



## Planejamento de Comunicação na Indústria Têxtil de Pequeno Porte<sup>1</sup>

Aline PONZONI<sup>2</sup>

Daniela FOCHESTATTO<sup>3</sup>

Edinéia Flôr CORRÊA<sup>4</sup>

Joice FERREIRA<sup>5</sup>

Marilda Cecília DALL'AGNO<sup>6</sup>

Tassiera Baldiserra CAMATTI<sup>7</sup>

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS

### RESUMO

O planejamento é um dos caminhos mais seguros para que as ações sejam realizadas para alcançar os objetivos. Mas, para isso, é fundamental fazer o diagnóstico do ambiente envolvido, uma vez que o contexto é diferente em cada situação organizacional. Esse tem base no levantamento, comparativo e cruzamento de informações da empresa e seu ambiente, o que é exposto neste trabalho através da análise SWOT, realizada em uma indústria têxtil de pequeno porte. O propósito é obter um diagnóstico mais próximo da realidade da empresa, sendo possível especificar ações relevantes para traçar o planejamento de comunicação, visto suas limitações e projetos futuros.

**PALAVRAS -CHAVE:** Planejamento; Indústria têxtil; Comunicação; Relações Públicas.

### 1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, principalmente como ferramenta para consolidação da vantagem competitiva. Para isso, torna-se indispensável o planejamento dos rumos da empresa. Não somente para errar menos, mas também ordenar as ações a serem executadas.

Assim, pode-se dizer que o planejamento de comunicação, visa melhorar o relacionamento da empresa com seus públicos e, conseqüentemente, contribuir para o sucesso da organização.

### 2 OBJETIVO

Para evitar ou ainda, diminuir os erros na comunicação da empresa e perante aos seus públicos é que o principal objetivo do trabalho vem a ser efetivar o planejamento de comunicação de uma empresa de pequeno porte da indústria têxtil, a fim de pensar

---

<sup>1</sup> Trabalho submetido ao XVIII Prêmio Expocom 2011, na Categoria IV - Relações Públicas, modalidade Projeto de assessoria de comunicação empresarial (avulso).

<sup>2</sup> Estudante do 8º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: [alineponzoni@bol.com.br](mailto:alineponzoni@bol.com.br)

<sup>3</sup> Estudante do 9º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: [danifoches@hotmail.com](mailto:danifoches@hotmail.com)

<sup>4</sup> Estudante do 10º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: [edineiaflor@hotmail.com](mailto:edineiaflor@hotmail.com)

<sup>5</sup> Aluno líder do grupo e estudante do 9º. Semestre do Curso de Relações Públicas, email: [joice\\_ferreira@ibest.com.br](mailto:joice_ferreira@ibest.com.br)

<sup>6</sup> Orientador do trabalho. Professor do Centro de Ciências da Comunicação da UCS, e-mail: [mcdagnol@ucs.br](mailto:mcdagnol@ucs.br)

<sup>7</sup> Orientador do paper. Professor do Centro de Ciências da Comunicação da UCS, e-mail: [tbcamatt@ucs.br](mailto:tbcamatt@ucs.br)



estratégias para tornar sua marca forte e consolidada no mercado. Para isso, traçou-se alguns objetivos específicos, de relevada importância para que a metodologia escolhida fosse possível, como fazer levantamento de dados e informações para diagnóstico da empresa, realizar análise SWOT, traçar plano de ação para as prioridades.

Diante destes passos concluídos pode-se considerar que o planejamento de comunicação está traçado.

### **3 JUSTIFICATIVA**

A justificativa deste trabalho se dá pela necessidade dos autores em aliar a teoria sobre o planejamento com a prática de desenvolvê-lo em um ambiente organizacional real, levando em conta as especificações e complexidade de uma empresa de pequeno porte, no setor da indústria. Além disso, a inquietação de um dos autores frente à situação de uma empresa sem comunicação com os públicos foi um grande motivador para sua escolha, buscando compreender a necessidade de um planejamento de comunicação com ações adequadas para os diferentes públicos.

### **4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS**

A pesquisa- diagnóstico da “empresa A” foi realizada no primeiro semestre de 2010 a fim de entender o ambiente organizacional. Primeiramente, foram feitas entrevistas com os responsáveis pelos diversos setores da empresa, mas profundamente com os membros da direção e gestores, a fim de responder o *briefing* com as informações atuais da empresa. A partir de um questionário com cerca de 50 perguntas com respostas abertas e fechadas, as entrevistas tiveram caráter essencial para andamento da pesquisa.

Após essa etapa, o grupo de alunos autor do trabalho realizou visita de campo na sede da empresa para coletar mais dados importantes e presenciar a realidade da organização. Além disso, houve contribuições de observação participante de um dos componentes do trabalho relatando informações diretamente no trabalho principal, enriquecendo ainda mais a pesquisa com peculiaridades que se desenvolvem diariamente no ambiente de qualquer empresa. A coleta de informações durou cerca de um mês e os colaboradores da empresa se mostraram acessíveis à pesquisa, inclusive contribuindo com detalhes relevantes para o diagnóstico geral.

### **5 A EMPRESA: INDÚSTRIA TÊXTIL DE PEQUENO PORTE**

A empresa objeto de estudo faz parte do ramo têxtil. Está situada no Rio Grande do Sul e produz tecidos estreitos como elásticos, fitas e cordões. Seu quadro de colaboradores é cerca de 87 funcionários entre matriz e filial. Iniciou suas atividades em novembro de



1984, produzindo apenas cadarços trançados. Há alguns anos a direção da empresa foi assumida pelo filho do casal fundador, o qual começou um processo de mudança cultural intensa, passando desde a renovação do parque de máquinas, implantação de áreas de gestão e aperfeiçoamento dos processos em geral; mudança no perfil dos colaboradores e postura comercial da empresa abrindo inclusive uma filial no Ceará. Apesar dessa nova diretoria, a divisão societária se mantinha com os antigos fundadores e o jovem herdeiro.

Em abril de 2009, após o início de suas dificuldades financeiras, a empresa deu entrada ao processo de recuperação judicial. Apesar dessas dificuldades, as rotinas da empresa, tanto administrativas como operacionais, não sofreram alteração em nenhum momento.

A empresa dispõe de benefícios como educação, assistência-saúde, bônus salarial para ausência de absenteísmo além de diferentes convênios com farmácia, escola de idiomas e de informática e postos de combustível. A empresa também disponibiliza auxílio-creche que deve ser solicitado junto aos líderes com valor estipulado pelo Sindicato da Indústria da Fiação e Tecelagem.

A produção é feita somente sob encomenda e com quantidade mínima, devido ao longo tempo do processo de fabricação e variedade da matéria-prima. O elástico personalizado é o principal produto em virtude do seu valor agregado.

As vendas acontecem através de comércio de representações em todo o país, não havendo contato direto da empresa com os clientes no processo de venda, mas sim no processo de fabricação e entrega. Para tanto, a empresa disponibiliza catálogos e envios de amostra para seus clientes. As indústrias calçadistas e de confecções são o mercado consumidor dos produtos. Pode-se citar como maiores clientes as empresas: São Paulo Alpargatas, Grendene, Dakota, Vulcabrás/Azaléia, trabalhando com marcas conhecidas no mercado atual como Zorba, Mash, Reebok, Timberland, Calvin Klein entre outras.

A empresa conta com um setor próprio de desenvolvimento dos seus produtos, inclusive com uma *designer* de produto que trabalha exclusivamente com elásticos personalizados. A qualidade da produção da matriz é controlada pelos próprios gerentes de desenvolvimento e produção, não havendo indicadores para este fim. Porém, na filial da empresa existem parâmetros que controlam a produção e perda de materiais. O setor de produção possui maquinário de alta tecnologia que produz desde elásticos personalizados a cadarços. Por não existirem muitos concorrentes nas regiões onde está localizada, não existe mão-de-obra especializada. Deste modo, cada colaborador que ingressa, está adquirindo uma aptidão diferente.



Quanto à comunicação, a empresa possui manual de identidade visual com cores padronizadas, o qual conta também com fontes próprias para texto, cartões personalizados e material de expediente. Diante da importância do registro de marcas e patentes, a marca da empresa está em processo final de registro. Além disso, a organização participou durante anos como expositora e visitante em feiras e eventos.

A empresa possui um *site* que está inativo. No entanto, está no ar um *blog* que visa ilustrar os produtos conectando-se sempre à moda e criatividade para seu uso. Este foi reativado a pouco tempo. Também foi colocado à disposição dos fornecedores um *blog* para informações sobre o andamento da recuperação judicial. A empresa mantém uma relação formal com seus fornecedores, sendo que há visitas periódicas do diretor, bem como contatos telefônicos e *e-mails* principalmente em virtude da recuperação judicial. Existem contatos também, por parte do administrador judicial, pois está sendo formado o quadro atual de credores.

## 6 PLANEJAMENTO EM COMUNICAÇÃO

Para avaliar a situação da empresa frente a si mesma e ao mercado foi utilizada uma escala de avaliação, sendo que os pontos fracos receberam notas de 0 a 4, onde um ponto muito fraco da empresa recebeu uma nota zero. Do mesmo modo, os pontos fortes da empresa foram avaliados com notas que variam de 6 a 10, onde um ponto muito forte foi avaliado com uma nota dez, conforme mostra o quadro:

QUADRO 1: Forças e fraquezas

Escala de Avaliação											
Pontos Fortes e Pontos Fracos				Neutro							
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Ponto Fraco</b>						<b>Ponto Forte</b>					

Fonte: elaboração própria com a colaboração da Prof. Marilda C. Dall'Agno

Durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo, e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. A partir do *briefing* (questionário), verificamos o seguinte cenário:

QUADRO 2: Avaliação de pontos fortes

PONTOS FORTES	AVALIAÇÃO
Preocupação com a qualidade dos produtos	10
Boa infra-estrutura	9



Comprometimento dos colaboradores	8
Empreendedorismo da direção	8
Tradição no segmento têxtil	9

Fonte: Elaboração própria

### QUADRO 3: Avaliação de pontos fracos

<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
Desorganização/Falta de planejamento	0
Desperdício e falta de controle na produção	0
Falta de capital de giro	1
Falta de divulgação no ambientes externo e interno / desvalorização da imagem	3
Falta de pró-atividade do desenvolvimento da empresa	2
Não ter controle de qualidade	2
Empresa familiar	1

Fonte: Elaboração própria

Um dos pontos mais fortes da empresa objeto de estudo é a preocupação com a qualidade dos produtos. A mesma toma cuidado desde a compra da matéria-prima até a finalização do produto. Embora não tenha parâmetros que controlam a qualidade, há atenção constante dentro do alcance da empresa. O comprometimento dos colaboradores, em especial, de um grande número que está a mais tempo na empresa é o que corrobora para isso.

A boa infra-estrutura (desde tecnologia de maquinários a instalações) contribui para os bons produtos os quais a indústria fabrica. Apesar da vantagem patrimonial, a empresa não explora, de maneira adequada, a sua imagem. Prova disso é que no próprio município onde a matriz se encontra, não há reconhecimento e familiarização com a empresa. O empreendedorismo e visão periférica da direção são de suma importância para o desenvolvimento da organização, razão pela qual a empresa tem um diferencial competitivo frente à concorrência. Com isso, existe uma capacidade de identificação de novos produtos para suprir os vácuos e aproveitar as oportunidades de mercado. Para isso, a criatividade no desenvolvimento de novos produtos é um investimento primordial. As corporações modernas precisam estar cada vez mais cientes que mesmo no ramo da indústria, a prestação de serviços é fundamental, portanto, um dos diferenciais mais importantes para a organização é a consolidação no ramo têxtil. Não esquecendo que um dos pontos cruciais para isso é o relacionamento e boa comunicação com clientes.



Para avaliar a situação da empresa frente ao mercado e a si mesma foi utilizado uma escala de avaliação, sendo que as ameaças receberam notas de 0 a 4, onde uma ameaça muito forte da empresa recebeu uma nota zero. Do mesmo modo, os pontos fortes da empresa foram avaliados com notas que variam de 6 a 10, onde uma grande oportunidade foi avaliada com uma nota dez, conforme mostra o quadro:

QUADRO 4: Escala de pontos fracos

<b>Escala de Avaliação</b>										
<b>Oportunidades e Ameaças</b>										
<b>Neutro</b>										
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Ameaças</b>					<b>Oportunidades</b>					

Fonte: elaboração própria com a colaboração da Prof. Marilda C. Dall'Agno

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. A partir do *briefing* (questionário), verificamos o seguinte ambiente:

QUADRO 5. Avaliação de pontos oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
Novos segmentos para suprir os vácuos do mercado	10
Inovação em relacionamento junto aos clientes	9
Diferencial em serviços (prestação de serviços)	9
Investimento em criatividade	10
Recuperação Judicial	8

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 6. Avaliação de pontos ameaças

<b>AMEAÇAS</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
Países Asiáticos	2
Concorrência no Geral	3
Economia Mundial	1
Recuperação Judicial da Empresa	1

Fonte: Elaboração própria



A recuperação judicial é encarada tanto como oportunidade quanto como ameaça. Isso porque no momento de crise normalmente a empresa se organiza para superar a dificuldade e entrar em ascensão. Também é preciso lembrar que a recuperação judicial é um momento delicado, portanto, a situação deve ser conduzida da melhor forma possível para que não se torne, de fato, uma ameaça para a empresa.

Em consequência da falta de um planejamento estratégico da empresa ocorre a desorganização corporativa, a qual é um dos fatores que contribuíram para a atual situação de recuperação judicial. No entanto, existe a consciência da importância deste para ordenar as decisões e ações a serem executadas.

Por falta de controle na produção e também na qualidade, existe grande desperdício de materiais, o que poderia auxiliar na falta de capital de giro, se fosse bem controlado.

A concorrência desleal dos produtos brasileiros com os asiáticos provoca oscilação da economia na indústria, sendo, portanto uma ameaça constante para a empresa, não esquecendo a própria concorrência têxtil precisa ser monitorada.

A fundação familiar da empresa contribuiu para o fato da imagem não ser tratada como prioridade, dificultando a tomada de decisões dos sócios em outros momentos.

A falta de pró-atividade por parte do desenvolvimento é um fator que poderia ser reestruturado, aproveitando assim para inovar e expandir negócio da empresa.

Após avaliação da análise SWOT, entende-se que para atingir o objetivo geral é necessário executar ações com os seguintes públicos: funcionários; representantes; comunidade a qual a empresa está inserida e clientes.

## **7 PLANEJAMENTO EM AÇÃO**

A partir da análise SWOT, foram elaboradas ações para os objetivos específicos (metas), todos voltados para o objetivo geral: reconhecimento do potencial da empresa através do planejamento de comunicação.

Com o intuito de aumentar a credibilidade da organização junto aos **colaboradores** foram planejadas **três diferentes ações**. A primeira delas surgiu com a análise do diagnóstico, onde se percebeu a importância de **revitalizar e divulgar o manual de identidade visual da empresa**. A realização desta ação necessita a aprovação do mesmo junto à direção e definição das cores adequadas para cada ambiente, bem como orçamentos para confecção do material. A responsabilidade deve ficar a cargo do profissional de comunicação da empresa com o envolvimento direto e constante da direção da empresa.



A segunda ação também visa integrar os colaboradores com a empresa, propondo fazer **integração com os ingressantes na organização a cada três meses**. A ação realiza-se na empresa e a área de comunicação juntamente com o setor de recursos humanos que a desenvolve de acordo com os seguintes passos: levantamento junto aos Recursos Humanos das admissões nos últimos três meses, convocação dos novos colaboradores informando data, local e horário para integração, ajuste de material necessário como manual de integração, recursos de informática e demais. Além disso, entrega do manual de integração e condução dos novos funcionários a todos os departamentos da empresa, dessa forma o funcionário pode se familiarizar com o seu novo ambiente de trabalho e se adaptar mais rapidamente.

A terceira ação sugerida para este público é a **comemoração ao Dia da Criança**. No fim de semana próximo ao dia 12 de outubro de cada ano nas dependências da empresa seja promovido uma festividade integrando também as famílias com a empresa. A comunicação e o RH juntos têm a incumbência de solicitar aprovação da direção mostrando a relevância de uma ação desse porte, além de definir a data, contatando os prestadores de serviços como recreacionistas e alimentação. Também informar os funcionários cujos filhos tenham idade inferior a 12 anos sobre o evento através de *e-mail* e mural, solicitando confirmação na semana anterior ao evento. Entregar para os pais, na semana que antecede o evento, o desenho impresso do mascote da empresa para colorir e ser entregue no dia do evento. Os desenhos serão separados por categoria (3-5 anos; 6-9 anos; 10-12 anos). Os escolhidos pelo diretor ganharão um brinde surpresa e ainda elaborar cronograma de atividades para o evento.

Com a finalidade de tornar a empresa conhecida na região são sugeridas duas ações: a primeira delas é **associar-se a diretoria em conselhos de classe da cidade**, como a Câmara da Indústria, Comércio e Serviços. Com isso haverá maior interação entre **a sociedade e a diretoria da empresa**, o que conseqüentemente torna a empresa mais conectada ao seu ambiente. A segunda ação propõe o apoio **em projetos sociais na cidade**. Para isso o Relações Públicas da empresa deve entrar em contato com a assistência social do município a fim de informar-se sobre as entidades, levantar as necessidades, separar o material a ser doado e providenciar transporte para entrega.

No caso dos produtos doados não serem confeccionados pela empresa, a mesma pode ser adquirida através de uma campanha com os colaboradores para arrecadar as doações e repassá-las as **entidades** previamente contatadas.



Com o objetivo específico de estreitar os laços entre a empresa e seus públicos são sugeridas duas ações. A primeira compreende uma **convenção de representantes comerciais**. Realizada anualmente, preferencialmente para apresentar as metas e fazer o balanço dos resultados. O local pode ser definido perante orçamento e viabilidade de instalações. Com a responsabilidade da ação, o profissional de Relações Públicas deve tomar providências que incluem: definição de data junto à direção, levantamento dos participantes, orçamento de local, alimentação, transporte, palestrante, brindes e materiais para a execução do evento. Além disso, a elaboração e envio de convite para os representantes comerciais solicitando confirmação na semana anterior ao evento estão inclusas nos preparativos, bem como a confecção de material gráfico (banner, carta de boas vindas, crachás, etc.), a contratação dos serviços para o dia do evento e elaboração/entrega de cronograma de atividades desde a recepção até a confraternização de encerramento.

Seguindo o mesmo objetivo, a segunda ação prevê a **reativação do site da empresa**. Para isso, a direção junto com o profissional de comunicação deve orçar com uma empresa do ramo, definir o conteúdo do *site*, acompanhar o desenvolvimento do *site* bem como sugerir assuntos ligados ao segmento da empresa. A alimentação do canal *on-line* deve ser realizada periodicamente com assuntos relevantes.

Para formalizar a visão filosófica da organização é sugerida a **implantação do planejamento estratégico**. Para isso direção e comunicação devem convocar os tomadores de decisão para reunião a fim de apresentar a proposta para a contratação de uma consultoria privada ou entidades como CENE ou SEBRAE.

Após a constatação das necessidades da empresa e ao ser traçado o planejamento de comunicação, o mesmo foi entregue para a empresa objeto de estudo. Segundo a direção as ações deste plano foram coerentes e relevantes, porém não foi constatada a execução das ações propostas, devido às mutações constantes na direção e em torno do ambiente organizacional da empresa em questão. Fato este que impede a mensuração dos resultados das ações na prática.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento é de suma importância para uma organização, pois possui influência direta em todos os setores e processos de uma empresa. Sendo bem elaborado, implantado e controlado, só tem a contribuir com o desenvolvimento da mesma.

Após levantar dados e analisá-los, foi elaborado um programa de ações o qual se acredita ser o mais de acordo possível com a realidade da empresa. Em função do momento de



Recuperação Judicial, foi um desafio e conseqüentemente um aprendizado muito grande desenvolver um plano de comunicação para a organização.

Um plano bem elaborado proporciona à empresa atenção às situações de forma a se antecipar no mercado, diminuindo as incertezas e olhando para o objetivo principal até o mesmo for alcançado. Ao concluir este trabalho, acredita-se ter contribuído de forma substancial com o desenvolvimento do planejamento de comunicação em uma empresa no ramo têxtil do Brasil. Fica a proposta de continuidade do mesmo com a implantação das ações e mensuração dos resultados.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza Andrade. **Curso de Relações Públicas**. Relações com os diferentes públicos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GUTIERREZ, Fortes, Waldyr. **Relações Públicas** – processos, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Paulo: Yendis, 2004.