

ATUAÇÃO DO RELAÇÕES PÚBLICAS NAS FALHAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PEQUENAS EMPRESAS¹

Andréa MARTINS²

Carolina Yumi MATSUMOTO³

Júlia Antoneli MUZINATTI⁴

Lais Queiroz CIMENTON⁵

Profa. Dra. Maria Eugênia Porém⁶

Unesp - Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho

RESUMO

Esse artigo tem o intuito de propor uma reflexão sobre o porquê das limitações, da baixa efetividade e das falhas das pequenas empresas com relação ao seu planejamento estratégico e qual a importância do Relações Públicas neste cenário, demonstrando sua eficiência e respectivas ações. Assim, tem como objetivo verificar como o planejamento estratégico pode ser benéfico para as pequenas empresas. Para tanto, utiliza-se da pesquisa exploratória, com os procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Pequenas empresas; Relações Públicas.

INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico (PE) pode ser definido a partir das observações de Kotler (2000), como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades

¹ Trabalho apresentado no XVIII do Intercom Sudeste;

² Graduanda do curso de Relações Públicas. Contato: andreamrts1@gmail.com;

³ Graduanda do curso de Relações Públicas. Contato: carolinamats@gmail.com;

⁴ Graduanda do curso de Relações Públicas. Contato: juliamuzinatti@hotmail.com;

⁵ Graduanda do curso de Relações Públicas. Contato: lacimenton@gmail.com;

⁶ Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP. Professora Assistente do Curso de Relações Públicas, FAAC/UNESP/SP.

de um mercado em constante mudança, sendo seu objetivo dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados. Kotler (1993, p. 168) afirma que o planejamento estratégico

Encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar.

Este artigo tem como objeto de pesquisa abordar as pequenas empresas que são, de acordo com o site *Europa Eu* (2007),

[...] definidas em função dos efetivos de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual. Uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

E também como o PE pode contribuir na melhoria do desempenho dos seus resultados, apontando para soluções viáveis e adequadas a este formato de empresas.

O mercado atual, tanto nacional quanto mundial, está em constante modificação. Empresas surgem, perdem credibilidade e algumas até caem no esquecimento. Isso acontece porque hoje, mais do que nunca, a informação é passada e repassada com grande facilidade para qualquer lugar do mundo e qualquer pessoa pode ter acesso à ela.

Nas pequenas empresas⁷ essa realidade é mais desafiante, uma vez que possuem realidades diferentes das grandes organizações. Dessa forma, o ambiente contemporâneo e globalizado, a forma como a pequena empresa é vista pelos seus consumidores pode ser a chave para que ela se solidifique e conquiste a fidelidade de seus públicos. Em vista disso, a necessidade de uma reputação consolidada e forte no mercado competitivo é de grande importância. Para que esse objetivo seja atingido, destaca-se a área de Relações Públicas (RP) que pode, por meio do uso da inteligência do PE aliado aos instrumentos e competências próprios da área, apoiar as pequenas empresas a se manterem fortes no mercado e estruturar sua reputação.

Atualmente, cada vez mais as empresas estão sujeitas à competição global, fazendo do planejamento estratégico uma ferramenta essencial para manter a

⁷ Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas (SEBRAE, apud ANDREUCCI JUNIOR, 2006, p.124).

competitividade. Entretanto, há segmento em especial no qual esta ferramenta ainda é pouco usada: o das pequenas empresas (COELHO & SOUZA, 1999).

Se o foco for as economias estaduais brasileiras, é de se levar em conta a importância da pequena empresa no nosso PIB. Esta análise nos mostra que o estado com o maior faturamento desse segmento é São Paulo, com cerca de R\$ 90 bilhões, segundo dados do SEBRAE (2008). Porém se for considerado o Produto Interno Bruto (PIB) do estado em 2008, à pequena empresa tem participação em 9% na economia de todo o estado. Em Santa Catarina e no Paraná, esse valor chega próximo a 14%. Logo atrás vem Goiás com (13%) e o Rio Grande do Sul com 12%. Amazonas apresenta a menor participação com 3%, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

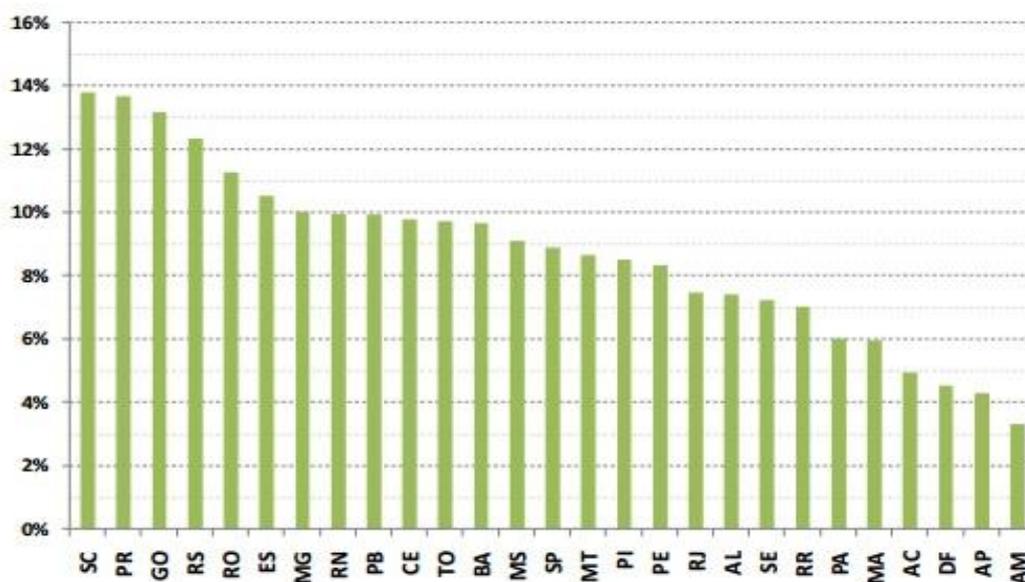


Figura 1 - Participação do Faturamento das Pequenas empresas no PIB Estadual

Fonte: SEBRAE/NA (2008)

Não obstante, o grande entrave existente nas pequenas empresas em relação às grandes empresas para o uso efetivo do PE e das RP situa-se no fato de que, em relação ao primeiro o desconhecimento por parte dos gestores das ferramentas e metodologias existentes (SOUZA; QUALHARINI, 2007). Enquanto que o segundo, o principal entrave é estrutural, uma vez que para uma pequena empresa admitir um profissional encarregado de uma atividade específica de Relações Públicas é necessário investimento financeiro que normalmente ela não possui (ANDREUCCI JUNIOR, 2006).

Esta pesquisa apresentará a eficácia deste profissional de comunicação, para que o pequeno empreendimento obtenha sucesso na hora de ganhar o mercado, estabelecendo uma relação com as funções do PE.

Além disso, pretende-se investigar a prática do planejamento estratégico dentro de uma pequena organização, verificando seus resultados e empecilhos para sua aplicação. Com relação aos seus objetivos específicos, podemos listar: conceituar as pequenas empresas; analisar as falhas e acertos da aplicação do Planejamento Estratégico dentro de uma pequena empresa; avaliar a ação do Relações Públicas dentro destas empresas; entender a importância da imagem para as organizações e por fim, estudar como o PE pode auxiliar, junto com o profissional de RP, na consolidação dessa imagem.

Neste artigo será utilizada a pesquisa exploratória, em que o pesquisador toma um maior conhecimento sobre o assunto que está sendo investigado, a fim de que uma possível pesquisa subsequente seja mais precisa e concebida com maior compreensão. Esta pesquisa exploratória está amparada na pesquisa bibliográfica que segundo Gil (1990, p.43), visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Independente do seu porte, a organização deve estruturar um bom planejamento estratégico. Logo, com a pequena empresa não seria diferente, ela deve se atentar para as falhas comuns que podem colocar em risco todo seu funcionamento.

Segundo Mello (2010), quando a empresa é pequena, é comum encontrar casos de empresas/empreendimentos familiares ou que possuem vínculos de amizade, não estabelecendo cada cargo e função dentro do círculo organizacional e isso faz gerar o risco de não selecionar o profissional com o melhor perfil para atender as necessidades da vaga. Há o caso também da pequena empresa não estabelecer metas ou prazos, pois ao delegar tarefas e funções, é necessário uma *deadline* (um prazo final), pois atrasos podem atrapalhar todo um processo de produção.

Quando a organização necessita de ajuda financeira e se dispõe a contrair empréstimos para pagar despesas, é necessário um planejamento a fim de sanar esta dívida. Caso não ocorra, um autoendividamento pode comprometer a existência desta. Decisões devem ser tomadas e não prorrogadas, tendo em vista as mudanças que podem acontecer no cenário da empresa, sem contar que seus impactos também podem aumentar.

O planejamento em relação às crises também deve ser pensado. Muitas vezes, a empresa fica dependente dos mesmos clientes e fornecedores. O mesmo ocorre ao responsabilizar apenas um funcionário em relação às funções-chave do processo e isto deve ser evitado, pois a falta dos mesmos pode comprometer o negócio. Além de todo esse planejamento, a organização deve estar aberta a auxílio externo, a profissionais especializados e conscientes de que podem enfrentar dificuldades.

Dando continuidade a Mello (2010), como falha de planejamento, podemos destacar a visão fragmentada e não sistêmica de um determinado problema, confundindo a estratégia e o objetivo final. Neste caso, é necessário dar atenção ao PE para ajustes constantes, focando no resultado. A empresa não deve deixar de estabelecer uma visão para seu futuro que seja clara, realista, passível de atualizações, além de se reinventar e expandir sua participação no mercado.

Deve haver algum padrão de formalização das decisões tomadas, principalmente a respeito do financeiro da empresa, com informações precisas. Na pequena empresa pode ocorrer de decisões serem tomadas através de bate-papos informais, e assim, deixar o essencial se perder. Pode-se citar também que a hierarquia, o fluxo de comunicação, a política de cargos e salários, princípios organizacionais e valores devem ser bem definidos, pois todos têm papel essencial dentro da organização. É necessária a presença de um choque de funções e é preciso segmentá-las entre as áreas administrativas e operacionais.

Mesmo com a segmentação das áreas, para o processo ocorrer, deve existir também a interligação das áreas e conhecimento dos níveis, decisões e colaboradores do processo, fazendo com que cada um se sinta parte do ambiente organizacional e evite a perda de foco e desorientação. Para isto, é preciso investir na comunicação interna,

considerando a imagem que os funcionários possuem a respeito da organização, o clima interno e estar aberto à mudanças e feedbacks constantes.

De acordo com Júnior (2001), é necessário ter uma visão geral em relação ao mercado, sobre como a pequena empresa está sendo passada aos seus clientes, fornecedores, parceiros e também estar atento à concorrência, não deixando de ter uma visão estratégica, monitorando, percebendo novas oportunidades e não resistindo à mudanças.

Um bom planejamento deve ser estruturado para construir e consolidar uma imagem positiva de uma organização; porém, segundo Sarquis (2003), um pequeno descuido na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, faltar com transparência ou ter um mau posicionamento aos clientes e/ou funcionários pode destruir todo um trabalho de anos.

A imagem é de imensa importância para uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, no ambiente organizacional.

A imagem é excepcionalmente importante, já que é a ponte de ligação entre o homem e seu imaginário. [...] A imagem que temos das organizações e das pessoas é aquilo que percebemos dela, aquilo que foi criado ou não para que tivéssemos a ideia. E essa percepção é a captação de atributos agregados à instituição, pessoa ou produto, que podem ser reais ou imaginários, mas que para o público receptor são, no sentido literal, a própria realidade. (FIORINI, 2002, p. 22).

Para que esta se consolide, seja bem interpretada pelos seus públicos e para que seus atributos positivos se destaquem dentro deste meio, o profissional de Relações Públicas (RP) é de grande importância. Como comunicador, ele tem o dever de planejar uma forma para unificar as pessoas, os produtos e toda a empresa para que seja extraído pelo público principalmente o melhor daquela organização.

Para haver tal possibilidade, de acordo com Fiorini (2002, p. 25), o profissional deve se prover de técnicas de planejamento e saber gerir a comunicação para que a imagem tenha força dentro e fora da empresa, e que ela seja fiel à sua identidade.

Na lei nº 5.377, de 11/12/1967 (BRASIL, 1967) são descritas algumas atividades do profissional que são voltadas a este assunto, como por exemplo:

- a informação de caráter institucional entre a entidade e o público através dos meios de comunicação;

- a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública para fins institucionais e de imagem;
- a informação e orientação da opinião pública sobre os objetivos de uma instituição;
- assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;

Como é possível compreender, a imagem é de grande importância para uma organização. E essa importância duplica quando se trata de uma pequena empresa que, de acordo com GUEDES e SILVA (2007, p.4) “devem despertar para a importância e necessidade da formação e consolidação de uma identidade empresarial, fator que há muito tempo é considerado pelas grandes corporações”. Que precisa se firmar no mercado competitivo e ter uma identidade sólida.

Para que o profissional de Relações Públicas tenha condições de criar um plano para estruturar e consolidar a forma como é visto pelo público, construir a identidade dessas pequenas empresas, ele precisa ter um grande conhecimento sobre dois aspectos de vital importância para a imagem institucional: o alvo que ele deseja atingir e precisa conhecer (ter afinidade e gostar da empresa que está sendo apresentada) e o mercado em que essa organização está inserida, seus competidores e a economia atual (tanto nacional como mundial).

Outro fato que deve ser levado em conta são os funcionários internos da empresa. É indicado que se sintam a vontade com a política e o caráter desta que saibam como e também o que falar sobre a organização, uma vez que são uma grande fonte de informação sobre o seu ambiente de trabalho. Podem tanto ajudar como atrapalhar na consolidação da mesma no mercado. É muito importante que o funcionário se sinta parte da empresa e saiba que é importante para a mesma. É significativo também ficar atento ao fato de que o público consumidor está cada vez mais rigoroso com relação aos produtos e a forma como eles são passados/transmitidos a quem os consome.

Com a chegada da terceira onda, a quantidade de informação que circula pelo mundo aumentou, tão como a sua qualidade. Antigamente, esta poderia ser manipulada para chegar aos *stakeholders* da forma como a organização quisesse. Porém, nos dias atuais, a empresa precisa tomar muito cuidado com o que faz e buscar sempre ser o mais transparente possível.

Para estudar estes pontos que são de vital importância, o profissional de Relações Públicas pode (e deve!) investir em um PE que o auxiliará a fazer estudos de ambientes, tanto internos quanto externos, traçar o perfil da organização e estudar seus públicos.

Em palavras mais simples, o profissional de Relações Públicas de uma pequena empresa deve agir como um gestor da comunicação, analista de cenários e também mapear públicos, auxiliar na visão de que todos possam entender o que se acontece dentro e fora da organização, ajudar os funcionários a enxergar a importância de se “vestir a camisa”, conseguindo assim, consolidar a imagem daquela pequena organização para que ela continue crescendo e atingindo suas metas e planos para o futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, pudemos denotar a importância do profissional de Relações Públicas, utilizando-se do Planejamento Estratégico, na consolidação e estruturação das pequenas empresas no mercado atual, além de auxiliar no desempenho destas.

Também é possível ressaltar que a pequena empresa, assim como as demais organizações, necessita de um PE bem estruturado, pois quaisquer falhas podem colocar em risco sua existência. Estas podem ser as mais variadas, desde seu planejamento financeiro pouco preciso até o fluxo de informação informal dentro da própria empresa.

Ao se tratar de comunicação externa, as organizações também deve se atentar às falhas pois a maneira como são enxergadas, tanto pelos seus clientes como pelos seus funcionários, é de extrema importância para que uma fidelidade seja criada e seja solidificada. E é nessa situação que o Relações Públicas aparece para fazer uso de seus artifícios funcionais e organizacionais, a fim de levantar dados sobre a empresa em questão, seu público interno e externo e sua imagem perante eles. Porém, um dos grandes problemas observados das pequenas empresas seria o desconhecimento delas sobre a relevância do gestor de comunicação, suas ferramentas e assim, a ocorrência do

não investimento neste profissional, sem contar com a falta de investimento financeiro para fazê-lo.

Retomando a importância RP no gerenciamento de imagem de uma organização, considerou-se de extrema importância um Planejamento Estratégico que firme os valores e a missão da empresa, de forma que sua imagem fique bem clara na cabeça dos seus funcionários, que eles “vistam a camisa” do lugar que trabalham e isso se reflita ao público de maneira positiva. A partir desse ponto, a imagem constitucional começa a ganhar corpo e a impactar seu alvo. A utilização do PE pelo RP nas pequenas empresas é basicamente o alicerce para um futuro consolidado em metas e objetivos alcançados com sucesso e quem sabe, no crescimento dessa pequena organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

J., S.J A atuação do profissional de Relações Públicas em pequenas e médias empresas. **Organicom**, ano 3, nº 5, 2º semestre de 2006. Disponível em <
<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/75/208>>.
Acesso em 12 de maio de 2013.

C, J. M.; S., M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo, 1999.

F., R. C. **Relações Públicas e Marketing Pessoal: a Serviço da imagem de pessoas públicas**. Bauru: Unesp, ed. 2002

G., A.C., **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 1999.

G., S. S.; S., P. M., **Relações Públicas e o processo de consolidação da identidade das pequenas empresas**. UFPB. 2007. 8 pgs.

J., N. L. **Planejamento Estratégico e de Marketing para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Nori Lucio, 2001.

K., F. Planejamento estratégico nas pequenas empresas. **Administradores**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-nas-pequenas-empresas/43411/> Acesso em: 09 mai 2013.

K., P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo, 2000.

M., F. B. de. Os 10 principais erros cometidos pelas pequenas e médias empresas.

Administradores. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/os-10-principais-erros-cometidos-pelas-pequenas-e-medias-empresas/32269/> Acesso em: 05 mai 2013 .

P., H.P, M. E. **Competitive strategy.** New York : Free Press, 1980.

S., A. B. **Marketing para pequenas empresas:** A indústria da confecção. 1. ed. São Paulo: Senac Editora, 2003.

SEBRAE, **As pequenas empresas do simples nacional.** 1ed. Brasília 2011.

S., W; Q, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** Disponível em <

http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Empresa_familiar/planejamento_estrategico_nas_mpes.pdf> Acesso em 12 de maio de 2013.

T., A. C. F.; E. F., E. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: A Elaboração de um Roteiro Prático. **Anais** do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE, 2001, p. 592-602.