher a sua identidade/unicidade, criando o seu próprio bilhete de identidade. Visto que, a identidade organizacional ajuda não só os colaboradores a darem sentido aquilo que fazem diariamente, mas também, definindo normas culturais e tácitas em artefactos visíveis e tangíveis. Ajuda também na relação entre os colaboradores e o entendimento que têm da organização, segundo Ravasi & Schultz, (2006), é também o elemento-chave na construção da imagem organizacional.

Segundo Ruão (2008, p.72) o ponto de partida para delinear ou compreender a identidade de organização é procurar responder às seguintes questões: “Quem somos nós?”; “Que tipo de negócio é o nosso?”; “O que queremos ser?”; “O que é central para a organização?”; “O que é distintivo?” E, ainda, “O que é de continuidade temporal?”.

A identidade da empresa é, deste modo, o que permite à organização ter o “sentimento” de existir, ser coerente e assumir a sua história em relação aos outros, tendo um projeto diferente e estável. Scott & Lane, (2000) referem também que a identidade organizacional compreende os processos, atividades, e os meios pelos quais a organização se destaca na mente dos públicos.

Para Kapferer (1994), a identidade é um conceito de emissão enquanto a imagem é um conceito de receção (nome da marca, símbolos visuais, produtos, publicidade, patrocínios, mecenato) sendo que a identidade precede a imagem. A organização tem assim que emitir os seus sinais antes de ser recebido pelo público. Quanto mais uma organização se mantém fiel à sua identidade maior a probabilidade de sucesso. O conceito de identidade vai ao encontro da necessidade de as organizações permanecerem no tempo, sendo coerente com os sinais emitidos e realista.

Existem diferentes definições para o conceito de identidade, demonstrando visões pouco divergentes de autor para autor. Para Boyde (2007) a identidade é a

impressão digital da organização, o seu código genético, as características que a fazem ser única. A missão, visão e valores expressam parcialmente a identidade. O conceito vai um pouco mais longe e inclui aspetos tangíveis e intangíveis, éticos e culturais.

Outros autores caracterizam a identidade corporativa como sendo algo mais humano, centrado nos colaboradores e nas relações organizacionais, neste sentido, Wally Olins (1978) citado por Ruão (2008, p.67) define identidade corporativa como “uma profunda e permanente manifestação da condição humana”.

Segundo Kunsch (2002, p. 172) a identidade corporativa “reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total dos seus atributos, sua comunicação e as suas expressões”. Albert e Whetten (1985) citado por Ruão (2006, p.71) definiram a identidade organizacional como sendo “características centrais, distintivas e duradouras da organização, na perspetiva dos seus membros”. Albert e Whetten consideraram que “a identidade organizacional seria uma questão auto reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características”, resumindo o conceito em três ideias principais; a essência da organização aos olhos dos seus membros; os seus traços distintivos segundo os seus trabalhadores; a linha de desenvolvimento organizacional que sugere a ligação entre o presente, o passado e o futuro. Na mesma linha de raciocínio Elsbach (1994) salienta que a identidade de uma organização reflete os seus atributos centrais e diferenciadores, incluindo os seus valores essenciais, formas de desempenho, de agir, e produtos.

Concluindo este capítulo sobre a identidade e a estreita ligação com a imagem organizacional, Wally Olins resume a identidade às questões humanas das organizações, enquanto os restantes definem a identidade organizacional como um processo mais abrangente, percorrendo toda a organização. Esta é definida como um processo reflexivo do que é a organização, de acordo com o maior número de referências encontradas na literatura sobre a temática.

2.4. DIMENSÕES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

A imagem é um conceito externo à organização, na medida em que se constrói na mente dos públicos e serve para que se afirme no seu contexto organizacional, social e económico. É, portanto, um processo externo à organização, de representação mental (a da organização e a do público) com resultados necessariamente diferentes, visto que, nem sempre, a imagem pretendida pela organização é a mesma que é percebida pelos públicos. Isto significa que, na realidade, não se pode falar de uma imagem, mas de múltiplas imagens ou múltiplas dimensões da imagem. De acordo com esta perspetiva de multiplicidade, é possível encontrar referências a duas dimensões (Alvesson, 1999, Ruão, 2000), três dimensões (Sousa 2003) ou até mais, como defende Vilafanne (1998).

Para Ruão (2000), existem duas dimensões de imagem, na qual se distinguem: a imagem que a organização pretende projetar dela própria, em conformidade com a sua identidade – designada por **imagem pretendida ou projectada**; e a imagem que os públicos formarão da organização a partir dos contactos que desenvolvem com a mesma, e que confrontarão com os seus valores, preconceitos e outros fatores psicológicos internos – designada por **imagem percebida**.

Alvesson (1990) aprofunda este tema mostrando que uma imagem é o resultado de duas projeções e dando um real valor às diferenças dos públicos e às suas características distintas. Segundo o autor, a imagem projetada por um remetente tenta criar uma determinada impressão na audiência. Pode dizer-se também que a imagem existe entre o comunicador e o público. O mesmo autor defende que uma imagem é o resultado da projeção de duas direções: imagem interna (*sense image*) e fabricação (*communicated image*). Pode argumentar-se que as imagens, no sentido interno e holístico existem sempre num objeto.

Sousa (2003) sugere três dimensões de imagem organizacional: **imagem projetada ou pretendida, autoimagem e imagem pública**. A imagem projetada ou pretendida, que corresponde à forma como uma organização se vê a si mesma; a imagem quando projetada para os seus públicos internos intitulando-se de autoimagem e para os públicos externos denominando-se de imagem pública. Conclui ainda, que a organização através da imagem pública mostra publicamente o

que é, independentemente de o ser ou não, visto poder construir uma campanha de comunicação em torno de um atributo que não representa, esta atitude pode trazer reações muito negativas e não é aconselhável a ser feito.

Villafañe, (1998) divide as dimensões da imagem organizacional a partir das variáveis propostas de autoimagem (imagem que a organização tem de si mesma), da imagem intencional (imagem que a organização projeta para o público) e da imagem funcional (estrutura tecnológica e comercial da instituição).

Para alcançar uma boa imagem das organizações é preciso ter em atenção as suas dimensões, contudo só alguns gestores o conseguem, uma vez que constroem a imagem de forma contínua e procuram analisar como a sua imagem projetada é percebida. Dando um grande foco na imagem projetada e na sua mensuração. Mesmo assim, na maioria das vezes, os públicos percebem de forma diferente. Neste caso, a imagem projetada perde toda a credibilidade, geralmente porque se baseiam apenas em palavras que não têm continuação nas ações e na maneira de agir junto dos públicos. Muitas das vezes acontece por existir uma ausência da comunicação.

Para Valerio & Pizzinatto, (2004) mensurar a imagem é um procedimento muito vantajoso para avaliar o objeto, extrair benefícios e gerir mudanças pretendidas nas imagens das organizações.

2.5. VANTAGENS E COMPONENTES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Parece ser claro que o facto de a imagem constituir uma vantagem competitiva, uma vez que sendo positiva ou negativa faz com que promova ou despromova uma organização. Para Silva (2008), se a imagem for boa mas no entanto não alcançar os resultados esperados é sinal que ela não é competitiva. Para uma imagem ser competitiva ela também precisa de mostrar serviços, ter resultados e retorno. Neves (1998, p. 64) descreve alguns desses resultados ou vantagens inerentes a uma imagem competitiva, tais como: gerar negócios, conquistar clientes, acionistas, parceiros e fornecedores, atrair, manter e motivar os melhores profissionais e, por fim, consegue criar uma relação com os públicos abrindo portas e dando credibilidade à empresa.

Para Villafañe (1998) falar de vantagens e componentes da imagem significa falar de notoriedade, de força e de conteúdo. Notoriedade no sentido que constitui a avaliação do grau de conhecimento, (espontâneo ou assistido) que as pessoas têm de uma organização e dos seus produtos ou serviços; força, uma vez que mede a rapidez e espontaneidade com que uma organização ou os seus produtos e serviços são relacionados com um estímulo associado; o conteúdo dos elementos da imagem tem que ter correspondência na realidade através das ações organizacionais.

As vantagens da imagem para Alvesson (1990) são produzir uma ideia positiva da organização junto dos diversos públicos, como os empregados, consumidores, acionistas, governo, etc., traduzindo isso num caminho benéfico para a mesma. O mesmo autor defende que os colaboradores são um fator de importante relevo para a gestão da imagem, visto estes possuírem um perfeito conhecimento acerca da organização.

A construção de uma imagem positiva perante os públicos demora muito tempo a ser edificada, precisando de ser consistente, coerente e ter um rigoroso planeamento e plano estratégico da comunicação a cumprir.

A finalizar a temática sobre vantagens podem definir-se dois grandes grupos: as vantagens internas e as externas. Nas vantagens internas surgem a criação de negócios, conquistar clientes, acionistas, parceiros e fornecedores, atrair, manter e motivar os melhores profissionais. Nas vantagens externas surgem a competitividade, reconhecimento da organização, ideias positivas da mesma e notoriedade.

2.6. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Para Kunsch (2006 p.5) “com o planeamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, sectorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto económico, político e social. A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macro estratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o

orçamento e implantar as ações”. Para além disso, segundo Van Riel (1995) citado por Sobreira (2011), é através desse exercício de diagnóstico organizacional e dos seus contextos relevantes que a comunicação se assume como estrategicamente integrada, nas suas diferentes variáveis, identificando os atributos relevantes da identidade organizacional, as expectativas em termos de imagem, garantindo, assim a integridade da mesma identidade da organização.

O planeamento da comunicação tem um papel relevante no processo de comunicação para os diversos públicos, comunicando os fatores estratégicos para alcançar a imagem pretendida, e para isso é necessário saber como planear e definir essa estratégia.

Moss & Warnaby (1998) debruçaram-se sobre o tema do planeamento e da estratégia e definiram que uma estratégia contém seis dimensões-chave.

Quadro 1- Seis Dimensões-Chave da estratégia

Seis dimensões-Chave da estratégia (Moss & Warnaby, p.132, 1998)		
A estratégia é uma forma de estabelecer o propósito da organização, em termos de objetivos a longo prazo, programas de atuação e prioridades para a investimentos em recursos;	Estratégia designa o domínio competitivo da organização. Assim, uma das preocupações centrais da estratégia é definir o negócio da organização ou onde deve estar inserido;	A estratégia é uma resposta contínua e adaptável às oportunidades externas, às ameaças, aos pontos fortes e às fraquezas internas que afetam uma organização;
Estratégia é um veículo fundamental para alcançar vantagem competitiva;	Estratégia envolve todos os níveis hierárquicos da organização;	A estratégia é uma força motivadora para os stakeholders internos e externos que, direta ou indiretamente, recebem benefícios ou custos derivados das ações das organizações.

Quando a estratégia é assente nestes seis pontos-chave, pode definir-se como uma verdadeira estratégia organizacional. Para Camargos & Dias, (2003), o conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área da gestão, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, o posicionamento organizacional, a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Uma estratégia interligada com o planeamento estratégico da comunicação e com os objetivos da organização vai resultar numa estratégia integrada de comunicação. E com isso vão ser enviadas informações-chave aos públicos que, a partir da avaliação mental de cada um, vão definir quais os atributos ao nível da imagem organizacional. Segundo Alday (2000), uma organização pode obter vários benefícios executando de forma correta a gestão estratégica. Sendo o mais importante a tendência de as organizações com processos estratégicos enraizados aumentarem seus níveis de lucro.

Guerchfeld (1994) citado por Valerio & Pizzinatto, (2004) sugerem que uma organização para se posicionar diante dos públicos, tem que passar por três passos principais: posicionar-se diante da sociedade, dos públicos-alvo, escolher os atributos-chave e comunicarem-nos de forma estratégica.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

É na capital da Bairrada (Anadia) que está sediada a Cave Central da Bairrada, S.A.

Esta empresa foi fundada em 1924 por José Ferreira Tavares, tendo como denominação social “José Ferreira Tavares Lda.” e como denominação comercial “Cave Central da Bairrada”. A sua atividade principal era o fabrico de Vinhos Espumosos Gaseificados.

Depois de ter passado por diversos proprietários, foi adquirida, em 1977, por Américo Matos e familiares, sendo estes, ainda, os atuais proprietários. À atividade principal de produção de Vinhos Espumosos Gaseificados juntou-se a produção de Vinhos de Mesa, Licores, Aguardentes, Brandies e bebidas não alcoólicas e a comercialização de Vinhos de Região Demarcada, nomeadamente das Regiões da Bairrada, do Dão e do Vinho Verde.

Porém, é de realçar o lançamento do Vinho Frisante Gaseificado “Castiço”, no ano de 1978, o mesmo, ainda nos dias de hoje é comercializado e consiste num vinho especialmente criado para acompanhar grelhados e o Leitão Assado à Bairrada.

Em 1994, devido à imobilização do mercado interno, a Cave central da Bairrada iniciou a exportação e, atualmente exporta para o Brasil, Estados Unidos da América, Venezuela, Suíça, Cabo Verde, Angola, Moçambique, Guiné-Bissau e faz transmissão intracomunitária de bens para França, Reino Unido, Bélgica, Alemanha.

Em 2002, com o objetivo de melhorar a qualidade e acompanhar as tendências do mercado consumidor, a Cave Central da Bairrada efetuou uma profunda alteração no processo de produção. Com o novo processo deixou de adicionar-se gás carbónico aos vinhos, passando estes a adquirir o seu próprio gás, por fermentação natural em cubas fechadas - “Método *Charmate*” passando também a produzir vinhos espumantes.

Durante o ano de 2005 a Cave Central da Bairrada aplicou o mesmo processo produtivo ao Vinho Frisante Gaseificado “Castiço” que passou a denominar-se vinho

frisante “Castiço” pelo facto de o gás ser adquirido por fermentação em cuba fechada.

Neste momento o portefólio de produtos da organização centra-se na produção de espumantes, vinhos frisantes, licores, xaropes (groselha), aguardentes e espirituosos (Gin).

Os vinhos produzidos pela empresa já foram alvos merecedores de prémios, como por exemplo, o prémio do Concurso dos Enófilos da Bairrada.

Atualmente, o vinho mais vendido na empresa é o vinho “Castiço”, sendo bastante procurado, por ter sido uma inovação na categoria de vinhos frisantes.

A Cave Central Da Bairrada SA tem neste momento dezoito colaboradores distribuídos pelos diversos departamentos da organização.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. OBJETIVOS GERAIS

- Avaliar se existe convergência entre as três dimensões da imagem da CCB;
- Avaliar o sistema de comunicação CCB;
- Definir políticas de comunicação;

3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar atributos da identidade relevantes para a organização;
- Identificar a autoimagem;
- Identificar a imagem percebida;
- Identificar a imagem pública junto da comunidade;
- Identificar processos de gestão e que avaliações fazem da sua comunicação;
- Identificar os processos comunicativos e quais as ferramentas usadas;
- Identificar práticas comunicacionais;
- Criar análise SWOT da comunicação na CCB;
- Criar objetivos e eixos de comunicação para uma a nova política de comunicação;

3.3. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa adotados para este estudo de caso foram: uma entrevista estruturada à administradora geral da Cave Central da Bairrada (constituída por perguntas com respostas abertas), os inquéritos ao público interno, especificamente aos colaboradores (sendo constituído por perguntas de resposta fechada) e inquéritos dirigidos á comunidade (também constituído por perguntas de resposta fechada), foi feito na comunidade que envolve a organização, na cidade de Anadia.

3.4. PROCEDIMENTO

Procedeu-se, em primeiro lugar, à recolha de dados secundários. Segundo Lopes (2005), estes são obtidos por via de materiais institucionais. Neste caso, foi fundamentalmente através do *site* institucional e observação direta, visto não existirem materiais institucionais para serem consultados.

Numa segunda fase, foi utilizada uma entrevista estruturada à administradora geral da organização (constituída por perguntas com respostas abertas), a qual serviu de fonte de informação bastante relevante, políticas de gestão, recursos humanos, políticas de comunicação, e também sobre a imagem pretendida. A entrevista foi adaptada da proposta de Gouldhaber (1993) - *Organizational Communication*. 6th edition. Madison: WBC Brown and Benchmark, p.362. As respostas da gestora à entrevista serviram também para complementar os inquéritos e aprofundar o trabalho.

Numa terceira fase, os dados foram recolhidos através da aplicação dos inquéritos, sendo um deles dirigido ao público interno (sendo constituído por perguntas de resposta fechada). Este inquérito foi realizado a partir de um computador em que, cada colaborador, se dirigiu ao mesmo para a sua realização, durante 10 minutos. Existiu também um período de apresentação inicial na qual foram explicados os objetivos dos inquéritos e os conceitos nele abordado.

O outro inquérito dirigido à comunidade (também constituído por perguntas de resposta fechada) foi realizado junto da comunidade que envolve a organização, ou

seja, em Anadia. Os inquiridos foram convidados a responder ao inquérito, com recurso ao computador pessoal do investigador e com o posterior registo de opiniões, também com a duração dez minutos na sua realização. Este inquérito começou com uma pequena explicação na qual foram esclarecidos os objetivos do mesmo e também os conceitos chave que o público em questão não entendia por serem específicos da área em estudo.

Os inquéritos, tanto ao público interno como à comunidade, foram adaptados do estudo sobre comunicação empresarial coordenado por José Reis Esteves às quinhentas maiores empresas no Norte de Portugal e da Galiza (Reis, 1999). Neste sentido, foram realizados os dois tipos de inquéritos com objetivo de compreender as diferenças de opiniões entre cada público-alvo em relação à comunicação e à imagem da organização.

3.5. CARACTERIZAÇÃO DOS COLABORADORES INTERNOS

Um dos inquéritos foi distribuído à totalidade dos dezoito colaboradores da organização. Avaliou-se este universo no parâmetro “idade” através do seguinte quadro.

Quadro 2 - Idade dos Colaboradores

Idade dos colaboradores			
		Frequência	Percentagem
Grupos Etários	18-26	2	11,1
	27-35	1	5,6
	36-44	5	27,8
	Mais 45	10	55,6
	Total	18	100,0

Tendo em conta o universo acima mencionado, 55,6% apresenta idade superior a quarenta e cinco anos; 27,8% apresenta-se entre os trinta e seis e os quarenta e quatro anos; 11,1% entre os dezoito e os vinte e seis anos e, por último, a faixa etária entre os vinte e sete e os trinta e cinco anos com a percentagem mais baixa de 5,6.

Quadro 3 - Género dos colaboradores

Género dos colaboradores		
	Frequência	Percentagem
Masculino	10	55,6
Feminino	8	44,4
Total	18	100,0

Relativamente ao género, 55,6% são homens, correspondendo ao total de dez colaboradores masculinos e 44,4% são mulheres, correspondendo a um total de oito colaboradoras do género feminino, tal como demonstra o quadro 3.

Quadro 4 - Função dos colaboradores

Função dos colaboradores		
	Frequência	Percentagem
Produção	8	44,4
Administrativo	4	22,2
Comercial	3	16,7
Enólogo	3	16,7
Total	18	100,0

A distribuição dos trabalhadores por função está representada por: oito colaboradores na área da produção (44,4%); quatro colaboradores na área administrativa (22,2%); três colaboradores na área comercial e três na de enologia (16,7% cada).

Quadro 5 - Habilitações literárias

Habilitações literárias		
	Frequência	Percentagem
Ensino Básico	9	50,0
Ensino Secundário	4	22,2
Licenciatura	5	27,8
Total	18	100,0

Analisando o quadro relativo às habilitações literárias dos colaboradores internos, observa-se que, 50,0% da amostra tem apenas concluído o ensino básico obrigatório. Com o ensino secundário concluído existem quatro colaboradores representados com uma percentagem de 22,2 e, por fim, cinco colaboradores que possuem um curso superior com uma percentagem de 27,8.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA COMUNIDADE ENVOLVENTE

Este inquérito foi aplicado à comunidade envolvente à Cave Central da Bairrada – cidade de Anadia. Este público foi selecionado devido à proximidade física da organização, e denominado como o público externo deste trabalho. A amostra selecionada é de cem pessoas residentes em Anadia. Esta é designada por amostra de conveniência.

O inquérito na comunidade relativamente à idade foi analisado através do quadro 6, abaixo representado.

Quadro 6 - Idade comunidade envolvente

Idade comunidade evolvente		
	Frequência	Percentagem
18 a 26	30	30,0
27 a 35	22	22,0
36 a 44	17	17,0
Mais de 45	31	31,0
Total	100	100,0

A faixa etária da comunidade envolvente igual ou superior a quarenta e cinco anos demonstra ser a de maior representatividade, correspondendo a 31,0% da amostra. A segunda faixa etária mais predominante é a dos dezoito aos vinte e seis anos, com uma percentagem de 30,0%, seguindo-se a dos vinte e sete aos trinta e cinco anos com 22,0% e, por fim, a dos trinta e seis aos quarenta e quatro anos de idade com 17,0%.

Quadro 7 - Distribuição por género da comunidade envolvente

Distribuição por género da comunidade envolvente		
	Frequência	Percentagem
Masculino	67	67,0
Feminino	33	33,0
Total	100	100,0

Relativamente à distribuição dos inquiridos por género verifica-se que esta é caracterizada maioritariamente pelo masculino (67,0%).

Quadro 8 - Situação Profissional

Situação Profissional		
	Frequência	Percentagem
Estudante	21	21,0
Profissional Ativo	46	46,0
Desempregado	28	28,0
Reformado	5	5,0
Total	100	100,0

A situação profissional mais representada nesta amostra é a de profissionais ativos correspondendo a 46,0% da amostra total, seguindo-se a dos desempregados com 28,0%, a dos estudantes com 21,0% e a dos reformados com uma minoria de 5,0%.

Quadro 9 - Habilitações Literárias

Habilitações Literárias		
	Frequência	Percentagem
Iliteracia	4	4,0
Ensino Básico	22	22,0
Ensino Secundário	30	30,0
Licenciatura	39	39,0
Mestrado	5	5,0
Total	100	100,0

Quanto às habilitações literárias, constata-se que a maioria dos inquiridos possui grau de licenciatura (39,0%), seguindo-se as pessoas com ensino secundário concluído (30,0%). Com menor percentagem, apresentam-se as pessoas com ensino básico (22,0%), as pessoas com mestrado (5,0%) e, por último, as pessoas iletradas com uma percentagem de 4,0.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISE À ENTREVISTA DA GESTORA

De forma a poder analisar e compreender a opinião da gestora, foi realizada uma entrevista estruturada que se centrou em quatro temas principais: identidade organizacional, comunicação interna, comunicação externa e imagem pretendida ou intencional. A entrevista encontra-se na íntegra no anexo 9.1.

Após a análise das questões relativas ao tema da identidade organizacional e processos de gestão compreende-se que a organização pretende reduzir os custos para desenvolver marcas e apostar na exportação. A empresa possui uma nova companhia de distribuição de bebidas e realizou um investimento na vinificação própria recentemente.

A empresa mostra ter uma política de constante observação dos concorrentes de modo a ter vantagem sobre os mesmos no que toca à inovação e conceção dos produtos, utilizando um estilo de liderança democrático e autoritário.

Detetou-se a inexistência de uma declaração de missão, visão e valores por parte da organização.

A gestora define a cultura organizacional como sendo de honestidade, organização, inovação e familiar. Nunca foram realizados estudos ao clima social, mas julga haver um clima social interno muito positivo devido a regalias oferecidas. As políticas de recursos humanos vigentes são o recrutamento na comunidade, o acolhimento feito pelos colaboradores mais antigos e, também, um conjunto de regalias e seguros que todos os colaboradores detêm.

O nível tecnológico na área da produção é classificado pela gestora como muito elevado embora, a nível administrativo reconheça ser bem menor. As zonas de distribuição estratégica estão divididas em três no entanto, com a inclusão da nova companhia de distribuição, será alargada a todo o país.

Nesta entrevista, há ainda referência ao espaço organizacional, uma vez que constitui um dos maiores problemas atuais da empresa.

Não existem protocolos com pequenos clientes, mas apenas com distribuidoras. No que concerne a reclamações de produtos, é possível a troca física dos mesmos mas sem reembolsos.

No que respeita à reputação financeira junto dos acionistas, fornecedores e associações do setor, a gestora classifica-a como sendo muito boa.

Quanto ao planeamento de comunicação, foi referido que não existe qualquer plano formal, embora essa seja uma das áreas a desenvolver num futuro próximo. Todos os anos é também comemorado o aniversário da empresa com um almoço, onde todos os colaboradores e acionistas marcam presença e no qual se realiza um balanço anual informal.

Todos, sem exceção, podem contribuir positivamente através de sugestões, como forma de dar a conhecer os principais problemas diários e reais da empresa para a sua melhoria contínua.

Os colaboradores têm facilidade de acesso a seguros de saúde, formações anuais, ajudas ao nível da formação individual e a sistemas de promoção baseados na prestação anual do funcionário (podendo receber uma bonificação de um ou mais salários no final de cada ano civil).

Quanto aos meios de comunicação interna habitualmente usados foram referidos: o telefone, *e-mail*, conversas informais, quadros de aviso e reuniões realizadas semanalmente pela administração.

A segunda parte da entrevista refere-se a questões relacionadas com a comunicação externa da organização e os fluxos comunicativos.

Através da análise das respostas acerca desta temática, percebe-se que a comunicação com os públicos externos é realizada através do recurso a patrocínios, feiras, publicidade (*outdoors*), “*media relations*” (entrevistas a jornais), brindes promocionais e do próprio *site*. Quanto à frequência dessas ações de comunicação foi referido que são, atualmente, realizadas de forma esporádica.

Por fim, foi possível compreender que a organização não tem autonomizada a função de comunicação ou de marketing. Essa área é assegurada pela gestora da organização com ajuda de um colaborador que se encontra, atualmente, em formação nesse domínio e centram a sua atuação na comunicação de produtos, com vista ao aumento de vendas (não investindo na comunicação institucional).

A gestora identificou como palavras-chave da organização: **tradição, inovação, competência, familiar**. A mesma admite que a identidade visual da organização não tem tido a evolução que gostaria mas refere que alguns produtos têm evoluído favoravelmente. Afirmou, ainda, ser relevante a integração dos atributos-chave num futuro plano de comunicação, referindo a importância de demonstrar o significado das palavras-chave que utilizou a todos os públicos envolventes.

Como principal objetivo da organização, pretende-se continuar o trabalho desenvolvido no sentido da melhoria contínua junto do consumidor e, desta forma, estar presente em novos mercados, realizando os 100 anos.

4.2. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS AOS COLABORADORES INTERNOS

O inquérito feito aos colaboradores internos foca-se num conjunto de questões com o objetivo de identificar a imagem que têm da organização onde trabalham (autoimagem), identificar processos de gestão e que avaliações fazem da sua comunicação.

O inquérito foi preenchido a partir de um computador, ao qual cada colaborador se dirigiu ao mesmo tempo para a sua realização durante dez minutos, após a explicação prévia dos objetivos dos inquéritos e dos conceitos nele abordado.

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi realizado com recurso ao *sowftare IBM SPSS*, apresentados nos quadros e respetiva análise que se seguem.

Quadro 10 - Anos de serviço dos colaboradores

Anos de serviço dos colaboradores			
		Frequência	Percentagem
Anos	0-3	3	16,7
	4-6	1	5,6
	7-10	3	16,7
	Mais de 10	11	61,1
	Total	18	100,0

Verifica-se que 61,1% (onze colaboradores) têm uma ligação com a organização com mais de dez anos. Igualmente com percentagens de 16,7% encontram-se os colaboradores com ligações contratuais entre sete e dez anos (três colaboradores) e os que se encontram há menos de três na empresa (3 colaboradores). Por último, apenas um colaborador se encontra com contrato entre os quatro e os seis anos, correspondendo a 5,6%.

Quadro 11 - Conhecimento dos objetivos da organização

Conhecimento dos objetivos da organização			
		Frequência	Percentagem
	Sim	12	66,7
	Não	6	33,3
	Total	18	100,0

Os objetivos da organização são conhecidos pela maioria dos colaboradores (66,7%), ao contrário do que se verifica com os restantes 33,3%. Verifica-se assim que há ainda um número considerável de trabalhadores que não se encontra familiarizado com o propósito da empresa onde trabalham.

Quadro 12 - Objetivos por função

Objetivos por função			
Cargo dos colaboradores		Frequência	Percentagem
Produção	Sim	3	37,5
	Não	5	62,5
	Total	8	100,0
Administrativo	Sim	4	100,0
Comercial	Sim	3	100,0
Enólogo	Sim	2	66,7
	Não	1	33,3
	Total	3	100,0

Este quadro surge no sentido de compreender quais os colaboradores menos informados acerca dos objetivos da organização. Verificou-se que, no departamento administrativo e comercial, a totalidade dos trabalhadores demonstra esse conhecimento (100,0%), seguindo-se os enólogos (66,7%) e, por fim, os trabalhadores na área da produção (37,5%).

Quadro 13 - Ligação entre colaboradores e instituição

Ligação entre colaboradores e instituição		
	Frequência	Percentagem
Sinto-me bem	15	83,3
É o meu dever	3	16,7
Total	18	100,0

Através dos resultados da ligação entre colaboradores e instituição pode concluir-se que 83,3% da amostra se sente bem com a função desempenhada e com a própria empresa e que, apenas 16,7% (três colaboradores), define o seu trabalho como um dever a cumprir. Sem nenhuma cotação de respostas surgem “sou pago para isso” e “não tenho nenhuma ligação”.

Quadro 14 - Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho		
	Frequência	Percentagem
Clima e o ambiente de trabalho	7	38,9
Ordenado	7	38,9
Carreira	4	22,2
Total	18	100,0

As respostas relativamente ao nível de satisfação no trabalho foram divididas em três grupos, tendo em conta os fatores considerados predominantes pelos trabalhadores: o clima e o ambiente de trabalho (38,9% das opiniões); o ordenado aferido (38,9%); e a possibilidade de progressão na carreira dentro da organização

(22,2%). Com nenhuma classificação surge o “nada me agrada” e “nunca tentaram agradar os colaboradores”.

Quadro 15 - Atributos da cultura organizacional

Atributos da cultura organizacional		
	Frequência	Percentagem
Honestidade	5	27,8
Organização	1	5,6
Familiar	9	50,0
Inovação	3	16,7
Total	18	100,0

A perceção dos atributos da empresa por parte dos trabalhadores foi identificada através dos conceitos: familiar (citada por metade da amostra – 50,0%); honestidade (27,8%); inovação (16,7%); organização (5,6%).

Quadro 16 - Classificação tecnológica

Classificação Tecnológica		
	Frequência	Percentagem
Avançado	10	55,6
Médio	8	44,4
Total	18	100,0

No que respeita à classificação tecnológica da organização por parte dos trabalhadores os resultados revelam que, mais de metade (55,6%) considera o nível tecnológico avançado e os restantes (44,4%) de nível médio.

Quadro 17 - Capacidade do espaço organizacional

Capacidade do espaço organizacional		
	Frequência	Percentagem
Sim	5	27,8
Não	13	72,2
Total	18	100,0

Segundo a análise às respostas dos inquiridos, a capacidade do espaço organizacional mostra ser insuficiente, com uma expressão de 72,2% e apenas 27,8% dos trabalhadores defende que esta é suficiente.

Quadro 18 - Reputação financeira

Reputação Financeira junto dos fornecedores, associações do setor e acionistas			
		Frequência	Percentagem
	Muito Boa	9	50,0
	Boa		
	Boa	9	50,0
	Total	18	100,0

Na análise à questão do que pensam sobre a reputação financeira da organização junto dos *stakeholders*, a respostas são positivas, tendo em conta os resultados de 50,0% obtidos para cada uma das opções enunciadas (de “muito boa” e “boa”), não se tendo verificado nenhuma resposta negativa (“má”).

Quadro 19 - Informações divulgadas

Informações divulgadas			
		Frequência	Percentagem
	Todas	6	33,3
	Algumas	8	44,4
	Pouca coisa	4	22,2
	Total	18	100,0

Com o intuito de perceber se os colaboradores estão informados acerca das comunicações divulgadas para o exterior pela organização, verifica-se que apenas 33,3% tem conhecimento total das mesmas. A segunda maior percentagem, de 44,4, aplica-se aos trabalhadores conhecedores de uma parte das informações divulgadas e, por último, encontra-se 22,2% da amostra com pouco conhecimento da informação divulgada pela empresa.

Quadro 20 - Meios de informação

Meios de informação		
	Frequência	Percentagem
Reuniões	4	22,2
Telefone	3	16,7
Encontros informais	5	27,8
<i>E-mail</i>	3	16,7
Quadros de aviso	3	16,7
Total	18	100,0

Os meios de informação mais utilizados para as comunicações internas são os encontros informais, de acordo com o resultado dos inquéritos, apresentando-se com 27,8%, seguindo-se as reuniões convocadas pela administração, com 22,2% e, ainda, com iguais percentagens de 16,7%, o correio eletrónico, o telefone e os quadros de aviso.

Quadro 21 - Meios de comunicação suficientes

Meios de comunicação suficientes		
	Frequência	Percentagem
Sim	8	44,4
Não	10	55,6
Total	18	100,0

Quanto à satisfação com os meios de comunicação existentes, as respostas dos colaboradores indicam que mais de metade não os considera suficientes (55,6%), enquanto que, 44,4% dos inquiridos os avalia como sendo suficientes.

Quadro 22 - Meios sugeridos para a comunicação da empresa

Meios sugeridos para a comunicação da empresa		
	Frequência	Percentagem
Intranet	1	5,6
Publicidade	2	11,1
Internet	1	5,6
Total	4	22,2
Não responderam	14	77,8
Total	18	100,0

Apenas quatro inquiridos deram sugestões e destas sugestões a publicidade obteve maior percentagem com 11,1% e o uso dos novos meios de comunicação como intranet e internet com 5,6% cada. Os restantes inquiridos representam os que não facultaram nenhuma sugestão (77,8%).

Quadro 23 - Plano de comunicação

Plano de Comunicação		
	Frequência	Percentagem
Sim	16	88,9
Não	2	11,1
Total	18	100,0

A maioria das respostas obtidas acerca do desenvolvimento de um plano de comunicação estratégico foram afirmativas, tal como demonstra o quadro anterior com uma percentagem de 88,9, e 11,1% com resposta negativa.

Quadro 24 - Trabalho na comunidade

Trabalho na comunidade		
	Frequência	Percentagem
Bom	4	22,2
Razoável	12	66,7
Mau	2	11,1
Total	18	100,0

O trabalho desenvolvido na comunidade por parte da organização foi igualmente questionado, verificando-se que 66,7% consideraram razoável, 22,2% consideraram bom e 11,1% como mau. As respostas “Muito Bom” e “Péssimo” não obtiveram pontuação.

Quadro 25 - Auto imagem

Atributos da Imagem da Cave Central Da Bairrada		
	Frequência	Percentagem
Tradicional	3	16,7
Inovadora	4	22,2
Competência	3	16,7
Familiar	6	33,3
Antiquada	2	11,1
Total	18	100,0

Após a análise dos resultados acima apresentados, constata-se a existência de um atributo (anteriormente já referido) com maior destaque – a familiaridade – com 33,3% das respostas. Os restantes atributos mencionados são: a capacidade inovadora com (22,2%), a tradicionalidade e a competência com a mesma percentagem (16,7%) e, ainda, antiquada com 11,1% como conotação negativa.

Quadro 26 - Identidade visual da organização

Identidade Visual da organização		
	Frequência	Percentagem
Sim	6	33,3
Não	12	66,7
Total	18	100,0

A identidade visual da organização é considerada atual apenas por 33,3% dos inquiridos, enquanto que 66,7% a considera desatualizada, o que corrobora a informação recolhida na entrevista à gestora da empresa.

4.3. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS NA COMUNIDADE ENVOLVENTE

A aplicação de inquéritos à comunidade envolvente teve como principais objetivos compreender a imagem percebida da organização, conhecer as suas opiniões acerca dos processos comunicativos da Cave Central da Bairrada e que meios de comunicação gostariam que a empresa utilizasse.

A seleção da amostra “comunidade envolvente” foi realizada tendo em conta a proximidade física com a empresa, tendo-se aplicado os inquéritos na área abrangente da cidade de Anadia. Os inquiridos foram convidados a responder ao inquérito, com recurso ao computador pessoal do investigador, a informação foi posteriormente analisada.

No início de cada inquérito apresentava-se um breve esclarecimento do seu objetivo de alguns dos conceitos chave inerentes.

Todo o tratamento estatístico também foi realizado pelo programa *IBM SPSS* e será seguidamente descrito.

Segue-se a análise dos inquéritos à comunidade envolvente relativos à organização.

Quadro 27 - Conhecimento da organização

Conhece a organização Cave Central da Bairrada?		
	Frequência	Percentagem
Sim	82	82,0
Não	18	18,0
Total	100	100,0

Tendo por base os dados recolhidos, o quadro acima apresentado, demonstra o conhecimento da organização por parte da maioria de pessoas que residem na área envolvente com um destaque de 82,0%. Os restantes 18,0% admitiram não conhecer a organização em causa, pelo que o seu contributo para os questionários terminava nesta questão.

Quadro 28 - Compra de produtos

Alguma vez comprou produtos?		
	Frequência	Percentagem
Sim	62	62,0
Não	20	20,0
Total	82	82,0
Não Responderam	18	18,0
Total	100	100,0

Relativamente à compra de produtos, 62,0% dos inquiridos responderam afirmativamente e 20,0% negativamente. As respostas negativas impediam o acesso à questão relativa à qualidade dos produtos, prosseguindo para a de avaliação do nível tecnológico.

Quadro 29 - Avaliação de produtos

Como avalia os produtos?			
		Frequência	Percentagem
	Muito Bom	9	9,0
	Bom	42	42,0
	Suficiente	15	15,0
	Total	66	66,0
Não responderam		34	34,0
Total		100	100,0

Como é possível verificar, a variável “bom” foi a que obteve maior percentagem (42,0%), seguindo-se a variável “suficiente” com 15,0% e a de “muito bom” com 9,0%.

Quadro 30 - Classificação tecnológica

Classificar o nível tecnológico da empresa			
		Frequência	Percentagem
	Muito Bom	9	11,8
	Bom		
	Bom	46	60,5
	Suficiente	20	26,3
	Mau	1	1,3
	Total	76	100,0

Os resultados apresentados no quadro anterior demonstram que, a nível tecnológico, 60,5% dos inquiridos classificam como “bom”; 26,3% como “suficiente”; 11,8% como “muito bom” e 1,3% como “mau”.

Quadro 31 - Reputação financeira

Reputação Financeira junto dos fornecedores, associações do setor e acionistas			
		Frequência	Porcentagem
	Muito Bom	7	9,2
	Bom	38	50,0
	Suficiente	31	40,8
	Total	76	100,0

A análise desta questão indica que a comunidade envolvente considera que a reputação financeira da empresa junto dos fornecedores, associações do setor e acionistas é positiva.

Quadro 32 - Atributos

Atributos da imagem da Cave Central da Bairrada?			
		Frequência	Porcentagem Válida
	Tradicional	17	22,1
	Inovadora	7	9,1
	Competente	15	19,5
	Familiar	33	42,9
	Antiquada	4	5,2
	Qualidade	1	1,3
	Total	77	100,0

Quando questionados acerca do atributo que melhor pensam definir a Cave Central da Bairrada, os inquiridos, referem o atributo “familiar” com maior predominância (42,9%), seguindo-se a tradicionalidade com 22,1%, a competência com 19,5%, a inovação com 9,1% e, como outras sugestões de atributos, a variável “antiquada” (com 5,2%) e “qualidade” (com 1,3%).

Quadro 33 - Frequência de Notícias

Frequência de Notícias Vistas			
		Frequência	Percentagem
	Quase sempre	6	7,6
	Às vezes	25	31,6
	Raras vezes	43	54,4
	Nunca	5	6,3
	Total	79	100,0

O quadro acima centra-se na vertente da comunicação externa da organização, sendo por isso analisada a frequência de notícias ou novidades que os inquiridos obtêm da organização.

A variável com mais percentagem foi “raras vezes” com 54,4%, seguindo-se “às vezes” com 31,6%, “quase sempre” com 7,6% e, por fim, “nunca” com 6,3%.

Quadro 34 - Meios usados para acompanhar as notícias

Quais meios de comunicação que usa para acompanhar as notícias?			
		Frequência	Percentagem
	Jornais/Revistas	14	17,7
	Folhetos	5	6,3
	Internet	10	12,7
	<i>Outdoor</i>	3	3,8
	Eventos	3	3,8
	Através das pessoas	44	55,7
	Total	79	100,0

Através da análise do quadro, conclui-se que a maior fonte de informação no acompanhamento das notícias relativas à Cave Central da Bairrada passa pela troca de informações entre as pessoas (55,7%), seguindo-se os jornais/revistas (17,7%), a internet (12,7%), os folhetos e os eventos com igual percentagem (6,3%) e, como últimos meio de comunicação, os *outdoors* (3,8%).

Quadro 35 - Meios de comunicação suficientes

Os meios de comunicação são suficientes?			
		Frequência	Porcentagem
	Sim	23	29,1
	Não	56	70,9
	Total	79	100,0

Como se pode verificar, 70,9% dos inquiridos consideram os meios de comunicação apresentados insuficientes, contrariamente à opinião dos restantes 29,1%.

Quadro 36 - Meios de comunicação que gostaria que a organização utilizasse

Meios de comunicação que gostaria que a organização utilizasse?			
		Frequência	Porcentagem
	Televisão	12	15,2
	Rádio	5	6,3
	Site	9	11,4
	Redes Sociais	30	38,0
	Imprensa	12	15,2
	Newsletter	11	13,9
	Total	79	100,0

A opinião dos inquiridos relativamente a outros meios que poderiam ser utilizados pela empresa passa, em primeiro lugar, pelas redes sociais (38,0%), seguidas da televisão e imprensa com igual percentagem (15,2%), as *newsletters* (13,9%), o *site* institucional (11,4%) e a rádio como última preferência (6,3%).

Tendo em conta a informação disponível acerca da empresa, junto da comunidade inquirida, julgou-se pertinente a colocação da questão relativa à qualidade do trabalho desenvolvido na comunidade.

Quadro 37 - Trabalho na comunidade

Trabalho social na comunidade?			
		Frequência	Percentagem
	Muito Bom	5	6,3
	Bom	28	35,4
	Suficiente	38	48,1
	Mau	7	8,9
	Muito Mau	1	1,3
	Total	79	100,0

Após a análise dos dados recolhidos verifica-se que a maioria das pessoas classifica o trabalho na comunidade como “suficiente“, demonstrado pela maior percentagem de 48,1. De seguida, 35,4% classificam-no como “bom”, 8,9% como “mau”, 6,3% como “muito bom” e 1,3% como “muito mau”.

Quadro 38 - Identidade Visual atualizada

Identidade visual da organização atualizada?			
		Frequência	Percentagem
	Sim	31	39,2
	Não	48	60,8
	Total	79	100,0

Deste modo, pode concluir-se que 60,8% da amostra reconhece a necessidade de uma atualização visual, contrariamente aos restantes 39,2% que, por sua vez, consideram a identidade visual da empresa atualizada.

5. DIAGNÓSTICO À COMUNICAÇÃO

Falar em comunicação estratégica das organizações implica a identificação do valor estratégico da mesma, através de práticas comunicacionais que contribuem para a implementação da estratégia organizacional. Para avaliar os processos comunicativos desenvolvidos na organização e pela mesma, realizou-se uma auditoria à comunicação, assente nos seguintes tópicos: descrição do sistema de comunicação; fluxos comunicacionais; instrumentos; redes e barreiras à comunicação; concorrência; públicos estratégicos; e política de comunicação. Esta auditoria tem por base a pesquisa metodológica com o recurso à entrevista e aos inquéritos realizados.

5.1. PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

A Cave Central da Bairrada não tem idealizado nenhum plano de comunicação nem possui um departamento de comunicação. As práticas de comunicação são idealizadas pela administradora, por sua vez, apoiada por um colaborador do departamento comercial, que se encontra a concluir o curso superior de gestão de marketing. Como referido pela gestora durante a entrevista, as ações de comunicação realizadas, surgem de forma esporádica e com objetivos de curto prazo.

As práticas de comunicação que a gestora utiliza, baseiam-se no dia-a-dia organizacional, agendamento de reuniões, informações e avisos importantes e acompanhamento dos desenvolvimentos dentro da organização. Em conjunto com o colaborador responsável pela área de marketing, definem também algumas ferramentas a utilizar na comunicação da marca e institucional.

Em termos de estudos de imagem, notoriedade ou clima social interno, estes nunca foram realizados, já que não foram considerados relevantes para a organização. A gestora entende que os seus colaboradores são uma mais-valia imprescindível para a existência de um clima social interno agradável.

Os colaboradores são incentivados a contribuir através de sugestões visando a melhoria contínua dos processos, sendo dado a conhecer o balanço anual. Como regalias atribuídas pela gestão, os trabalhadores são também abrangidos por um

seguro de saúde, e pela possibilidade de formação, tal como refere a gestora na entrevista realizada: “damos sempre formação contínua aos nossos trabalhadores e dependendo da prestação anual do funcionário, pode receber uma bonificação de um salário ou dois a mais dependendo da sua avaliação” (Anexo 9.1).

Existem protocolos de relacionamento celebrados com as grandes superfícies de distribuição, com medidas rígidas de cumprimento, no entanto, em relação aos pequenos consumidores não existem protocolos.

A gestora dá especial relevância à comunicação, embora ao longo dos anos tenha dado prioridade aos investimentos tecnológicos que foram necessários, concluindo que “devíamos aprofundar essa área, e será uma área que iremos investir de futuro com certeza” (Anexo 9.1).

A mesma definiu a sua organização como sendo tradicional, inovadora, familiar e muito competente, embora não comunique estes atributos como traços identitários da sua organização nas políticas de comunicação.

Considera relevante a integração destes atributos chave na imagem pretendida, num futuro plano de comunicação, e vai mais longe dizendo que “as palavras-chave que utilizei são aquilo que somos e queremos passar a todos os nossos consumidores; queremos continuar a trabalhar desta forma e estarmos cá para a realização dos nossos 100 anos, visto que este ano festejamos os 89 anos” (Anexo 9.1)

Como é possível concluir, esta comunicação efetuada pela organização, não tem um lugar estratégico e integrado nos processos de gestão, ocorrendo de forma pontual, com ferramentas de comunicação incoerentes, pouco inovadores, e mostrando a discrepância entre o elevado nível tecnológico da produção e a comunicação dos produtos.

Seguidamente, explicita-se as práticas de comunicação das caves que se centra em dois grupos: comunicação institucional e comunicação de marketing, sendo estes os mais relevantes e incluindo algumas ferramentas de comunicação.

5.2. DESCRIÇÃO DOS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

5.2.1. REDES DE COMUNICAÇÃO

As redes de comunicação definem os canais por onde a informação circula dentro das organizações. No caso específico da Cave Central da Bairrada há uma utilização tanto da rede de comunicação informal como da formal.

Na rede de comunicação formal presente na organização, verifica-se a existência de canais e meios organizados para vincular as informações como por exemplo, quadros de aviso, correio eletrónico e, ainda, através de conversas informais ou pontos de reunião sugeridos tanto por colaboradores como pela administração. Como se pode verificar, as duas redes coexistem dentro da mesma organização, trabalhando em simultâneo para a melhoria contínua da comunicação interna.

5.2.2. FLUXOS COMUNICACIONAIS

Para melhor se entender os fluxos comunicacionais e os processos de gestão foi desenhado o organograma representado na figura abaixo conseguindo-se, deste modo, uma melhor compreensão do papel da gestora e os diferentes departamentos que trabalham interligados. Este organograma foi construído tendo por base a entrevista realizada à gestora.



Figura 1- Organograma Hierárquico da Organização

O departamento de produção é o local de realização dos processos de engarrafamento e armazenamento de todos os produtos. No departamento de enologia e qualidade, os enólogos analisam quimicamente todos os vinhos e auferem a qualidade dos mesmos. O departamento administrativo realiza um trabalho mais próximo da gestora, constituído pelas pessoas responsáveis da contabilidade, das finanças e do pessoal da administração. Por último, o departamento comercial constitui uma força de vendas que realiza o seu trabalho por Portugal e alguns países estrangeiros.

Relativamente aos fluxos comunicacionais encontrados na organização destaca-se o fluxo descendente, que consiste na transmissão da maioria das informações e decisões importantes emanadas da gestora. Pode concluir-se que esta comunicação é realizada de cima para baixo traduzindo um processo de gestão organizacional, apesar de ainda se encontrarem fluxos comunicacionais ascendentes e se verificar uma descentralização horizontal da comunicação. Neste caso, o departamento administrativo funciona como apoio à gestora, transmitindo informações aos diversos colaboradores que sentem necessidades de se complementar e comunicar.

5.2.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

No contexto organizacional, para além das barreiras gerais ou comuns no sistema comunicativo, encontram-se outras barreiras específicas, tais como: barreiras pessoais, barreiras administrativas/ burocráticas, excesso de informações, comunicações incompletas e parciais, credibilidade da fonte e pressão do tempo.

Através do método de observação direta e em conversa com os colaboradores internos, foram encontradas barreiras comunicacionais, entre as quais: a nível tecnológico, uma vez que os processos comunicativos não se encontram suficientemente desenvolvidos; a nível físico, devido à distância física entre a produção, o armazenamento e a zona da administração com a agravante da não utilização dos mesmos espaços de convívio; a nível da centralização das mensagens na gestora; e a nível do constrangimento na comunicação, consequência da pressão do tempo, devido às diversas parcerias e prestações de serviço que realizam.

5.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Os instrumentos utilizados na realização da comunicação interna são as relações interpessoais, o telefone, o correio eletrónico e os quadros de aviso.

5.4. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A informação disponibilizada acerca da sua política institucional é quase nula. Na entrevista realizada, a gestora referiu que não praticam ações deste carácter, contudo podem-se encontrar-se ações de “*media relations*” (entrevistas em jornais) e no *site* institucional da empresa alguns aspetos como a história, prémios, os contactos e o mapa.

A nível institucional, a organização não tem qualquer declaração da sua missão, visão e valores. No entanto, a gestora afirma que possui uma cultura organizacional centrada na transparência dos negócios e destaca a boa reputação junto dos seus *stakeholders*.

5.5. COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Como referido em pontos anteriores, a comunicação para a Cave Central da Bairrada não é usada de forma estratégica e integrada. Na sua política de comunicação, a organização utiliza diversos meios, tais como: publicidade (*outdoors*), brindes promocionais, *site* na internet, eventos e patrocínios. A sua comunicação está também patente nos rótulos dos produtos, com informações pertinentes sobre os mesmos. Alguns exemplos destes meios utilizados para a comunicação da marca são: um antigo patrocínio nos estádios às equipas de Futebol Profissional Benfica, Porto e Sporting, notícias impressas na revista da especialidade Revista de Vinhos e, por fim, a participação no Salão Internacional do Sector Alimentar e Bebidas.

A comunicação a nível dos clientes *business to business* centraliza-se na promoção de vendas, na qual o comercial da respetiva área se dirige aos clientes *B2B*

de forma a informar e atualizar os clientes das novidades dos produtos. Esta intervenção permite uma comunicação direta com o seu público-alvo, tendo como resultado um feedback imediato à comunicação da organização.

A nível de força de vendas, o espaço estratégico está dividido em três regiões: zona norte; zona centro; e zona sul, cada uma delas com um comercial atribuído. Parafraseando a gestora, quando abordada sobre a mudança na distribuição dos produtos referiu que “através desta companhia de distribuição os produtos vão ser redistribuídos de forma muito eficiente e passar por todas as zonas estratégicas de Portugal” (Anexo 9.1).

A organização tem uma política a nível de reclamações dos produtos que consiste na troca física dos mesmos. Ao nível das informações não tem uma linha específica, podendo ser utilizado o número oficial da organização para esclarecer qualquer dúvida.

Como foi possível verificar, a identidade visual da organização não tem evoluído com o passar do tempo. A gestora refere: “alguns produtos têm evoluído neste sentido, mas ainda falta muito caminho para andar até chegar à identidade visual que quero para a empresa.”

Conclui-se que relativamente à política de comunicação de marketing, a organização tem ainda um extenso trabalho a desenvolver, precisando de investir e apostar nesta área. Precisa de ser integrada num processo de gestão e no dia-a-dia da empresa para obter os benefícios de uma comunicação estratégica.

Quadro 39 – Matriz swot da comunicação

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Atributo “Familiaridade” enraizado na organização. • Produtos caracterizados pela qualidade • Inovação nos produtos • Produtos beneficiam da notoriedade da região 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Institucional fraca • Comunicação de marketing fraca • Inexistência de plano de comunicação • Inexistência de comunicação <i>online</i> • Recursos financeiros reduzidos para comunicação • Limitada comunicação com públicos finais
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital • Desenvolvimento de um plano de comunicação estratégico e integrado • Ações de comunicação para angariar novos clientes • Maior comunicação com os públicos internos • Potencializar crescimento em mercados externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de comunicação agressivas por parte dos grandes grupos vinícolas. • Pouco controlo da comunicação da concorrência • Inexistência de estudos sobre comportamento de consumo dos seus consumidores • Inexistência de estudos de imagem
Oportunidades	Ameaças

6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES NA COMUNICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Pode concluir-se que não existe uma convergência das imagens organizacionais entre os públicos estudados, uma vez que apenas se verifica no traço familiar, tendo sido realizado uma análise comparativa entre a autoimagem, imagem pretendida e a imagem percebida ou pública.

No que diz respeito à análise da auto imagem, ou seja, a imagem no seio da organização emanada pela gestão, questionou-se o público interno, com vista perceber-se a imagem que têm da organização onde laboram. A imagem melhor identificada pelos públicos internos é a familiar com 33,3%, corroborando a opinião da gestora, seguindo-se, com 22,2% a imagem de inovadora, a imagem tradicional e competente com 16,7% cada, e posteriormente a variável “imagem antiquada” adicionada pelos próprios com 11,1%.

A imagem pretendida foi identificada pela gestora através dos seguintes atributos, “Tradição”, “Inovação”, “Competência” e “Familiar”, sendo os mesmos explicados ao longo da entrevista e identificados de diversas formas.

Os atributos-chave foram pedidos à gestora durante a entrevista realizada, na qual houve referência à tradição que se mantém presente na empresa, uma vez que ainda são adotadas algumas formas de gestão tradicionais e que um dos produtos mais vendidos é também um dos mais antigos – “Castiço” – lançado em 1978, continuando atualmente com a mesma linha de garrafa e *design* até aos dias de hoje. A inovação foi também referida, visto que existe uma grande aposta na inovação em relação às linhas de produção. Também a competência foi um dos aspetos mencionados, já que a empresa prima por garantir a qualidade dos seus produtos. Possuem também uma excelente relação a níveis financeiros com todos os fornecedores. O último atributo-chave identificado foi o que mais caracteriza a organização, tendo em conta que é uma organização familiar e que tem passado de geração em geração na família.

Para completar a análise da imagem organizacional da Cave Central da Bairrada, recolheram-se os dados correspondentes à imagem percebida ou pública junto da comunidade. Esta imagem surge a partir de experiências, sinais e ligações

que a comunidade tem com a organização. Considerando os resultados obtidos, percebe-se que, uma vez mais, o traço familiar foi o que assumiu maior importância com a percentagem de 42,9. De seguida apresentou-se por ordem de relevância, o tradicional com 22,1%, competente com 19,5% e mais dois acrescentados pela comunidade, sendo eles o “antiquada” com 5,2% e “qualidade” com 1,3%.

Analisando os traços identificados pelas três imagens organizacionais de forma comparativa, pode concluir-se que o único traço bem definido e enraizado tanto na organização como na comunidade é o familiar, devido ao facto de ter sido identificado pela gestora e de ter tido um resultado predominante quer no público interno, quer na comunidade com percentagens de 33,3% e 42,9%, respetivamente. A imagem tradicional que a gestora também identificou, nos públicos internos surge com 16,7% e na comunidade 22,1%. Estes resultados são baixos para este atributo estar enraizado na cultura da organização.

Outro dos atributos identificado pela gestora foi o traço inovador da organização. Analisando os resultados do público interno verifica-se que este atributo tem 22,2% de expressão, contra apenas 9,1% dos resultados obtidos na comunidade, demonstrando a falta de informação/comunicação com o público envolvente. Outro dos atributos mencionados foi a competência da organização. Os resultados obtidos através das entrevistas ao público interno foram de 16,7%, surgindo um pouco mais elevado na comunidade com um total de 19,5%. Outro dos traços destacado pelos inquiridos (que não se encontrava na lista de opções de resposta) foi “antiquada”, tendo sido referido por ambos os grupos (o público interno com expressão de 11,1 e a comunidade com 5,2%).

Devido ao facto do atributo “Familiar” se encontrar bastante enraizado, surge como opção estratégica, o desenvolvimento dos atributos “Inovação” e “Tradição”. Relativamente aos restantes, a organização deve focar-se na melhor definição dos seus canais de comunicação, quer internos, quer externos e vincular os atributos estratégicos das imagens por estas vias.

A nível da comunicação interna os resultados relevantes neste trabalho foram que, 62,5% dos colaboradores da produção não estão familiarizados com os objetivos da empresa. Outro aspecto relevante foi o caso das informações divulgadas para o

exterior, visto que, não existe um conhecimento total das mesmas pelo público interno, 44% dos mesmos só tem conhecimento de algumas.

A nível tecnológico os inquiridos classificaram com 60.5% como “bom”, aqui existe alguma disparidade entre o público interno e externo, visto que o público interno considerou a empresa avançada tecnologicamente e também foi defendido pela gestora.

No campo da comunicação externa da organização é de realçar os resultados a nível de frequências de notícias emitidas, visto que 54,4% dos inquiridos “raras vezes” recebe notícias da mesma. Quando recebem essas notícias 55,7% admitiram serem transmitidas pelo boca a boca, também concluíram que os meios de comunicação não eram suficientes com 70.9%. A comunidade tem um conhecimento elevado da organização com 82% e avaliou o trabalho da organização na comunidade com suficiente (48.1%) a mesma classificação que o público interno. No que corresponde à identidade visual da organização estes responderam que a mesma não se encontra atualizada com 60.8%, tendo sido obtida a mesma resposta no público interno e na entrevista à gestora.

Relativamente à comunicação de marketing os resultados foram que, os meios de comunicação que gostavam que a organização usa-se, as redes sociais obtiveram a maior percentagem com 38%, seguido da imprensa (15.2%), televisão (15.2%) e *newsletter* (13.9%). Do total de inquiridos na comunidade 62%, já comprou produtos dá mesma e avalia-os como “bom” com a percentagem de 42.

O desenvolvimento de um plano de comunicação foi considerado fulcral com uma percentagem de 88,9

Assim sendo, a organização necessita de primeiramente construir e definir melhores canais de comunicação internos para vincular os atributos, visto que, dentro da organização os atributos também não estão bem identificados. E posteriormente definir os canais externos por via de um plano de comunicação estratégico e integrado para vincular os atributos estratégicos e obter uma imagem convergente com todos os tipos de públicos identificados.

6.1. RECOMENDAÇÕES

Face aos resultados encontrados, a política de comunicação da Cave Central da Bairrada deverá ser estruturada e assente nos atributos “tradição” e “inovação”, sendo as mensagens definidas posteriormente neste trabalho e tendo em conta a especificidade dos públicos-alvo estudados. Para as mensagens chegarem aos públicos definidos necessitam de canais bem estruturados, e para isso é imprescindível a utilização de meios de comunicação interna como reuniões, o telefone, o *e-mail*, a intranet e encontros informais. A utilização destas ferramentas é fundamental para o sucesso da comunicação dentro da empresa, que se refletirá em todas as áreas.

No ponto de vista da comunicação externa, a reforma dos seus canais de comunicação deverá ser mais aprofundada. Esta necessidade é demonstrada pelos resultados obtidos junto da comunidade, a qual identificou que o maior canal de circulação de notícias acerca da organização é feito através das pessoas da cidade.

As notícias devem surgir de dentro da organização de forma a serem enviadas com clareza, veracidade e através de canais especializados para o efeito, sendo por isso de grande importância, o investimento nesta área. Estes canais são: o uso de plataformas de *marketing* digital (como o *facebook*, *twitter*, *youtube*, *instagram*, *newsletters* e *site* institucional); a criação de um gabinete de relações públicas para a realização de *press-releases* e ligações com os *media*; a participação mais frequente em eventos e feiras da especialidade; a atualização de toda a comunicação institucional (como por exemplo, estacionário institucional e de todos os produtos, decoração de camião e carrinha de distribuição, uniformes para os motoristas e criação de catálogo de produtos).

Esta política de comunicação tem aliado objetivos estratégicos gerais e secundários para alcançar o sucesso esperado.

6.2 OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

Surge como sugestão a este trabalho a idealização de um plano estratégico de comunicação. Este plano de comunicação estratégico de acordo com os resultados alcançados vai ter como objetivo:

- Reforçar o posicionamento atual, assente na tradição e na inovação como atributos estratégicos da imagem juntos dos públicos;

6.3 EIXO DE COMUNICAÇÃO

Eixo de comunicação: TRADIÇÃO E INOVAÇÃO

“Em cada garrafa a inovação das tradições.”

Este eixo de comunicação vai ao encontro dos atributos estratégicos da imagem que a empresa pretende comunicar sendo a tradicionalidade, o “lema” de alguns produtos e formas de gestão, embora a constante inovação da empresa seja também referida.

Quadro 40 - Mensagens direcionadas aos públicos

Público-Alvo	Mensagem
Colaboradores da enologia, comerciais, colaboradores da produção, colaboradores da administração e acionistas.	A inovação é o saber que faz crescer a nossa família
Comunidade	O saber das tradições em cada garrafa

6.4 SUGESTÃO DE FORMAS DE COMUNICAÇÃO

- Criar novos canais de comunicação externos e internos;
- Desenvolver a comunicação interna, para que todos os públicos internos tenham o mesmo conhecimento sobre a organização;
- Criar ações de responsabilidade social na cidade onde está inserida;
- Apostar em *marketing* digital;
- Restyling do logotipo, produtos, estacionamento e camiões para uma identidade visual da organização mais moderna.

6.5 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este projeto tem limitações que resultam das contingências de tempo e espaço de um trabalho desta natureza. Este deve ser encarado como o ponto de partida para trabalhos futuros, que aprofundem os resultados aqui encontrados.

Como sugestão para um trabalho futuro, poderá ser, a prolongação da pesquisa a outros públicos e um maior número de inquéritos realizados à comunidade. Porque uma maior amostra seria mais significativa e representativa da comunidade, o que permitiria uma maior validade externa.

7. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo a identificação dos atributos pretendidos para a imagem da organização, com vista, a coerência das suas imagens organizacionais no desenvolvimento de um futuro plano de comunicação. Houve necessidade de pesquisar conceitos e dimensões das imagens, bem como questões relativas à ligação entre a imagem organizacional e a comunicação estratégica das organizações. Recorreu-se à entrevista à gestora e aos inquéritos dirigidos ao público interno e à comunidade para auscultar a organização.

Este trabalho procura ser uma mais-valia para a organização, pois esta nunca realizou estudos de imagem ou auditorias à comunicação. Este trabalho possibilita a existência de uma perceção real da opinião dos colaboradores da empresa e da comunidade.

Sabe-se que a imagem de uma organização é fortemente construída pelas perceções dos públicos. Muitas vezes realizam-se trabalhos fantásticos em determinadas áreas e não são reconhecidas, porque falta a componente que esta intimamente ligada à imagem, que é a comunicação estratégica.

Foi possível concluir que não existia uma convergência das imagens entre a imagem pretendida, a autoimagem e a imagem percebida, nos dois públicos estudados, existindo unicamente um atributo que se fazia representar por todas as imagens a familiaridade da organização, tal como referido ao longo da análise feita anteriormente. O resultado obtido nestes públicos específicos podem ser indicativo do que se passa com outros públicos relevantes para a empresa, sendo uma oportunidade para futuros trabalhos. Este traço está enraizado tanto na cultura organizacional, como nas perceções que a comunidade tem da mesma. Alguns dos inquiridos não percecionam os atributos da imagem da organização, mas sim algo difuso, que se perde na transmissão vertical, ou seja, da gestora ao público interno e, por sua vez, à comunidade.

Desta forma, constata-se que a gestão da imagem organizacional deve ser encarada como uma função do planeamento estratégico da comunicação, uma vez que a imagem contribui também para a concretização dos processos de compra, influenciando os consumidores na decisão do ato de compra.

A imagem é algo sempre presente na mente dos públicos, já que os públicos da organização construirão sempre uma perceção pessoal desta. Posto isto, é mais vantajoso para as organizações prepararem essas perceções do que deixarem ao livre juízo dos públicos, a definição dos atributos identitários da sua imagem.

O resultado do trabalho procura demonstrar a necessidade de criação de um plano de comunicação estratégico e integrado em todas as áreas da gestão, com o objetivo de otimizar e melhorar os canais de comunicação, tanto internos como externos, de utilizar os novos meios de comunicação de informação.

A partir deste trabalho a organização poderá construir um plano de comunicação estratégico de raiz com base nos atributos “tradição” e “inovação” e melhor definir os seus atributos identitários com o objetivo de comunicar uma imagem semelhante à sua identidade.

Por todas as razões identificadas ao longo deste trabalho e tendo em conta os resultados obtidos após a análise dos dados recolhidos confirma-se a extrema importância de uma organização deter uma identidade sólida. A imagem refletida por essa identidade só vai ser sustentada se for interligada por ações e trabalhos pautados por ética e transparência nas comunicações.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alday, H. (2000). O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica. *FAE*, 3(2), 9-16.
- Alvesson, M. (3 de 11 de 1990). Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 373-394.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *Management Review*, 46(3), 83-89.
- Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46, nº3, 9.
- Boyde, G. (2007). *A imagem organizacional da empresa "O Boticário"*. Tese de Bacharelato. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande Do Sul.
- Camargos, M., & Dias, A. (2003). Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese Teórica. *Caderno de pesquisas em Administração*, 10(1), 27-39.
- Campomar, M. (1991). Do uso de "estudos de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de administração*, 26(3), 95-97.
- Carrieri, A. P., Almeida, A., & Fonseca, E. (2004). Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. *Administração em Diálogo*, 6, 23-35.
- Cave Central da Bairrada*. (25 de Abril de 2013). Obtido em 19 de 5 de 2013, de www.cavecentraldabairrada.pt
- Colnago, C. K. (2006). *A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional*. Tese de Mestrado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Comissão Vitivinícola da Bairrada*. (19 de Abril de 2013). Obtido de <http://www.cv Bairrada.pt/>
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.
- Goebel, M. (2 de 7 de 2009). Imagem organizacional e o trabalho da comunicação integrada. *Wordpress*, pp. 1-13.

- Graham, J. (Julho de 1996). Building the Right Company Image. *Supervision*, 57(7), 4.
- Grunig, J. E. (2003). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Comunicação e Sociedade*, 1, 68-92.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Janssens, W., Wijnen, K., Pelsmacker, P., & Kenhove, P. (2008). *Marketing Research With SPSS*. Harlow: Financial Times.
- Kapferer, J. (1994). *Marcas, Capital da Empresa*. Lisboa: Edições CETOP.
- Kopec, J. (1982). The communication audit. *Public Relations Journal*, 38(5), 24-27.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kunsch, M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2 ed.). Sao Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *UNIrevista*, 1(3), 125-139.
- Lindo, D., Lendrivie, J., Lévy, J., Dinoniso, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI* (Vol. 10). Lisboa: Dom Quixote.
- Lopes, V. (2005). O relações públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. *Organicom*, 2(2), 73-95.
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. São Paulo: ARTMED.
- Matadenn, S., & Sohoraye, M. (2013). Business Communication. *Open University of Mauritius*, 1-85.
- Mendonça, J., & Andrade, J. (Jan./Mar de 2003). Gerenciamento de impressões: Em busca da legitimidade organizacional. *Rae*, 43(1), 36-48.
- Moss, D., & Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy Communications? Integrating Different perspectives. *Journal of Marketing Communications* 4, 4(3), 131-140.
- Neves, J. (2º Semestre de 1996). Pesquisa Qualitativa - Características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, 1(3), 1-5.

- Neves, R. (1998). *Imagem empresarial: Como as organizações(e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior património*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 3, 433-458.
- Reis, J. (1999). A comunicação empresarial nas 500 maiores empresas do Norte de Portugal. *Revista Portuguesa de Comunicação de Empresa*(1).
- Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Ruão, T. &. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. *Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, 11.
- Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. *Caleidoscópio*, 177-191.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e Identidades*. Porto: Campo de Letras.
- Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos da identidade*. Tese Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Gouldhaber, G. (1993). *Organizational Communication* (6 ed.). Newbury: Brown & Benchmark, Madison.
- Scott, & Lane. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of management review*, 25(1), 43-62.
- Silva, P. (2008). A Imagem de uma Organização como Fator Imprescindível para o Sucesso. *XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, (pp. 1-15). Natal.
- Sobreira, R. (2011). Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. *Exedra, Numero especial*(Comunicação nas organizações), 24.
- Sousa, J. P. (2003). Planeamento da Comunicação. *Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação*, 4-227. Obtido em 10 de 12 de 2012, de Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGraw-Hill.

- Thévenet, M. (1997). *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*. Camarate: SIG, Lda.
- Valerio, D. M., & Pizzinatto, N. K. (2004). Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. *Revista de Administração Mackenzie, 1*, 25-37.
- Vásquez, R. P. (2007). Identidade de Marca, Gestão e Comunicação. *Organicom, 7*, 201-2011.
- Ventura, J. (2009). Kapferer na Política. *8º Congresso LUSOCOM*, (pp. 520-533). Lisboa.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva*. Lisboa: Edições Silabo.

9. ANEXOS

9.1 ANEXO ENTREVISTA À GESTORA DA ORGANIZAÇÃO

1-Qual a estratégia que tem idealizada para as constantes mudanças dos mercados para os próximos anos?

Neste momento estamos a reduzir alguns custos, para depois poder aplicar em desenvolvimentos de algumas marcas e apostar na exportação, sendo este mercado muito competitivo. Um dos custos que baixamos foi a nível de transporte de mercadorias visto estarmos a trabalhar com uma nova companhia de distribuição e que nos irá levar a uma maior taxa de penetração. Apostamos também na vinificação própria dos vinhos para baixarmos os custos do mesmo, sendo que nos últimos anos estes têm subido muito o valor de mercado.

2-Que atitude tem tomado face á concorrência?

Estamos sempre em constante observação dos nossos concorrentes, e tentamos estar sempre a frente da nossa concorrência através da inovação dos produtos e da sua conceção.

3-Qual é o estilo de liderança que utiliza desde que é gestora?

O estilo de liderança tende a mudar depende das alturas e das posições que são necessárias tomar, muitas vezes é um estilo democrático outras vezes tenho que usar um estilo mais autoritário visto que junto do meu público interno muitas vezes é uma solução para resolver problemas adjacentes a gestão.

4-Existe alguma declaração da missão, visão e valores da empresa?

Não existe qualquer declaração de missão, visão e valores.

5-Para si quais são os traços que definem a cultura organizacional?

Sem dúvida um deles é a honestidade pela qual regemos os nossos negócios, outro é a organização que a empresa tem devido a trabalhar num espaço já antigo e pequeno mas com grande organização e também a inovação de uma empresa familiar que já falei em cima.

6-Alguma vez realizaram estudos ao clima social interno?

Nunca realizamos estudos nesse sentido. Mas penso que temos um clima social interno muito positivo, tento oferecer algumas regalias que já poucas empresas do

tamanho da nossa oferecem e procuro sempre o bem-estar de todos os colaboradores, eles são a força mais importante que tenho.

7-Existem políticas de recursos humanos vigentes?

Habitualmente seguimo-nos pela contratação na comunidade, confiando nos conselhos que os nossos colaboradores nos dão para continuarmos com colaboradores aliados, interessados e com grande capacidade de trabalho. Mas no entanto nunca criamos nenhum manual de acolhimento, esse acolhimento é feito pelos colaboradores mais antigos.

8-Existem colaboradores de diferentes culturas? Têm alguma adequação cultural?

Sim, neste momento temos estagiários oriundos de países africanos (PALOPS), resultando de uma parceria já existente algum tempo com a escola vitícola de bairrada.

9-Como classifica o nível tecnológico da sua empresa?

A nível de produção é muito elevado resultou de um investimento muito grande para nos tornarmos numa empresa pioneira no método charmat, método este para a produção de vinhos frisantes e espumantes. A nível de administração é que estamos a trabalhar para o desenvolvimento tecnológico, visto existirem softwares muito desenvolvimentos na empresa, mas não eram utilizados da melhor forma.

10-O departamento comercial realiza o trabalho necessário por todas as áreas estratégicas?

A nossa área estratégica está dividida em três partes, zona norte com um comercial, zona centro com outro e por fim na zona sul com outro. Através desta companhia de distribuição a distribuição está a ser otimizada, logo vai ser muito eficiente e por todas as zonas estratégicas de Portugal continental e ilhas. Outro passo que demos de desenvolvimento.

11-Acha que a dimensão do espaço organizacional é suficiente? (decoração, organização, sinalética)

O espaço é o nosso pior problema devido a ser reduzido e não podermos fazer grandes alterações, que nos causa alguns transtornos mas que neste momento não queremos arriscar na compra de um espaço maior devido à situação económica que nos deparamos.

12-Existe algum protocolo para o relacionamento direto ou indireto com os clientes?

Não temos um protocolo assinado com os pequenos clientes, isso só surge devido às grandes superfícies que temos contratos assinados, onde temos medidas regidas tanto da nossa parte como das deles.

13-Que tipo de apoio/serviço ao cliente prestam em caso de reclamações ou informações?

A nível de reclamações nos efetuamos logo a troca física dos produtos, queremos que os clientes fiquem bem satisfeitos com os nossos produtos, a nível de informações não temos uma linha específica mas podem ligar para o nosso número oficial e esclarecemos todas as informações.

14-Que tipo de reputação financeira tem junto dos seu stakeholders?

A nível de reputação financeira temos uma muito boa, sempre foi um processo de gestão de controlo de custos e pagamentos há hora, é mais simples e eficaz.

15-Na empresa existe um plano de comunicação?

Não temos nenhum plano de comunicação, mas queremos dentro em breve começar apostar nessas áreas, tendo em conta que são áreas que devemos apostar para continuar a sobreviver nos mercados e tirar vantagem sobre os nossos concorrentes.

16- Assinala-se o aniversário da empresa?

Sim todos os anos, assinalamos o aniversário, num almoço ou jantar com colaboradores e acionistas.

17-Considera que a empresa dá aos funcionários informação adequada sobre a situação da empresa?

Sim damos sempre a informação da situação da empresa a todos os trabalhadores, comunicamos isso no almoço ou jantar de aniversário onde fazemos um balanço anual para perceberem o que se passou e as novidades para o próximo ano.

18-Está prevista a colaboração dos funcionários através de sugestões?

Sim todos os funcionários podem colaborar através de sugestões.

19-Para além das obrigações legais, que benefícios sociais e outras preocupações têm com os seus colaboradores? (medicina, formação, sistemas de promoção, inovação tecnológica?)

A nível de medicina têm a medicina no trabalho normal e ainda acrescentamos um seguro de saúde. No campo das formações damos sempre formação contínua nas áreas tecnológicas que necessitam para trabalhar com os equipamentos e outros

necessários para o cumprimento da planificação anual dos nossos trabalhadores, ajudamos também quem quiser continuar a estudar ou formar-se fora da empresa, no sistema de promoção depende da prestação anual do funcionário pode receber uma bonificação de um salário a mais ou mais depende da sua prestação.

20-Existem colaboradores portadores de deficiência?

Não neste momento não, mas já houve um funcionário com deficiência degenerativa a trabalhar na parte de administrativa.

21-Quais os meios que habitualmente se usam para realizar a comunicação interna na organização?

Telefone, mail, conversas diárias, quadros de avisos, reuniões todas as semanas.

22-Qual a periodicidade que a empresa comunica para o exterior e com que ferramentas?

Já patrocinámos a equipa de futebol profissional do Porto, Benfica e Sporting, realizamos algumas feiras anuais, outdoors, entrevistas a jornais, site. Periodicidade é que não é planeada é um pouco quando surge as oportunidades.

23-Acha que os meios que a empresa utiliza para comunicar são suficientes?

Não, achamos que devíamos aprofundar essa área, e será uma área que iremos investir de futuro com certeza.

24-A empresa aposta na comunicação de marketing? Que ferramentas específicas?

Sim, muito esporadicamente mas realizamos outdoors, brindes promocionais, feiras da especialidade.

25-As ações de comunicação são pensadas a curto ou longo prazo? Ou surgem esporadicamente?

Surgem esporadicamente

26-Qual ou quais são os responsáveis pela comunicação/publicidade na empresa?

Neste momento sou eu que sou a responsável e tenho ajuda de um dos colaboradores que trabalha na parte comercial e está a tirar o curso superior de gestão de marketing.

27-A empresa realiza ações de carácter institucional?

Não, focamo-nos mais na comunicação dos produtos com vista o aumento de vendas.

28-Alguma vez realizaram estudos de imagem e de notoriedade? Aos públicos internos e externos?

Não, nunca achei relevante realizar.

29-Quais as palavras-chave para descrever a sua empresa?

Tradição, inovação, competência, familiar

30-A identidade visual da organização tem evoluído com o passar do tempo? Esta de acordo com o que a empresa representa?

Não muito, alguns produtos têm evoluído neste sentido, mas ainda nos falta muito caminho para andar até chegar à identidade visual que quero para a empresa.

31-Acha relevante a integração dos atributos chave da imagem pretendida num futuro plano de comunicação?

Sim, porque as palavras-chave que lhe dei atrás, são aquilo que somos e queremos passar a todos os nossos consumidores, queremos continuar a trabalhar desta forma e estarmos cá para a realização dos nossos 100 anos, visto que este ano festejamos os 89 anos.

Objetivos a longo prazo: continuar a crescer em volume e valor

9.2. ANEXO INQUÉRITO AOS COLABORADORES INTERNOS

No âmbito do Mestrado de Marketing e Comunicação, da ESEC, pretende-se elaborar um estudo sobre quais os atributos que são identificados na autoimagem utilizando com vertente estratégico da comunicação organizacional da Cave Central Bairrada.

A sua colaboração neste estudo é muito importante e será anónima (sem identificação pessoal).

Desde já agradeço pela colaboração

IDENTIFICAÇÃO

1. Idade: 1. 18 a 26 2. 27 a 35 3. 36 a 44 4. Mais de 45

2. Sexo: 1. Masculino 2. Feminino

3. Cargo: 1. Produção 2. Administrativo 3. Comercial 4. Enólogo

4. Habilitação literária: 1. Nenhuma 2. Ensino Básico 3. Ensino Secundário 4. Licenciatura 5. Mestrado

AUTOIMAGEM

5. Há quanto tempo trabalha na Cave Central da Bairrada?

1. Menos de 1ano 2. 1 a 3anos 3. 4 a 7 anos 4. 7 a 10 anos 5. Mais de 10 anos

6. Conhece os objetivos da Cave Central da Bairrada?

1. Sim 2. Não

7. Qual a sua ligação com a Cave Central da Bairrada?

1. Sou pago para isso 2. Sinto-me bem 3. É o meu dever 4. Não tenho nenhuma ligação

8. O que mais lhe agrada no seu trabalho?

1. O clima e o ambiente de trabalho 2. Ordenado 3. Carreira 4. Nada me agrada 5. Nunca tentam agradar os colaboradores

9. Para si quais os traços que definem a cultura organizacional na empresa?

1. Honestidade 2. Organização. 3. Familiar 4. Inovação 5. Outro

10. Como classifica o nível tecnológico da empresa?

1. Muito bom 2. Bom 3. Suficiente 4. Mau 5. Muito Mau

11. Acha que o espaço organizacional é suficiente?

1. Sim 2. Não

12. Qual acha ser a reputação financeira da empresa junto dos stakeholders?

1. Muito bom 2. Bom 3. Suficiente 4. Mau 5. Muito Mau

13. Tem informações de todos os acontecimentos (eventos) da Cave Central da Bairrada antes de serem divulgadas para fora da organização?

1. Todos 2. Algumas 3. Pouca coisa 4. Quase nada 5. Nenhuma

14. Através de que meios tem informações das atividades da Cave Central da Bairrada?

1. Reuniões 2. Telefone 3. Encontros informais 4. Mail 5. Quadros de avisos

15. Acha que os meios que a empresa utiliza são suficientes para comunicar consigo?

1. Sim 2. não

15.1. Se não quais sugere?

16. Acha relevante um plano de comunicação estratégico?

1. Sim 2. Não

17. Como considera o trabalho que a Cave Central da Bairrada tem feito na comunidade?

1. Muito bom 2. Bom 3. Suficiente 4. Mau 5. Muito Mau

18. Qual a imagem que tem da Cave Central da Bairrada?

1.Tradicional 2.Inovadora 3.Competência 4.Familiar5.Outra

19.A identidade visual da empresa tem evoluído com o passar do tempo? Acha que esta atualizada?

1.Sim 2. Não

Obrigada pela colaboração.

9.3. ANEXO INQUÉRITO Á COMUNIDADE ENVOLVENTE

No âmbito do Mestrado de Marketing e Comunicação, da ESEC, pretende-se elaborar um estudo sobre quais os atributos que são identificados na imagem percebida utilizando como vertente estratégica a comunicação organizacional da Cave Central Bairrada.

A sua colaboração neste estudo é muito importante e será anónima.

Desde já agradeço pela colaboração

IDENTIFICAÇÃO

1. Idade: 1. 18 a 26 2. 27 a 35 3. 36 a 44 4. Mais de 45

2. Sexo: 1. Masculino 2. Feminino

3. Atividade Profissional: 1. Estudante 2. Profissional ativo 3. Desempregado

4. Habilitação literária: 1. Nenhuma 2. Ensino Básico 3. Ensino Secundário 4. Licenciatura 5. Mestrado

A IMAGEM PERCEBIDA

1. Conhece a organização Cave Central da Bairrada?

1. Sim 2. Não **Parar aqui/ não continuar.**

2. Alguma vez comprou produtos da Cave Central da Bairrada?

1. Sim 2. Não Se sim responda a próxima pergunta se não passe diretamente para a numero 5.

3. Como avalia os produtos comprados?

1. Muito bom 2. Bom 3. Suficiente 4. Mau 5. Muito Mau

4. Como classifica o nível tecnológico da empresa?

1. Muito Bom 2. Bom 3. Suficiente 4. Mau 5. Muito Mau

5. Qual acha ser a reputação financeira da empresa junto dos stakeholders?

1.Muito bom 2.Bom 3.Suficiente 4.Mau 5.Muito Mau

6. Quando ouve falar sobre a Cave Central da Bairrada qual o atributo que lhe vem à cabeça?

1.Tradicional 2.Inovadora 3.Competente 4.Familiar 5.Outra

7. Com que frequência acompanha as notícias ou novidades da Cave Central da Bairrada?

1. Sempre 2.Quase sempre 3. Às vezes 4.Raras vezes 5.Nunca

8. Através de que meios acompanha notícias/novidades da Cave Central da Bairrada?

1.Jornais/Revistas 2. Folhetos 3. Internet 4. Outdoor 5.Eventos 6. Através de outras pessoas 7.Outra

9. Os meios de comunicação utilizados pela Cave Central da Bairrada são suficientes para se, conhecer e informar sobre os seus produtos e atividades?

1. Sim 2.Não

10. Quais são os meios de comunicação que gostava que a marca utilizasse para comunicar consigo?

1. Televisão 2.Rádio 3.Site 4.Redes Sociais 5.Imprensa 6.Newsletters 7.Outra

11.Como considera o trabalho que a Cave Central da Bairrada tem feito na comunidade?

1. Muito Bom 2. Bom 3. Suficiente 4. Mau 5.Muito Mau

12.A identidade visual da empresa tem evoluído com o passar do tempo? Acha que esta atualizada?

1.Sim 2.Não

Obrigada pela colaboração