

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Departamento de Comunicação Social

CRISTIANE APARECIDA PESSA

**RELAÇÕES PÚBLICAS E EMPREENDEDORISMO: O DESAFIO DA
CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS**

Projeto Experimental desenvolvido pela acadêmica Cristiane Aparecida Pessa, sob a orientação da Professora Assistente Dalva Aleixo Dias e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, atendendo à Resolução 002/84, do Conselho Federal de Educação para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Bauru
2010

Orientadora

Dalva Aleixo Dias, Prof^a. Assistente

*Doutoranda em Ciências da Informação pela
Universidade de La Laguna – Espanha.*

*Mestra em Ciências da Comunicação pela Escola de
Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.*

*Especializada em Metodologia e Processo do Ensino
Superior pela Universidade do Sagrado Coração de Jesus
em Bauru.*

*Bacharel em Comunicação Social, habilitada em Relações
Públicas pela Universidade de Bauru (atual UNESP).*

*Bacharel em Comunicação Social, habilitada em
Jornalismo pela Universidade de Bauru (atual UNESP).*

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Celina Marta Corrêa

Doutora em Comunicação Midiática pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP, Campus de Bauru.

Mestra em Ciências da Comunicação e Poéticas Visuais pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP, Campus de Bauru.

Bacharel em Comunicação Social, habilitada em Relações Públicas pela Universidade de Bauru (atual UNESP).

Prof^a. Maria Eugênia Porém

Doutoranda em Educação Escolar pela UNESP, Campus de Araraquara.

Mestra em Comunicação pela UNESP, Campus de Bauru. Especialista em Marketing, Comunicação e Negócios pela Universidade de Marília.

Graduada em História pela Universidade do Sagrado Coração.

Dedico este trabalho aos meus pais e irmão pelo amor, carinho, dedicação e incentivo que contribuíram de uma maneira muito especial para a realização desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar força e perseverança para realizar este trabalho.

Aos meus pais pela minha vida, pelo exemplo de dedicação e perseverança, pelo carinho, compreensão, por serem à base de tudo para mim, me apoiando nos momentos mais difíceis com amor e confiança, me ensinando a perseguir os meus sonhos.

A minha orientadora, Prof^a Dalva Aleixo Dias, pela confiança, dedicação, paciência e incentivo.

Aos meus amigos que me ajudaram durante todo o período acadêmico e compartilharam dos momentos mais importantes da minha vida. Em especial as grandes companheiras: Juliana, Laís e Letícia.

À Prof^a Dra. Celina Marta Corrêa e a Prof^a Maria Eugênia Porém, por terem aceitado, gentilmente, compor a banca de examinadores deste Projeto Experimental.

PESSA, Cristiane Aparecida. **Relações Públicas e Empreendedorismo: o Desafio da Construção do Plano de Negócios**. 2010. 63 p. Projeto Experimental. (Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP, campus de Bauru. Bauru, 2010.

RESUMO

O presente trabalho apresenta como assunto central a relação entre empreendedorismo e o profissional de Relações Públicas. Dentro da esfera do empreendedorismo destaca-se o plano de negócios, documento capaz de auxiliar o empreendedor no planejamento das atividades relacionadas à implementação ou criação de um novo negócio. E partindo do pressuposto de que o plano de negócios é um instrumento essencial do processo empreendedor, este estudo tem como objetivo geral demonstrar a importância da utilização do plano de negócios para a criação ou manutenção de uma empresa e verificar as possibilidades de atuação do profissional de Relações Públicas na construção deste plano. Para isto, o trabalho apresenta um estudo sobre plano de negócios para uma empresa de pequeno porte, de estrutura familiar, localizada no interior do estado de São Paulo, atuante no mercado a mais de 30 anos. Através do processo de elaboração do plano de negócios, pôde-se perceber que o profissional de Relações Públicas possui habilidades importantes que podem auxiliar na elaboração desse plano, pois possui conhecimento de ferramentas de marketing e comunicação, capacidade de estabelecer a missão, a visão e os valores da empresa. Além disso, esse profissional apresenta características empreendedoras fundamentais que podem auxiliá-lo nas suas atividades, ações e planejamentos.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócios. Comunicação. Relações Públicas.

Pessa, Cristiane Aparecida. **Public Relations and Entrepreneurship: The Business Plan Building Challenge**. 2010. 63 p. Experimental Project. (Social Communication Bacharel - Public Relations). UNESP Architecture, Arts and Communication University. Bauru Campus. Bauru, 2010.

ABSTRACT

The Project presents as main subject the relationship between entrepreneurship and the Public Relations professional. In the entrepreneurship, business plan is stood up, a document able to assist the entrepreneur to plan the activities related to implementation or creation of a new business. Assuming the business plan is an essential instrument of the entrepreneurial process, this study aims to describe the important use of the business plan for the creation or maintenance of a company and verify the Public Relations acting possibilities in the construction of this plan. For this, the project presents a study on a business plan for a small company with family structure, located in Sao Paulo countryside, in operation for over 30 years. Through the process of the business plan elaboration, it can be seen that the Public Relations professional has important skills that can be assist in the preparation of this plan, such as Marketing tools and communication knowledge and ability to establish a mission, the vision and the company values. Besides, this professional presents entrepreneurial characteristics that can help him in his activities, actions and planning.

Keywords: Entrepreneurship. Business Plan. Communication. Public Relations.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
1. EMPREENDEDORISMO: UM OLHAR INOVADOR SOBRE OS NEGÓCIOS	12
1.1 Conceito	12
1.2 A importância do Empreendedorismo	14
1.3 O Perfil Empreendedor	17
2. PLANO DE NEGÓCIOS: A CONCRETIZAÇÃO DE UMA IDÉIA	20
2.1 Conceito	20
2.2 Estrutura de um Plano de Negócios	22
2.3 Importância do Plano de Negócios para PME	24
3. PEQUENA EMPRESA E EMPRESA FAMILIAR: ESPAÇOS PARA O EMPREENDEDORISMO	28
3.1 Conceituação e Caracterização da Pequena Empresa	28
3.2 Problemas Enfrentados pelas Pequenas Empresas	31
3.3 Empresa Familiar: Principais Características	33
3.4 Processo de Sucessão Familiar	35
4. COMUNICAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: UM DIÁLOGO PRODUTIVO	37
4.1 Comunicação Organizacional	37
4.2 Relações Públicas: Comunicador-Empreendedor	39
4.3 Relações Públicas e o Plano de Negócios	43
5. ESTUDO DE CASO	46
5.1 Estudo do Plano de Negócios	47
5.1.1 Sumário executivo	47
5.2 Perfil da Empresa	48
5.2.1 Forma jurídica e localização	48
5.3 Produtos e Serviços	49
5.3.1 Mercado de atuação	49
5.3.2 Processo produtivo	49
5.4 Análise de Mercado	50
5.4.1 Concorrentes	51
5.5 Estratégia do Negócio	52
5.5.1 Diferenciação	52

5.5.2	Posicionamento	52
5.5.3	Mix de marketing (4Ps de marketing)	52
5.5.4	Visão	54
5.5.5	Missão	54
5.5.6	Valores	54
5.5.7	Análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades)	54
5.6	Organização e Gerência do Negócio	55
5.6.1	Organograma da empresa	56
5.7	Análise da Empresa	56
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	61

APRESENTAÇÃO

O cenário atual é caracterizado por rápidas mudanças, desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados; por essa razão as empresas precisam estar atentas às novas tendências do mercado, que impõe maior grau de flexibilidade, além de práticas empreendedoras para acompanhar a demanda desse mercado.

Dessa forma, o empreendedorismo tem se mostrado como um requisito primordial para as organizações se manterem competitivas nesse novo cenário, pois possibilita a identificação de oportunidades e dá suporte à maioria das inovações. Essa capacidade de inovação tem sido vista como o principal elemento de competitividade. Sendo assim, as organizações necessitam de colaboradores que pensem e atuem como empreendedores, que atendam as necessidades dos clientes, conheçam o negócio e, principalmente, inovem.

Diante deste contexto, surgem novas ferramentas de empreendedorismo, como o plano de negócios, documento que contém a caracterização do negócio, suas estratégias e as diretrizes que devem ser seguidas para que o futuro almejado possa ser alcançado, configurando-se como uma rota a ser percorrida pela organização.

Reconhecendo a importância do empreendedorismo e de suas práticas para as organizações atuais, surgiu o interesse em compreender melhor o termo empreendedorismo e plano de negócios, – uma de suas principais ferramentas- elementos poucos discutidos nos cursos de comunicação, mais especificamente no curso de Relações Públicas da UNESP-Bauru.

Dessa maneira, o presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de trazer para a área da comunicação a discussão sobre empreendedorismo, explicitando a evolução de seu conceito, demonstrando a importância do plano de negócios para os empreendedores, além de evidenciar a importância das características empreendedoras para os profissionais da comunicação. Diante dessa discussão, o objetivo geral desse trabalho é demonstrar a importância da utilização do plano de negócios para a criação ou manutenção de uma empresa e verificar as possibilidades de atuação do profissional de Relações Públicas na construção de um plano de negócios.

Para a realização desse trabalho foram feitos levantamentos através de fontes secundárias como livros, revistas e internet, os quais forneceram as informações necessárias para a revisão da literatura. Quanto à metodologia aplicada no trabalho, trata-se de um estudo exploratório, juntamente com o estudo de caso como meio de investigação. Para o

levantamento dos dados necessários para a elaboração do plano de negócios foi utilizada a técnica da observação participante além da análise de documentos da empresa estudada.

Com relação ao desenvolvimento teórico do trabalho, a primeira parte desta obra é voltada a explicações sobre o termo empreendedorismo, a evolução do conceito, a importância para a sociedade, as principais características dos empreendedores. Para a efetivação desse estudo são utilizados autores renomados na área como Fernando Dolabela (2008) e José Carlos Assis Dornelas (2008).

Na sequência, é abordado o tema plano de negócios; explicitando sua função, estrutura e a importância da utilização dessa ferramenta pelos empreendedores, principalmente para os empreendedores das pequenas e médias empresas, que por serem mais ágeis e flexíveis, apresentam-se como mais propícias para que se implemente as mudanças e soluções propostas no plano de negócios. Nessa parte do trabalho, são utilizados estudos de autores como Cesar Simões Salim (2005) e Cláudia Pavani (1997).

No terceiro capítulo são abordados assuntos relacionados às características das pequenas e médias empresas e das empresas familiares. Assim, passam a ser discutidas as contradições existentes entre os diversos autores ao tentarem conceituar as pequenas e médias empresas, as principais dificuldades enfrentadas por elas, além do processo de sucessão; importante desafio enfrentado pelas empresas familiares. Esse capítulo é baseado em textos de autores como Luiz Carlos de Souza (2009) e Mônica de Faria Mascarenhas e Lemos (2003).

No quarto capítulo o tema tratado refere-se à relação da comunicação com o empreendedorismo, no qual são discutidos conceitos relativos à comunicação organizacional - sua importância e a necessidade da comunicação integrada; a atuação do profissional de Relações Públicas como comunicador-empendedor – grande diferencial competitivo para as organizações; e a possibilidade de atuação das Relações Públicas na elaboração de um plano de negócios. Para a realização desse capítulo, são utilizados autores especialistas nas áreas da comunicação e do empreendedorismo, como Margarida Krohling Kunsch (2003) e José Carlos Assis Dornelas (2008).

Finalmente, no quinto capítulo, é apresentado um estudo sobre a estruturação de um plano de negócios para uma pequena empresa familiar, situada há mais de 30 anos no mercado, localizada na cidade de Brotas-SP. A escolha desse objeto de estudo se deve ao fato de a empresa ser de propriedade da família da pesquisadora do presente trabalho, fator que facilitou a obtenção de dados, possibilitando um maior conhecimento sobre o objeto de estudo. Espera-se que este estudo possa contribuir para aprofundar a reflexão sobre a importância da comunicação e do empreendedorismo nas empresas atuais.

1. EMPREENDEDORISMO: UM OLHAR INOVADOR SOBRE OS NEGÓCIOS

1.1 Conceito

Empreendedorismo é um neologismo derivado da palavra francesa *entrepreneurship*, e é utilizado para nomear os estudos relacionados ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu campo de atuação (DOLABELA, 2008).

O significado da palavra empreendedor passou por diversas mudanças. No fim do século XVII, empreender era a firme decisão de fazer qualquer coisa; já no século XIX e início do século XX o termo era utilizado para designar os grandes chefes de indústrias como a Ford, nos Estados Unidos e a Peugeot, na França.

Porém, com o passar dos anos, o termo passou a ganhar novos significados. Em 1803 o economista francês Jean-Baptiste Say, considerado o pai do empreendedorismo e o economista Schumpeter - responsável por estabelecer um importante marco conceitual para o empreendedorismo, passando a definir o empreendedor como um agente de mudanças e diferenciando os conceitos de empresário do empreendedor - passaram a associar o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades de negócios.

Apesar da reconhecida importância dada às concepções desses dois economistas, ainda hoje existem inúmeras definições do termo empreendedor, o que leva a uma confusão conceitual significativa.

No entanto, segundo Dolabela (2008) essas diferentes concepções podem ser divididas em duas correntes principais, que são: a pertencente aos pioneiros do estudo, os economistas, que associaram o empreendedor à inovação; e a corrente dos comportamentalistas, que destacam os aspectos relacionados à atitude do empreendedor, como a criatividade e a intuição.

A escola do pensamento econômico ganhou destaque por volta do século XVIII e pretendia focar o papel do empreendedor dentro da economia, sendo vários os seus seguidores. No século XVIII, o economista britânico Richard Cantillon descreveu o empreendedor como alguém que investia e corria riscos com seu próprio dinheiro. Conforme Filion (1999 apud GREATTI, 2003, p.27) essa foi a primeira aparição do elemento risco na

definição de empreendedorismo e Cantillon foi o primeiro a apresentar uma clara concepção da função empreendedora como um todo.

Jean Baptiste Say foi o segundo autor a demonstrar interesse pelo termo empreendedor, e foi mais além que Cantillon, pois avaliou o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. Sua concepção de empreendedor como alguém que inova e é agente de mudanças permanece até hoje, e de acordo com Filion (1999 apud DOLABELA, 2008, p. 65) Say pode ser identificado como o pai do empreendedorismo, mas foi Schumpeter quem deu projeção ao tema, associando o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como elemento que ocasiona e explica o desenvolvimento econômico.

Com relação à corrente comportamentalista, ela surge em 1930, e tinha como principal objetivo entender as razões que levam uma pessoa a empreender. Um dos primeiros autores a mostrar interesse pelo assunto foi Max Weber, que recorreu aos sistemas de valores para explicar o comportamento empreendedor.

Contudo, David McClelland foi quem deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo. Em busca da razão para a existência de grandes civilizações, McClelland encontrou na história a base para o seu estudo. Concluiu que os heróis nacionais eram tidos como modelos pelas gerações seguintes, que passariam a imitá-los em seu comportamento, e com isso, seriam capazes de superar obstáculos. Além disso, o povo, incentivado por tais influências, desenvolvia uma grande necessidade de realização pessoal. Sendo assim, para ele os empreendedores seriam pessoas voltadas para a auto-realização e que gostassem de correr riscos, fato que as levariam a demonstrar maiores esforços.

Todavia, outros autores consideram a teoria de McClelland inadequada; acreditam que a necessidade de auto-realização não pode ser tomada como definidora da motivação para empreender, pois é definida por valores instáveis existentes em uma sociedade, em uma determinada época. E para que esses valores sejam considerados como fonte de motivação empreendedora, eles devem dar grande importância a atividades relacionadas à criação de novos negócios, fazendo com que pessoas se sintam atraídas por esse campo.

Mas para Dolabela (2008) a contribuição de McClelland está no fato de

[...] ter mostrado que os seres humanos tendem a repetir seus modelos, o que, em muitos casos, tem influência na motivação para alguém ser empreendedor. A conclusão que se pode tirar daí é que quanto mais o sistema de valores de uma sociedade distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tenderão a optar por empreender. (DOLABELA, 2008, p.69).

Durante duas décadas os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo, realizaram diversas pesquisas e publicações com o intuito de definir as características do empreendedor, mas os resultados são diversificados e muitas vezes conflitantes, impossibilitando a criação de um perfil psicológico do empreendedor. Dessa forma, o perfil do empreendedor será diferente em função de aspectos como o tempo de atuação no mercado (empreendedores que começaram há dois anos têm perfil diferente dos que atuam no mercado há 20 anos); experiência de trabalho; região de origem; nível de instrução; religião e cultura familiar.

Apesar de existir muitas diferenças e disparidades a respeito da definição do tema empreendedor, é possível notar que há um consenso entre os estudiosos de que, o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a capacidade deste de inovação, aliada à sua força de vontade e à grande busca por resultados.

1.2 Importância do Empreendedorismo

Geralmente, o termo empreendedorismo encontra-se associado ao desenvolvimento econômico e, segundo Schumpeter (1911 apud BARROS; PEREIRA, 2008, p.977), os empreendedores são a força que impulsiona o crescimento econômico, ao inserir no mercado inovações que tornam arcaicos os produtos e as tecnologias existentes.

Porém, para esse processo de desenvolvimento econômico dar certo, é preciso criar novos empregos que possam gerar renda para a população. Com isso surge o empreendedorismo, que pode dar uma importante contribuição para a criação de novos postos de trabalho. Postos estes que passaram a ser criados principalmente pelas PMEs (pequenas e médias empresas), pois com a utilização intensiva da tecnologia e o aumento da concorrência, as grandes empresas começaram a produzir mais com menos empregados.

Segundo Gomes (2007) uma das características essenciais das pequenas e médias empresas é o empreendedorismo, mesmo que nos casos de criação de empresas como estas os novos negócios não tragam essencialmente a inovação, podem muitas vezes trazer algumas características do empreendedor através da descoberta de um novo produto ou serviço, novos mecanismos de comercialização, distribuição, estratégias para aproximar o consumidor dos produtos, novos mercados, novas fontes para a fabricação de um produto ou até mesmo nova forma de organizar o negócio.

A forma de empreender através de pequenas empresas foi inicialmente percebida pela Inglaterra, que criou grupos de pesquisa para estudar a importância dessas empresas na economia após a Primeira Guerra Mundial. Uma das descobertas foi que empresas desse porte geram mais empregos que as grandes organizações, e evidenciou-se também que pequenos negócios são criados por empreendedores, o que reserva a estes e aos que geram o auto-emprego lugar central no campo do empreendedorismo.

No entanto, é importante salientar que o empreendedorismo vai além de uma solução para o problema do desemprego. Nos Estados Unidos, mesmo em períodos de pleno emprego, jovens buscam realizar seus sonhos através do negócio próprio, pois eles estão percebendo que o desenvolvimento das habilidades empreendedoras (proporcionado por cursos especializados na área) os coloca em melhores condições para enfrentar um mundo em constante transformação e oferece vantagens para aqueles que preferem disputar uma vaga de emprego.

Com relação ao Brasil, pode-se dizer que o empreendedorismo está apenas começando, porém alguns resultados significativos já foram alcançados no ensino dessa ferramenta. O movimento de incubadoras - ambiente flexível e motivador, que oferece facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos ou a modernização de empresas existentes - liderado pela Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) vem demonstrando expressivo crescimento, tendo em vista que, de duas incubadoras em 1988, existem hoje 383 incubadoras no Brasil, sendo 339 em operação, 32 em implantação e 12 em projeto. Grande parte dessas incubadoras mantém vínculos com centros de pesquisas, como as universidades (DOLABELA, 2008).

Porém, mesmo com esse crescimento do empreendedorismo no Brasil, a atividade empreendedora ainda não é vista pela sociedade brasileira de forma inteiramente positiva. Para o senso comum, o empresário é alguém que enriquece a custa da exploração de trabalhadores, da proteção do governo ou de atitudes desonestas. Acreditam que o mercado é um local sujo onde, para sobreviver, a pessoa torna-se desumana, podendo fazer uso de qualquer arma ou artifício.

Como consequência dessa imagem negativa, o interesse no campo do empreendedorismo ainda mostra-se pequeno. Conforme Dolabela (2008) pequeno demais para criar uma massa crítica favorável a uma “cultura do empreendedorismo” que seria capaz de melhorar as condições de empreendedores em potencial.

O empreendedorismo torna-se um fator fundamental no Brasil, pois com a abertura abrupta do mercado nacional para o mundo globalizado, as empresas nacionais que atuavam

em um mercado protegido, passam a competir internacionalmente sem uma devida preparação e sem conhecimento na área tecnológica. E a tarefa de incitar e apoiar o surgimento de empresas competitivas não é tarefa apenas de um setor, como por exemplo, a universidade, mas sim de todas as forças da sociedade, chamadas de “sistemas de suporte”.

No Brasil a atuação desses sistemas de suporte ainda é bastante precária, com exceção dos órgãos voltados para o apoio às PMEs, as demais forças da sociedade dificilmente exercem a participação necessária. Isso ocorre devido às características do país, como a má distribuição de renda, escassez de recursos, disparidades regionais, incapacidade de gerar taxas de empregos suficientes para absorção da mão-de-obra.

Com base na importância do empreendedorismo para a sociedade brasileira, Dolabela (1999 apud SILVA, ca. 2000, p.12) aponta 10 razões para o ensino do empreendedorismo no Brasil.

- 1- Alta taxa de mortalidade das empresas emergentes. As pequenas empresas fecham mais; algumas chegam a alcançar sucesso mesmo sem qualquer suporte, mas a maioria fracassa.
- 2- Atualmente estamos passando por mudanças nas relações de trabalho, o emprego está proporcionando novas formas de participação. As empresas necessitam de profissionais que tenham uma ampla visão do processo, que saibam identificar e satisfazer as necessidades do cliente. A tradição do ensino em formar empregados nos níveis universitários e profissionalizante não se ajusta mais à organização da economia mundial.
- 3- As empresas têm exigido, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de empreendedorismo, pois elas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam também o negócio, saibam ouvir e atender as necessidades do cliente e tenham a capacidade de identificar oportunidades e buscar recursos para viabilizá-las.
- 4- A metodologia de ensino tradicional é inadequada para formar empreendedores.
- 5- As instituições de ensino no Brasil encontram-se distanciadas dos “sistemas de suporte”, ou seja, das empresas, dos órgãos governamentais, dos financiadores, das associações de classe; entidades das quais os pequenos empreendedores dependem para sobreviver. As relações entre universidade-empresa são

deficientes, o que dificulta a criação de empreendimentos com qualidade suficiente para competir no mercado.

- 6- Os valores da cultura de ensino do país não são voltados para o empreendedorismo.
- 7- Ainda é insuficiente a percepção da importância da PMEs para o desenvolvimento econômico.
- 8- No ensino profissionalizante e universitário predomina o interesse sobre a “grande empresa”, dificilmente questões relacionadas à pequena empresa são abordadas.
- 9- A ética deve ser uma grande preocupação no ensino do empreendedorismo, pois devido à grande influência dos empreendedores na sociedade e na economia, torna-se fundamental que estes – como qualquer cidadão – sejam guiados por princípios e valores nobres.
- 10- O empreendedor deve ser um cidadão comprometido com o meio ambiente e com a comunidade, precisa ter forte consciência social. A sala de aula é um excelente lugar para o debate desses assuntos.

Com base nessas razões assinaladas por Dolabela (1999) é possível reafirmarmos a importância do ensino do empreendedorismo para a sociedade; tendo em vista que o empreendedor bem preparado é capaz de dar vida à empresa e, sem ele, recursos, capital, tecnologia e pessoas são elementos insuficientes para se alcançar o sucesso empresarial.

1.3 O Perfil Empreendedor

Ainda que se tente categorizar um perfil empreendedor, estes representam um grupo heterogêneo, assumem muitas formas diferentes, cada um com suas características próprias. Filion (1997 apud DOLABELA, 2008, p.71) acredita que as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma determinada época ou em função da etapa de crescimento da empresa.

Contudo, mesmo sem chegar a um consenso sobre o termo empreendedor, é necessário que se apresente seus principais traços, para auxiliar nos estudos das características que o levam ao sucesso. O estudo do perfil do empreendedor vem ganhando destaque em diversas

pesquisas e tem proporcionado importantes informações para a educação na área, haja vista que, por meio do estudo de suas características, é possível ensinar um indivíduo a ser empreendedor ou desenvolver e incorporar nele tais habilidades.

Dolabela (2008) apresenta um resumo das principais características do empreendedor, segundo Timmons (1994) e Hornaday (1982) que são: perseverança, iniciativa, criatividade, protagonismo, energia, rebeldia a padrões impostos, capacidade de diferenciar-se, comprometimento, capacidade incomum de trabalho, liderança, orientação para o futuro, imaginação, proatividade (define o que deve aprender a partir do que deseja fazer), tolerância a riscos moderados, alta tolerância a ambiguidade e incerteza.

Acredita-se que, uma pessoa que tenha essas características comportamentais e habilidades frequentemente encontradas em empreendedores bem sucedidos, terá melhores condições para empreender. É importante destacar que as características empreendedoras não são as únicas responsáveis pelo sucesso, mas sem elas a pessoa poderá encontrar dificuldades em alcançar sucesso empresarial. Por isso, antes de se iniciar no mundo empresarial é importante que o indivíduo realize uma auto-avaliação, refletindo sobre aspectos fundamentais de sua personalidade e tenha conhecimento sobre sua área de atuação.

A auto-avaliação irá causar uma forte influência no desempenho do empreendedor, será sua principal fonte de criação, pois permitirá a reflexão sobre seus valores, sonhos, personalidade e motivação, elementos estes que poderão ajudar na projeção para o futuro empresarial do indivíduo, uma vez que projetamos o futuro com base no que somos e quanto mais cedo o empreendedor definir o que deseja ser e fazer, mais tempo terá para se preparar mentalmente para o sucesso de seu negócio.

Conhecer a área de atuação é outro fator importante para o empreendedor, pois permitirá analisar as condições econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, legais e culturais que podem influenciar na realização do sonho do empreendimento. Além disso, o conhecimento sobre a área de atuação e as suas variáveis auxiliará o empreendedor no desenvolvimento de sua intuição para perceber oportunidades.

Ainda com relação a esses novos empreendimentos, é importante destacar o seu elevado índice de mortalidade; a regra que parece ser aplicada a eles é falir e não alcançar sucesso. E na maioria das vezes, o ser humano coloca a culpa nas circunstâncias do mercado, como concorrência acirrada e altas taxas tributárias, não levando em consideração suas próprias ações contribuintes para o fracasso. É obvio que existem episódios em que as circunstâncias dificultam a execução de algumas ações propostas pelo empreendedor, mas é

inegável que alguns fatos poderiam ter sido previstos e controlados se tivesse um planejamento, sobretudo um plano de negócios.

O plano de negócios é um documento fundamental para o empreendedor, pois sua elaboração possibilitará um maior conhecimento sobre o ramo de atuação da empresa, sobre os produtos e serviços oferecidos, sobre os clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua idéia.

Segundo Dornelas (2008) o sucesso de uma empresa ou de uma marca certamente está ligado inicialmente a uma boa idéia criada por alguém com criatividade, talento e coragem suficientes para transformá-la em realidade. Esse alguém é o empreendedor, capaz de identificar uma boa oportunidade, perceber mudanças, correr riscos, enfrentar adversidades e, principalmente, conduzir seu negócio ao sucesso.

Porém, é importante salientar que o mercado de trabalho atual é caracterizado por constantes e rápidas transformações, fato que exige do empreendedor uma busca incessante pelo aperfeiçoamento de suas competências, habilidades e conhecimentos. Além disso, diante de um cenário cada vez mais competitivo, é essencial que o empreendedor possua competências que o auxiliem na superação das dificuldades e imprevistos impostos pelo mercado.

O empreendedor precisa estar sempre preocupado em aperfeiçoar suas habilidades menos desenvolvidas e aprimorar as mais fortes, para que dessa forma seja capaz de alcançar o perfil ideal para tornar-se bem-sucedido. Deve avaliar as próprias características, enfrentar suas limitações e trabalhar no sentido de desenvolver as competências essenciais para a sobrevivência da empresa.

No entanto, o perfil do empreendedor bem-sucedido não deve ser tomado como um padrão a ser seguido, mas apenas como um apoio para o processo de desenvolvimento, detectando o que precisa ser melhorado e trabalhado para ser o empreendedor que se deseja. O mais importante é saber que as características atribuídas ao empreendedor podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa, pois fazem parte da natureza humana e, sendo assim, o empreendedor de sucesso é um ser humano como qualquer outro, cujos traços da personalidade, talentos e capacidades contribuíram para o alcance do sucesso nos negócios.

2. PLANO DE NEGÓCIOS: A CONCRETIZAÇÃO DE UMA IDÉIA

2.1 Conceito

O plano de negócios é uma ferramenta de planejamento que descreve de forma breve as projeções futuras de um empreendimento, desenvolvendo idéias de como o negócio deve ser conduzido, caracterizado, operado. Além disso, serve para orientar na busca por informações sobre o ramo de atuação, sobre os produtos, serviços, fornecedores, concorrentes e clientes e para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, bem como para expansão de determinada empresa. É, portanto, uma ferramenta dinâmica que avalia o negócio ao longo do tempo e serve de apoio para uma análise mais eficaz do negócio.

Segundo Pavani (1997) a elaboração de um plano de negócios possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que uma parte dos riscos e circunstâncias adversas será prevista no seu desenvolvimento. Deve ser visto como um caminho inicial a ser seguido rumo ao sucesso empresarial.

Pode-se dizer ainda que a elaboração dessa ferramenta permite ao empreendedor, utilizar todo o seu conhecimento sobre o negócio, pois exige persistência, comprometimento com a idéia, pesquisas sobre o segmento de atuação, além de características importantes como criatividade, coragem e perseverança na busca pelos objetivos.

Para Greatti (2003) quando um plano de negócios é elaborado de forma cuidadosa, o empreendedor poderá identificar certos riscos como inviabilidade financeira, concorrência acirrada, insuficiência de clientes e, com isso, será capaz de solucioná-los ou até mesmo desistir da idéia de criar ou incrementar um empreendimento. É importante salientar que riscos como estes são frequentes no mundo dos negócios e cabe ao perfil do empreendedor conseguir contê-los para tentar alcançar o sucesso empresarial.

Dolabela (2008) destaca três principais razões para se realizar um plano de negócios: é um instrumento de minimização de riscos, pois seu desenvolvimento permite ao empreendedor analisar a viabilidade de seu projeto sob diversos aspectos; pode ser visto também como uma linguagem de comunicação do empreendedor com outros e com ele mesmo; proporciona elementos importantes para o exercício da liderança, através da fundamentação do sonho e da visão de futuro da empresa.

Ainda segundo o mesmo autor, um plano de negócios deve ser feito com o objetivo de identificar as possíveis oportunidades e ameaças aos negócios e de dar suporte às decisões que o empreendedor deverá tomar para alcançar o sucesso. Por isso, antes de abrir uma empresa, é conveniente elaborar um plano de negócios, pois esse instrumento facilitará o planejamento e evitará que o empreendedor abra uma empresa, movido apenas pelo seu entusiasmo, sem qualquer estudo prévio.

No entanto, é importante salientar que o plano de negócios não é útil apenas para as empresas nascentes; empreendimentos já existentes também necessitam de uma ferramenta capaz de gerenciar, desenvolver, analisar seu potencial de mercado, inovar e definir estratégias.

Além disso, o plano de negócios serve como um importante instrumento de comunicação entre a empresa e seus diferentes públicos, como sócios, fornecedores, investidores, clientes, bancos. Sendo assim, as informações e o nível de comunicação que deve ser utilizado no plano variam de acordo com o público-alvo e com os objetivos que se espera alcançar na comunicação (PAVANI, 1997).

Outro fator importante é que o plano de negócios é específico para cada tipo de organização, sendo assim, mesmo que existam diversos modelos, o caminho que será seguido dependerá do objetivo pretendido com a análise, podendo ser amplo para novos empreendimentos como também limitado para empreendimentos já atuantes no mercado; sendo que, neste caso, a análise deverá se restringir a algumas áreas ou aspectos importantes e problemáticos da empresa, podendo avançar conforme o desenvolvimento do negócio e a necessidade de planejamento.

Deste modo, um plano de negócios poderá se focar, por exemplo, na área de comunicação da empresa, analisando seus principais problemas e levantando, por meio da análise do ambiente mercadológico, algumas estratégias e ações que possibilitem uma melhor divulgação do negócio e uma maior aproximação com o público-alvo, fazendo com que a empresa alcance o sucesso desejado.

Com base nesses fatores fica clara a importância do plano de negócios, por meio do qual o empreendedor poderá adquirir conhecimento sobre o tipo de serviço ou negócio que está sendo oferecido, sobre os seus concorrentes e clientes atuais ou potenciais, sobre o mercado de atuação, entre outros. Assim será possível tornar a empresa mais eficiente e competitiva, melhorando a qualidade da comunicação e do relacionamento com seu público-alvo.

2.2 Estrutura de um Plano de Negócios

Muitos autores citam como desenvolver um plano de negócios, no entanto, não existe uma estrutura única, uma metodologia que deve ser seguida, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, por isso é impossível criar um modelo padrão de plano de negócios que possa ser aplicado a qualquer tipo de empreendimento.

Nesse trabalho, a estrutura que será utilizada como base é a apresentada por Salim (2005) em seu livro “Construindo plano de negócios”, que é constituída pelas seguintes seções:

Seções	Descrição
Sumário Executivo	Apresentará resumidamente o projeto e a entidade, com informações necessárias para caracterizá-la, descrever o tipo de produtos/serviços a serem oferecidos, seu diferencial e colocação no mercado. Como um resumo de todo o negócio, é considerado extremamente importante, pois despertará o interesse do leitor em avançar na leitura.
Resumo da Empresa	Onde se descreve dados do empreendimento, como razão social, histórico, capital social. Deve explicar o que a empresa faz, destacando quais os produtos ou serviços comercializados, bem como a forma legal de constituição.
Produtos e Serviços	Nesta seção serão descritos os produtos e serviços; como são produzidos, ciclos de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

<p>Análise de Mercado</p>	<p>Após uma pesquisa de mercado, podemos conhecer e definir o mercado consumidor do produto/serviço da empresa, como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes.</p>
<p>Estratégia do Negócio</p>	<p>Nesta fase deverá ser definida a missão, a visão e os objetivos da empresa, elementos essenciais para o sucesso. A partir disso, será necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios, estudar os pontos fortes e fracos da empresa e levantar as principais estratégias que deverão ser adotadas.</p>
<p>Organização e Gerência do Negócio</p>	<p>O ponto fundamental abordado nesse capítulo será a estrutura hierárquica da empresa, com destaque para as responsabilidades e competências necessárias para cada cargo.</p>

Com base nessa estrutura, pode-se notar que cada uma das seções do plano de negócios tem um propósito específico, portanto, dependendo do objetivo da seção, a abordagem poderá ser mais ampla ou até mesmo menor do que em outras seções. Além disso, é importante destacar que não existe um tamanho ideal ou uma quantidade de páginas exatas para a elaboração de um plano de negócios. O que realmente importa é escrever o plano de acordo com as necessidades do público-alvo e com o objetivo proposto pelo plano.

Conforme Dornelas (2008) os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são: Em que negócio você está? O que você (realmente) vende? E qual é o seu mercado-alvo?

Ainda segundo o mesmo autor, as seções de um plano de negócios devem ser organizadas de forma lógica, coerente, que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa está organizada, seus objetivos, produtos e serviços, seu mercado de atuação e suas principais estratégias.

2.3 Importância do Plano de Negócios para PME

Atualmente o papel das pequenas e médias empresas na economia tem ganhado maior destaque, pois com o advento de um novo modelo econômico, as grandes organizações viram-se obrigadas a se adequarem às exigências da nova economia, passando por um processo de enxugamento de suas estruturas, que passaram a ser divididas em unidades menores ou tiveram algumas atividades terceirizadas. Todas essas ações tiveram como principais objetivos o aumento da flexibilidade, a redução dos custos e da burocracia que dificultava a inovação.

No Brasil esse processo não foi diferente e, dessa forma, a participação das pequenas e médias empresas também começa a ganhar destaque na economia do país. Muitas pessoas passam a abrir seu próprio negócio com o intuito de obterem maior independência econômica, liberdade e realização profissional.

No entanto, um fator preocupante a respeito da maior parte dessas pessoas que iniciam um novo negócio, está relacionado com a falta de conhecimento destas para administrar o empreendimento, tendo em vista que muitos desses novos empreendedores acreditam que atitude e motivação pessoal aliada à criatividade são aspectos suficientes para criar seu próprio negócio, mas segundo Dolabela (2008, p. 29) “não basta que exista a motivação para empreender. É necessário que o empreendedor conheça formas de análise do negócio, do mercado e de si mesmo para perseguir o sucesso com passos firmes e saber colocar a sorte a seu favor.”

Dessa forma, seria interessante que os empreendedores buscassem inicialmente informações a respeito da área que pretendem atuar, dos clientes em potencial, da concorrência, do processo produtivo e de si mesmos - pois a auto-imagem poderá influenciar o desempenho do empreendedor - e elaborassem planos de negócios com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o mercado de atuação e aperfeiçoar a visão empreendedora, fatores que auxiliariam essas novas empresas a se manterem e alcançarem sucesso no mercado.

Com o plano de negócios, o empreendedor pode adquirir conhecimento suficiente do tipo de serviço ou produto que está sendo oferecido, identificar e avaliar as oportunidades de negócio e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa. Deste modo, a gestão do novo negócio poderá ser realizada de maneira mais eficiente e, por conseqüência, melhorar a qualidade da comunicação, o grau de confiança e a imagem da empresa.

É importante salientar que, na gestão de qualquer empresa, a elaboração de planos é necessária para garantir que objetivos, metas, responsabilidades e recursos sejam definidos de forma clara e eficiente. Sendo assim, o plano de negócios mostra-se como uma ferramenta fundamental dos empreendedores tanto de organizações de grande porte como também de organizações de pequeno e médio porte.

A diferença é que em empreendimentos de pequeno e médio porte a possibilidade de tirar proveito dos benefícios do plano de negócios é maior, pois segundo Dornelas (2008) as pequenas e médias empresas (PME) costumam ser mais ágeis e flexíveis, capazes de se estruturar em pouco tempo, inovar nos produtos e serviços oferecidos e no seu modelo de negócios. Assim sendo, esse tipo de organização apresenta-se como mais propício para implementar as mudanças e soluções apontadas no plano de negócios.

Além disso, o plano de negócios pode ser uma ferramenta eficiente para a resolução de alguns problemas complexos, característicos de PME, como: dificuldade em conseguir clientes nos primeiros anos de instalação; dificuldade para encontrar uma boa equipe de trabalho; problemas ligados ao financiamento devido à falta de recursos suficientes e a dificuldade de competir com empresas consolidadas em uma fase mais avançada do negócio. Por meio do plano de negócios, o empreendedor poderá fazer projeções para o futuro e ser capaz de prever possíveis dificuldades de sua pequena empresa, em médio ou longo prazo, ou seja, não apenas mostrará como reagir aos problemas comuns a essas empresas, mas tentará antecipá-los.

Além do mais, vale destacar que o planejamento tem se mostrado como um importante requisito para as empresas se manterem competitivas no mercado, pois segundo Souza (2009, p.29) “a situação de determinada empresa vai depender sempre do que foi planejado para ela”. Por isso, é necessário que as PME planejem muito bem seu negócio, sempre visando atingir, conforme Renilda Almeida (apud SOUZA, 2009, p.29) os seguintes objetivos:

- Estabelecer uma clara projeção para o futuro;
- Mobilizar a empresa em torno de uma visão comum de sucesso e de referências para alcançá-la;
- Definir prioridades para facilitar a tomada de decisão gerencial;
- Determinar a melhor alocação de recursos para investimentos;
- Definir necessidades de rever a concepção atual de negócios;

- Antecipar mudanças a partir do conhecimento do ambiente onde atua, marcando presença no seu segmento de mercado;
- Cumprir a missão social implícita e essencial a qualquer organização; e
- Possibilitar a transformação de suas estratégias em ações efetivas e eficazes.

Com base nesses objetivos citados pela autora, pode-se notar que tratam de elementos fundamentais para o bom andamento das organizações, pois com as constantes e rápidas mudanças advindas do mercado global, é necessário que as PME tenham metas e objetivos bem definidos, para que possam traçar o melhor caminho a ser seguido pela organização para o alcance do sucesso almejado.

E para facilitar a comunicação de tais objetivos, como também das principais estratégias adotadas pela organização para atingí-los, os empreendedores devem se utilizar do plano de negócios, que poderá funcionar como estimulador da equipe de trabalho em torno de metas e objetivos comuns.

No entanto, é importante salientar que para manter essa equipe de trabalho estimulada, o empreendedor deve dar aos seus colaboradores oportunidades de participarem das soluções dos problemas, das tomadas de decisões da empresa, reconhecer a importância desses colaboradores e possuir um bom canal de comunicação que beneficie e fortaleça a relação entre a empresa e o seu público interno, ou seja, os colaboradores, tendo em vista que pessoas satisfeitas tendem a trabalhar com mais responsabilidade e passam a se envolver de forma mais intensa com os objetivos da empresa.

Considerando tudo que foi exposto até o momento, pode-se constatar que o plano de negócios é uma ferramenta de suma importância para o crescimento e sobrevivência das empresas de pequeno e médio porte, isto porque com o plano de negócios, o empreendedor pode planejar os vários passos necessários para a implementação ou criação de uma empresa. Esse planejamento ajudará o empreendedor a identificar e avaliar as oportunidades de negócio, procurando minimizar os riscos e incertezas relacionadas ao seu mercado de atuação.

Além disso, vale destacar que no atual mercado econômico as exigências são cada vez maiores; as empresas desorganizadas e desestruturadas voltadas para o velho modelo econômico estão destinadas ao fracasso, e a nova economia de mercado impossibilita que empreendedores despreparados, sem o conhecimento e planejamento adequado, alcancem o sucesso desejado.

Sendo assim, para as organizações se manterem competitivas no mercado, precisam inovar, ser mais ágeis, se reestruturar, rever seus processos. Esses aspectos são favoráveis às

pequenas empresas, que por serem mais ágéis e flexíveis têm maior capacidade para adaptar-se a essas novas exigências do mercado. E por outro lado, é necessário que os empreendedores reconheçam a importância do planejamento, realizado por meio do plano de negócios, como a sua principal arma para criar ou levar o seu empreendimento a um crescimento com bases sólidas em direção ao sucesso.

3. PEQUENA EMPRESA E EMPRESA FAMILIAR: ESPAÇOS PARA O EMPREENDEDORISMO

3.1 Conceituação e Caracterização da Pequena Empresa

A tendência imposta pela economia até o século passado era a da supervalorização das grandes empresas capitalistas, assinaladas como as principais responsáveis pelo desenvolvimento e melhora da economia global. No entanto, devido ao processo de internacionalização da economia, o foco de atenção se volta para as pequenas empresas, que vem adquirindo um lugar de destaque no mercado econômico brasileiro e mundial.

Segundo dados do SEBRAE (2005, apud SOUZA, 2009, p.31) as pequenas empresas no Brasil são responsáveis pela manutenção de 67% das pessoas ocupadas, entre elas sócios, proprietários, familiares, empregados; contratam 56% dos empregados com carteira assinada; 62% delas são exportadoras e contribuem com 2,3% do valor das exportações, além de participarem com 20% no PIB (Produto Interno Bruto).

Considera-se como um dos fatores responsáveis por esses números significativos a internacionalização da economia, por meio da qual surgem novas tendências como a terceirização, relacionada ao repasse a terceiros de uma atividade considerada não essencial para uma determinada empresa. Essa medida passou a ser adotada por algumas empresas com o intuito de alcançarem uma maior eficiência em seus negócios. Sendo assim, empregados dessas empresas passaram a abrir o seu próprio negócio para oferecerem serviços ao antigo empregador, culminando na criação de pequenos empreendimentos.

E a esses pequenos novos empreendimentos são impostas, segundo Souza (2009), tendências mundiais como a oferta de produtos com qualidade, atendimento especializado, preços acessíveis, ética nas relações comerciais. Porém, mesmo com essa evolução da economia, torna-se necessário definir a pequena empresa.

Uma empresa pode ser avaliada como pequena, por diversos aspectos, como: número de funcionários, tamanho, ramo de negócio, faturamento. No Brasil, as micro e pequenas empresas estão definidas no Estatuto da Microempresa (Lei 7.256/84) e seu enquadramento está relacionado ao volume de vendas e serviços, forma jurídica e ramo de negócio (SOUZA, 2009).

No entanto, para Souza (2009), independente do ramo de comércio, indústria, ou prestação de serviços, o volume de vendas deveria ser a variável para classificar uma empresa como de pequeno porte, pois segundo ele o que realmente interessa é a quantidade de receita gerada pelas atividades da empresa e não seu ramo de atividade ou tipo de serviço prestado. Mas, segundo Vieira (2002 apud OLIVEIRA, 2005, p. 24) o critério de classificação pelo faturamento ou lucro pode gerar distorções, tendo em vista que uma cifra numérica não indica qual a estrutura empresarial e administrativa foi utilizada para conseguí-la, além de ser um valor que pode variar dependendo do ramo de atuação da empresa.

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o conceito de micro e pequena empresa é diversificado e muda de acordo com a região, o ramo de negócio, o porte econômico e a forma jurídica. O critério adotado pelo SEBRAE tem como base o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que enquadra as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa, definindo e classificando as empresas como:

- **Microempresa:** na indústria até 19 funcionários; no comércio e serviços até 9 funcionários;
- **Pequena Empresa:** na indústria de 20 a 99 funcionários; no comércio e serviços de 10 a 49 funcionários;
- **Média Empresa:** na indústria de 100 a 499 funcionários; no comércio e serviços de 50 a 99 funcionários;
- **Grande Empresa:** na indústria acima de 500 funcionários; no comércio e serviços acima de 100 funcionários.

Entretanto para Audrestsch; Prince; Thurik (1999 apud OLIVEIRA, 2005, p.23) é importante que se tenha cuidado ao utilizar essa classificação baseada no número de funcionários, uma vez que ela trabalha com a idéia de que o número de empregados é o fator determinante da produtividade e fundamental para a avaliação do desempenho da empresa, indústria e da economia.

Com base no que foi exposto é possível notar a dificuldade em se definir o termo pequena empresa, que se apresenta na maior parte das vezes como um conceito vago e heterogêneo, fato que está relacionado às variações que os conceitos e definições sofrem quando são abordados em diferentes países, culturas e contextos.

No entanto, é fundamental destacar que mesmo com essa dificuldade em se chegar a um consenso sobre o conceito de pequenas empresas, é possível ressaltar algumas características peculiares no formato e estrutura dessas empresas.

Primeiramente, nas pequenas empresas o número de pessoas que ocupam cargos diretivos é reduzido, sendo muito comum essa função ser desempenhada apenas por uma única pessoa, o dirigente, que passa a ser o detentor da autoridade. Isso ocorre segundo Leone (1999 apud RIBEIRO, 2008, p.70) devido à estrutura organizacional simples e centralizada dessas empresas.

Além disso, o volume mensal de transações e operações apresenta-se baixo quando comparado as empresas de maior porte, fazendo com que a atividade produtiva não ocupe uma posição de destaque no mercado. Entre outros, o volume da produção de bens ou serviços, vendas, compras, itens em estoque, número de clientes e fornecedores também são muito menores do que os apresentados pelas empresas de maior porte.

Outro aspecto interessante relacionado a essas empresas refere-se ao fato de ocorrer um maior estreitamento nas relações pessoais, ou seja, o proprietário encontra-se mais próximo aos seus funcionários, aos seus clientes e fornecedores, acarretando muitas vezes, na criação de relacionamentos mais humanos e amigáveis, podendo tornar o ambiente de trabalho mais agradável e até mesmo mais produtivo, pois quando, por exemplo, funcionários de uma empresa são submetidos a trabalhar em um ambiente agradável, conseqüentemente irão demonstrar sua satisfação por meio da melhora do seu trabalho.

Além dessas características que foram citadas acima, outra informação que não deve ser desprezada é a personalização da gestão na pessoa do proprietário-gerente, ou seja, a empresa passa a ser criada e operada à imagem e semelhança de seu empreendedor, que frequentemente acumula, nas empresas de pequeno porte, funções técnicas, estratégicas, administrativas e financeiras. Para Leone (1999 apud RIBEIRO, 2008, p.73) é importante que o empreendedor tenha conhecimento sobre o ambiente econômico em que sua empresa está inserida para que possa compreender melhor os problemas que terá de enfrentar e tentar buscar soluções.

3.2 Problemas Enfrentados pelas Pequenas Empresas

Com o advento da globalização ocorreu uma verdadeira reviravolta no mundo dos negócios, tornando ainda mais complicados os processos de tomada de decisão nas empresas tanto de grande como de pequeno porte, sendo essas últimas as mais prejudicadas.

A maior parte dessas pequenas empresas acaba fechando em um período muito curto de tempo, pois conforme pesquisas feitas pelo SEBRAE-SP (2010) antes de completarem um ano de existência 27% fecham as suas portas. Os números são ainda maiores quando se trata do fechamento das pequenas empresas em um período de cinco anos, chegando a 58%. Apesar desses números nada agradáveis, existe um dado positivo nas pesquisas feitas pelo SEBRAE-SP, destacando que a taxa de mortalidade no ano 2008 era pior, chegando a 62%. Portanto, é possível verificar um progresso no combate à morte dos pequenos negócios, progresso este que segundo Souza (2009, p.32) está associado à maior “divulgação de informações por órgãos especializados, publicações de revistas especializadas, maior interesse dos futuros empresários, cursos sobre empreendedorismo, entre outros”.

Existem vários fatores que podem levar uma pequena empresa a “morte”, como a carência de recursos financeiros, falta de mão-de-obra especializada, dificuldade em obter financiamento, falta de ferramentas e técnicas modernas de gestão, volume de vendas insuficiente e administradores e gerentes sem treinamento adequado. No entanto, é imprescindível que a mortalidade dessas empresas não seja atribuída a um único fator, pois a chance de uma empresa fechar suas portas depende de diversos fatores, que em conjunto podem aumentar ou reduzir o risco de seu fechamento.

Conforme pesquisa do SEBRAE-SP, as principais causas do fechamento das empresas são:

- Pouco desenvolvimento no comportamento do empreendedor, que acaba pecando pela falta ou pouca habilidade e conhecimento;
- Problemas pessoais dos proprietários (relacionamentos entre sócios, saúde física, sucessão empresarial);
- Insuficiência de política de apoio; (burocracia e tributação elevada);
- Falta de planejamento prévio;
- Gestão deficiente do negócio;

- Situação econômica deprimida;

Com base nos resultados dessa pesquisa pode-se notar a importância de se ter uma maior flexibilidade nas relações comerciais, reivindicar por uma carga tributária mais justa e por políticas de incentivo, realizar planejamentos e capacitar os empreendedores por meio de cursos e treinamentos.

Para melhor entender os problemas que afetam as pequenas empresas, Batalha; Demori (1990 apud OLIVEIRA, 2005, p.32) os dividem em quatro diferentes áreas: produção, financeira, mercadológica e administrativa.

Na área de produção, os autores levantaram os seguintes problemas: o uso de máquinas e equipamentos com baixa tecnologia; a falta de manutenção preventiva; o desconhecimento ou a não aplicação de técnicas de administração da produção adequadas; exagero na geração de estoque e matéria-prima; falta de programação da produção eficiente; dependência tecnológica das grandes firmas; despreparo do corpo técnico da empresa; dificuldades em contratar mão-de-obra qualificada.

Com relação à área financeira os problemas levantados foram: incapacidade das empresas de gerarem capital excedente e suficiente para suportar investimentos que permitam alcançar novos patamares quantitativos e qualitativos de produção; carência de capital de giro; incapacidade de autofinanciamento e dificuldade para aquisição de empréstimos.

Quanto aos problemas mercadológicos, estes foram divididos em endógenos (internos) e exógenos (externos). Dentre os problemas endógenos tem-se: falta de informação sobre o mercado; ausência de qualidade e inovação dos produtos; carência de política racional de vendas; falha no controle da produção para que prazos sejam cumpridos.

Já os problemas exógenos são: pouco poder de barganha comercial; preço e qualidade muitas vezes impostos pelo fornecedor; insegurança no que se refere à continuidade dos pedidos.

Por fim os autores enumeram as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas na área administrativa, quais sejam: falta de profissionais com formação e competência administrativa; na maior parte das vezes, os proprietários não possuem nenhuma base em gestão, o que dificulta a aplicação de instrumentos e técnicas de gestão amplamente conhecidos e testados pelo mercado.

Com base nas diversas opiniões sobre os problemas que afetam as pequenas empresas, pode-se concluir que as dificuldades enfrentadas por essas empresas são múltiplas e complexas e é fundamental que os empreendedores tenham conhecimento sobre esses

principais problemas e procurem estar sempre cientes das mudanças do mercado, além de procurarem constantemente o aperfeiçoamento profissional para que possam realizar com mais segurança e conhecimento suas funções.

3.3 Empresa Familiar: Principais Características

Apesar da variedade de classificações que procuram definir as empresas familiares, pode-se entendê-las de forma simplificada, como organizações em que uma ou mais famílias estão à frente dos negócios, seja como proprietária ou participando da gestão. No Brasil geralmente a empresa familiar está atrelada a idéia de uma organização frágil com poucas chances de sobrevivência no mercado competitivo.

Porém, Vidigal (1999 apud MOREIRA JUNIOR, 2006, p. 9) destaca a mudança desse pensamento nos Estados Unidos e Europa desde a década de 1980, quando as comunidades empresariais e acadêmicas passam a perceber a importância e a vitalidade da empresa familiar

Ainda conforme o mesmo autor, existem algumas recomendações em termos de gestão que podem possibilitar maiores oportunidades de sobrevivência para esse tipo de empresa, que são: ter diálogo e comunicação aberta e franca entre todos acionistas; possuir um acordo de família; é necessário que o sucessor tenha vocação para trabalhar na empresa; ter regras para a sucessão; evitar o cabide de emprego; ter um conselho de administração atuante e ter, dentro desse conselho, membros que não pertençam a família.

Com base nessas recomendações é possível constatar a existência de diversas dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares; dentre essas dificuldades existem algumas que se destacam e costumam ocorrer com maior frequência como a inexistência de uma separação entre os sistemas empresa e família, podendo ocasionar em desentendimentos entre os membros da família, fato que pode levar a uma interferência no comportamento e na tomada de decisões da empresa. Além disso, alguns estudiosos analisam que o sistema empresa e família são sobrepostos e, portanto, geralmente um intervém no funcionamento do outro, fazendo com que muitas dessas famílias venham a privilegiar um sistema em detrimento do outro.

Outro problema apresentado por essas empresas é o baixo investimento em recursos humanos, tecnologia e ferramentas de gestão; isso ocorre na maior parte das vezes devido a deficiências no processo de profissionalização, por meio do qual a organização familiar pode

passar a adotar práticas administrativas mais modernas e eficientes e substituir métodos baseados na intuição por métodos impessoais e racionais, tendo em vista que o processo de profissionalização é consequência dessa mudança de um método instintivo para uma abordagem mais profissionalizada, baseada no planejamento e controle do crescimento por meio de estratégias e técnicas de administração (MOREIRA JUNIOR, 2006).

No entanto, existem diversas barreiras que atrapalham ou até mesmo impedem o bom andamento da profissionalização, como a dificuldade na delegação de responsabilidades; posições importantes e estratégicas podem ser reservadas para membros da família devido ao medo de ocorrer uma perda do controle por parte desta; falta de funcionários capacitados para ocupar as futuras funções e dificuldade em descentralizar o poder. Segundo Bernhoeft (1989 apud MOREIRA JUNIOR, 2006, p. 17) o processo de profissionalização deve ser realizado de maneira ampla e incluindo várias frentes, como a profissionalização da família e o ajuste de funcionários com o perfil do próprio negócio.

Apesar da existência de diversas dificuldades dentro de empresas familiares, existem aspectos favoráveis para o bom andamento dessas empresas, dentre os quais se destaca a possibilidade de um fortalecimento das relações humanas, tendo em vista que a forte ligação entre família e empresa, apesar de gerar na maior parte das vezes muitos problemas, por outro lado acaba trazendo consigo características importantes como lealdade, dedicação, sensibilidade, orgulho familiar, concepção da continuidade e proximidade entre os dirigentes e seus colaboradores.

Sendo assim, pode-se dizer que essa ligação entre empresa e família pode gerar valores que poderão ser compartilhados entre os familiares presentes na organização criando um sentimento comum de unidade, o qual poderá levar esses familiares a vestirem a camisa da empresa.

Além disso, o fato de se ter um negócio próprio como fonte de renda é um diferencial muito importante, podendo vir a incitar um maior comprometimento e uma maior responsabilidade na busca de resultados satisfatórios para a empresa. E na maior parte das vezes, a empresa familiar costuma ser vista como um modelo para os seus integrantes desde a infância, com isso os herdeiros crescem acreditando ser parte do negócio, o que poderá facilitar na identificação com os problemas e desafios da organização.

3.4 Processo de Sucessão Familiar

Ao se estudar as características das empresas familiares, é possível notar que um dos mais importantes desafios a serem enfrentados por elas está relacionado ao processo de sucessão na empresa, por meio do qual ocorre uma transição, uma troca de comando de uma geração para outra. Todavia, esse processo de sucessão engloba muito mais do que a decisão do herdeiro em participar da gestão da empresa, pois aparecem conflitos e questões importantes nas relações entre a família, a gestão e a propriedade da empresa.

Os processos sucessórios são caracterizados segundo Lemos (2003) como:

[...] momentos de mudança na direção da empresa. Quando são iniciados sem uma definição de critérios objetivos em relação ao perfil desejável para o sucessor, estimula-se a competição entre os pretendentes, resultando em conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares. (LEMOS, 2003, p.41).

Ainda segundo a mesma autora, existem empresas que tratam o tema sucessão como um tabu, ou seja, não comentam nada sobre o assunto, apesar de todos terem conhecimento da sua importância. O processo de sucessão é importante, pois é o elemento que permite a continuidade do empreendimento de forma satisfatória, por isso é visto como um assunto delicado.

Segundo Lourenzo (1999, p. 101 apud MOREIRA JUNIOR, 2006, p. 38) as principais dificuldades encontradas no processo sucessório são: centralização do poder pelo fundador; conflitos familiares; incompatibilidade das visões estratégicas de sucessores e fundador; resistência do fundador em se afastar do comando; falta de planejamento da sucessão; interferência dos clientes, fornecedores ou empregados antigos; falta de apoio do sucedido na troca de comando; sucessores sem interesse ou vocação pelo negócio e falta de preparo dos sucessores.

Com base nessas dificuldades levantadas pelo autor, pode-se perceber a necessidade de os empresários realizarem um plano para a sucessão, que segundo Moreira Junior (2006) deve ser planejada desde o início da empresa e pode vir a ser um elemento essencial para a sobrevivência do empreendimento em longo prazo, sendo fundamental a participação do empresário fundador que deve ajudar a coordenar o programa de ação preferencialmente durante o seu período de gestão.

Os principais fatores a serem avaliados no planejamento sucessório, segundo Lourenzo (1999 apud MOREIRA JUNIOR, 2006, p.39) são: o treinamento dos herdeiros; avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores; profissionalização da família; revisão da estrutura organizacional; determinação da missão da empresa; avaliação de fatores ambientais como fornecedores, clientes, instituições; relação do sucesso da empresa com a imagem do fundador; perfil do sucessor; aceitação do fundador quanto à necessidade do planejamento da sucessão e da transferência dos bens.

É importante destacar que a maior parte das empresas familiares carece de uma cultura de prática para o planejamento, considerando-o muito burocrático e desnecessário, acarretando dessa forma em um processo sucessório desordenado e imediatista, no qual os administradores dessas empresas acabam praticando aquilo que intuitivamente acreditam ser o correto, decidindo por impulso e demonstrando receio em mudar ou aceitar novas formas de gestão. No entanto, pesquisas comprovam que a falta de planejamento e a má condução dos processos sucessórios são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares brasileiras.

Mas, além desses fatores existe outro elemento considerado essencial não só para as empresas familiares, mas também para o funcionamento de qualquer sistema, esse elemento é a comunicação. Na maior parte das empresas familiares é possível verificar uma ineficácia na comunicação, fator que dificulta o acordo entre as partes que compõem os sistemas empresarial familiar e familiar, portanto capaz de afetar de forma negativa o processo de sucessão familiar, haja vista que uma comunicação eficiente seria capaz de minimizar os conflitos advindos dos diferentes interesses dos fundadores e de seus futuros herdeiros.

Além do mais, vale destacar que todas as dificuldades encontradas no processo sucessório podem gerar uma divisão interna que trará como consequência desconfiança e problemas de comunicação. A empresa deixa de falar a mesma língua e perde força, nesse caso é preciso buscar uma readequação da comunicação organizacional, procurando fortalecer os relacionamentos.

4. COMUNICAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: UM DIÁLOGO PRODUTIVO

4.1 Comunicação Organizacional

A comunicação nas organizações nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de fundamental importância para o seu desenvolvimento e sobrevivência. Porém, com a chegada da globalização e o aumento do volume de informações e conhecimentos, os modelos de gestão organizacional tornaram-se mais flexíveis e descentralizados, proporcionando uma participação mais intensa dos colaboradores, com isso a comunicação passou a ser considerada cada vez mais essencial para o sucesso dos negócios, tendo em vista que é através dela que ocorrem as trocas de informações e conhecimentos.

A comunicação no ambiente organizacional deve estar relacionada às estratégias da organização, devendo inclusive ser considerada como um processo estratégico pelo qual a empresa procura divulgar suas ações, objetivos, valores e cultura, para os seus diferentes públicos internos e externos.

Para Angeloni (2010), além de fazer parte das estratégias organizacionais, a comunicação precisa ser planejada, uma vez que o planejamento e a administração estratégica da comunicação auxiliam no desenvolvimento das organizações, por meio de buscas de oportunidades, como também podem diminuir ou evitar possíveis ameaças do mercado.

Além disso, para ser eficiente, a comunicação precisa ter foco e se adequar ao contexto da empresa e do público-alvo, precisa ser mensurada e as formas e tipos de comunicação devem ser integradas e gerenciadas por meio de uma política global, amparada por uma linguagem comum, para que relacionamentos favoráveis possam ser construídos.

Segundo Kunsch (2002):

As grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que forma o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2002, p.150).

Através da comunicação integrada, os diversos setores da organização têm a possibilidade de trabalharem de forma conjunta, considerando os objetivos e estratégias da

organização e, ao mesmo tempo, respeitando os objetivos específicos de cada um dos públicos envolvidos.

Contudo, vale destacar que a comunicação organizacional tradicionalmente tem sido trabalhada como a somatória de atividades desempenhadas por unidades independentes e sem um planejamento conjunto, fatores agravados pela concorrência entre setores atuantes dentro das empresas, que podem vir a tomar decisões com base em interesses particulares, seguindo a velha fórmula de “aqui quem manda sou eu”. Neste caso, a comunicação interna, por exemplo, ficaria entregue à área de Relações Públicas, os jornalistas editariam os jornais ou revistas da organização, e a publicidade seria de responsabilidade dos profissionais de marketing, ou seja, as áreas da comunicação trabalhariam de maneira desarticulada (ANGELONI, 2010).

É importante salientar que reunir os profissionais da comunicação para atuarem de maneira conjunta não é uma tarefa fácil na maior parte das organizações, mas, mudar essa atitude é um desafio a ser vencido na busca de um novo paradigma, no qual os esforços individuais passam a ser coletivos, visando o fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo da organização perante todos os seus públicos.

A comunicação integrada deve, portanto, estar alicerçada em um diálogo produtivo e aberto com os públicos internos e externos da organização, tendo em vista que este diálogo proporcionará bases mais solidificadas para a empresa, possibilitando a confirmação de suas políticas e filosofias por meio das atitudes e atividades desenvolvidas pela mesma.

Além disso, um ambiente favorável à comunicação, com lideranças interessadas em estabelecer uma cultura do diálogo, é capaz de incentivar as manifestações de idéias e sugestões que podem originar inovações e identificar soluções altamente lucrativas para o empreendimento. Sendo assim, a implantação de um sistema de comunicação organizacional eficiente e eficaz é uma necessidade para as organizações da sociedade da informação e do conhecimento.

No entanto, para que essa comunicação funcione de maneira eficiente e eficaz, é necessário que seja considerada e tratada de maneira integrada e visando os objetivos da organização, além da necessidade de se conhecer a fundo as características e os integrantes da organização para que caminhos, planos, metas e objetivos possam ser traçados de forma condizente com a realidade da empresa.

4.2 Relações Públicas: Comunicador-Empreendedor

No mundo globalizado as relações de trabalho estão exigindo, mesmo para aqueles que vão ser funcionários, um alto grau de empreendedorismo, fator que dá origem ao termo intraempreendedor ou empreendedor corporativo. Dessa forma, o mercado está valorizando profissionais que tenham iniciativa, conheçam o negócio, assumam riscos, atendam as necessidades dos clientes e tenham um bom relacionamento com o público interno, ou seja, precisam pensar e agir como empreendedores.

O empreendedor possui diversas características e atitudes que o diferenciam no mercado de trabalho. Porém, um dado interessante a respeito das características dos empreendedores de sucesso é a constatação de que costumam apresentar uma considerável habilidade de comunicação, seja pela capacidade de transmitir suas idéias de forma clara e objetiva, ou por motivar sua equipe, proporcionando sempre a abertura do diálogo entre os colaboradores.

Com base nesse fator, Mainieri (2005) apresenta uma definição do comunicador-empreendedor:

Poderíamos defini-lo como o profissional de comunicação com forte perfil para inovação que é dono de seu próprio negócio ou empregado de uma organização. É o profissional que, parafraseando Filion, imagina, desenvolve e realiza soluções de comunicação permanentemente. É alguém que inova e é agente de mudanças. (MAINIERI, 2005, p.6)

Sendo assim, o comunicador-empreendedor pode ser tanto o dono do negócio ou um funcionário da empresa, não importando o cargo que ele ocupa, mas sim as características empreendedoras que ele possui, características capazes de transformar o ambiente de trabalho.

Com base nesse conceito de comunicador-empreendedor, pode-se notar o adequamento do profissional de Relações Públicas nesse perfil empreendedor, pois além de utilizar a comunicação como principal instrumento de trabalho, faz uso de ferramentas importantes para os empreendedores como planejamento, pesquisa, controle e avaliação de programas e projetos, além de possuir visão de negócio, conhecimento na área de administração e marketing e apresentar características empreendedoras como criatividade, inovação, flexibilidade e atitude.

Atualmente, as Relações Públicas, como área profissional, se aplicam a diversos campos de atuação. Tradicionalmente estavam mais concentradas no âmbito empresarial e

governamental, mas nas últimas décadas esse cenário mudou, pois com o fortalecimento da sociedade civil, a valorização do terceiro setor e o crescimento do número de organizações não-governamentais (ONGs), as possibilidades de atuação desse profissional aumentaram significativamente (KUNSCH, 2002).

Essa capacidade desse profissional em se adaptar aos mais diversos tipos de mercado, com diferentes públicos, cultura regional e organizacional e possuir um perfil inovador e criativo, faz do profissional de Relações Públicas um profissional com características e habilidades importantes para as empresas empreendedoras (MEDEIROS, 2008).

Além disso, nessa sociedade definida como sociedade da informação e do conhecimento, na qual grande parte da população pode ter acesso a tudo, em tempo real, a atividade empreendedora das Relações Públicas torna-se fundamental nas organizações, haja vista que, ao estabelecer ou ampliar políticas de comunicação e promover abertura de canais efetivos de diálogo, poderá criar condições necessárias para viabilizar o processo interativo, as mediações e os relacionamentos entre as organizações, seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Com base nessa função desempenhada pelas Relações Públicas pode-se confirmar o adequamento desse profissional como comunicador-empendedor, pois conforme Matos (2008) o empreendedor comunicativo é capaz de estabelecer uma ampla rede de relacionamentos profissionais, possui habilidade para dialogar, expressar opiniões e idéias, fatores esses que poderão facilitar a superação de conflitos, a busca de consensos nos processos de negociação e a capacidade de fazer com que os diversos setores da organização trabalhem de forma conjunta, em torno de metas e objetivos comuns.

Entretanto, para que fatores como esses possam atingir resultados satisfatórios, o profissional de Relações Públicas precisa analisar a organização, traçar estratégias, planos e projetos condizentes com a realidade da empresa; procurando por meio de pesquisas, entrevistas e observação, adequar suas ações e linguagem ao público que pretende atingir, buscando sempre um equilíbrio entre a organização e seus públicos.

Para Gagioni et al (2003) no universo atual dos negócios é necessário mais que recursos e conhecimento para transformar idéias em oportunidades bem sucedidas. É necessária a atuação empreendedora das Relações Públicas para a consolidação do empreendimento.

O profissional de Relações Públicas possui várias características empreendedoras na sua atividade e atuação, tendo em vista que esse profissional procura, por meio de suas ações sempre inovar, ou seja, aperfeiçoar as estruturas internas de uma organização, modificando-as

sempre que estiverem impedindo as inovações. É importante salientar que a busca da inovação é uma atividade comum aos empreendedores, tanto para aqueles que começam um novo negócio, como para aqueles que estão trabalhando em organizações já estabelecidas.

Para Peter Drucker (1985 apud DORNELAS, 2008, p.18):

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. [...] Os empreendedores precisam buscar, de forma deliberada, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

Nota-se então, que os empreendedores precisam estar em um constante processo de aprendizagem, procurando ampliar o leque de conhecimentos e acentuar cada vez mais a curiosidade que permite a realização de novas descobertas. Sendo assim, a inovação deve ser o objetivo diário de todos os profissionais empreendedores que buscam melhores resultados para si e para a organização na qual atuam (FRAGA, 2007).

No entanto, além da habilidade na comunicação e essa busca constante pela inovação, outra característica comum entre os empreendedores e o comunicador-empendedor é o planejamento. O profissional de Relações Públicas trabalha com a função básica de planejamento, com a finalidade de preparar planos, programas e projetos, básicos e específicos, que servirão para orientar o executivo sobre o que fazer para consolidar metas e objetivos.

Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de suas atividades no negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a definição de estratégias e metas de marketing para novos serviços e produtos, com o intuito de aumentarem as chances de obter sucesso no mercado.

Sendo assim, torna-se evidente a importância do planejamento tanto para o empreendedor como para o comunicador-empendedor, que necessitam planejar constantemente suas atividades, com o intuito de adquirirem maior segurança ao buscar o caminho correto a ser percorrido pela organização para que o sucesso almejado possa ser obtido.

Essas características mencionadas podem ser definidas como as de maior relevância na comparação entre o empreendedor e o profissional de comunicação, mas é importante salientar que não são as únicas que se assemelham entre os dois, pois existem outras como, por exemplo, iniciativa, criatividade, flexibilidade, determinação.

Diante do exposto, é possível notar que a comunicação e o empreendedorismo devem andar sempre juntos, pois são componentes fundamentais para o fomento da inovação no ambiente de trabalho, na busca e identificação de oportunidades, para o planejamento das atividades empresariais, para a eliminação de barreiras internas de comunicação e para a motivação dos colaboradores.

Dessa forma, verifica-se a importância do papel do profissional de Relações Públicas como comunicador-empendedor, capaz de inovar no seu ambiente de trabalho, promover um consenso entre os diversos públicos da organização, por meio do diálogo que poderá favorecer a superação de conflitos e possibilitar a integração dos colaboradores em torno de metas e objetivos comuns.

Além disso, é importante ressaltar que na atual sociedade do conhecimento, na qual os consumidores mostram-se cada vez mais exigentes, torna-se muito mais evidente e necessário intensificar e aperfeiçoar o nível de serviços e produtos oferecidos, integrar os processos organizacionais e possuir um bom relacionamento com os diferentes públicos da organização. Esse relacionamento, visto como oportunidade de informação, diálogo e negociação entre a empresa e seus públicos pode ser destacado como o principal objeto de estudo do profissional de Relações Públicas.

Com base nesse fator, pode-se considerar que esse profissional será o principal responsável pelo bom andamento dos fluxos relacionais da organização com seus públicos. No entanto, para que relacionamentos efetivos e duradouros possam ser construídos, é preciso que o profissional em questão estimule e amplie a possibilidade de diálogo entre a empresa e seus públicos, permitindo que as vontades dos diversos públicos sejam ouvidas e, se possível, atendidas.

As Relações Públicas ajudam a delinear os negócios do amanhã que “são baseados em conhecimento, na capacidade de relacionamento com outras empresas e com as comunidades que as rodeiam, no empreendedorismo em estado puro, nos talentos em abundância e na capacidade de transformar idéias inovadoras em valor”. (CORREA, 2002, p. 166 apud FORTES, 2003, p. 43).

Por todas essas características e funções atribuídas às Relações Públicas, pode-se concluir que a atuação desse profissional como comunicador-empendedor é o grande diferencial competitivo para as empresas atuais, pois o profissional de comunicação que apresenta esse perfil empreendedor, sendo funcionário ou dono do próprio negócio, certamente será um diferencial para a organização, visto que o empreendedor é capaz de

influenciar a maneira de operar da organização, fazendo com que a orientação empreendedora exerça um impacto direto e positivo em seu desempenho.

No que tange ao comunicador-empendedor, esse poderá ser capaz de influenciar uma equipe, estimular a participação dos colaboradores através da motivação dos mesmos e da ampla capacidade desse comunicador, principalmente das Relações Públicas, de criar importantes redes de relacionamentos que poderão auxiliar no alcance de resultados favoráveis para a organização.

4.3 Relações Públicas e o Plano de Negócios

Existem diversos fatores que podem levar uma organização a falência, como a carência de mão-de-obra especializada, dificuldade em obter recursos financeiros, entrada de novos concorrentes. No entanto, para muitos pesquisadores, a falta de um planejamento é uma das principais causas dessa falência. A importância atribuída ao planejamento se deve pelo fato de o planejamento servir como uma função base para as organizações, tendo em vista que é dessa função que parte todas as ações previstas da organização, e é também por meio dessa função que se torna possível realizar uma análise mais aprofundada do mercado e da própria organização.

Dessa forma, é possível perceber que o planejamento é uma peça fundamental para a eficácia de qualquer organização, sendo assim, torna-se imprescindível que o empreendedor antes de iniciar o seu próprio negócio, realize um planejamento, através de um plano de negócios, ferramenta que permitirá avaliar as oportunidades de mercado, planejar as ações a serem tomadas, implementar e gerenciar o novo projeto para que o mesmo seja bem-sucedido.

O plano de negócios pode ser desenvolvido por qualquer pessoa que conheça o negócio, no entanto será mais efetivo se contar com uma “visão estratégica” previamente elaborada e que englobe toda a situação do empreendimento, ou seja, seu contexto, suas características, seus objetivos. Levando em consideração a importância de se ter uma visão estratégica do negócio, torna-se possível fazer uma associação entre o profissional de Relações Públicas e o processo de construção do plano de negócios, pois segundo Margarida Kunsch (1998):

[...] esse profissional deve ter, em primeiro lugar, uma visão estratégica. Ele tem que saber planejar e administrar estrategicamente a comunicação. Ele tem que colocar a comunicação como facilitadora para que a organização atinja os seus objetivos. Isso só será possível por meio de um trabalho, de um planejamento adequado, de toda uma negociação, de um trabalho em parceria com as outras unidades. (KUNSCH, 1998, p. 21).

Além do mais, vale destacar que o processo de elaboração de um planejamento é considerado uma das principais funções do profissional de Relações Públicas, pois por meio da elaboração do planejamento estratégico esse profissional poderá fazer uma análise contínua das ações atuais e futuras da organização; será capaz de conduzir os esforços necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos, por meio de estratégias apropriadas e uma aplicação racional dos recursos disponíveis.

Além disso, o profissional de Relações Públicas é tido como um “instrumento” por meio do qual é possível fazer uma análise da situação da empresa frente ao ambiente e ao mercado competitivo, sendo que essa análise é realizada através de um planejamento estratégico que permitirá chegar a um diagnóstico organizacional capaz de identificar as ameaças, as oportunidades, os pontos fracos e pontos fortes do negócio. Com base nesses fatores, é possível notar que elementos presentes no planejamento estratégico também podem ser observados no plano de negócios, pois durante a elaboração desse plano também é necessário que se faça uma análise da empresa com relação ao seu mercado de atuação com o intuito de identificar as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos do negócio

Aliás, para Kunsch (1998) as Relações Públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica, ou seja, precisam ser capazes de auxiliar as organizações a se posicionarem perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam, demonstrando qual é a razão de ser da empresa, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e no que cultivam, bem como definirem o sonho da empresa, sua visão.

Logo, mais uma vez, é possível perceber semelhanças entre o planejamento realizado pelo profissional de Relações Públicas e o plano de negócios, haja vista que o conjunto constituído pela visão, missão e valores representa a identidade da organização, portanto são elementos que colaboram para que o mercado escolha a organização como sua fornecedora e permitem que seja dado um direcionamento aos colaboradores da empresa, além do principal objetivo de funcionarem como respostas para questões como o que a empresa faz e para quem. Questões essas que segundo Dornelas (2008) referem-se aos aspectos-chave de qualquer plano de negócios, assim sendo, devem sempre ser levadas em consideração.

Por tudo isto, pode-se constatar que o profissional de Relações Públicas tem capacidade de elaborar um plano de negócios, tanto para criação como para a manutenção de uma empresa, pois possui um vasto conhecimento sobre a função de planejamento, além de possuir habilidades importantes para a elaboração de um plano de negócios, como: conhecimento de ferramentas de marketing e comunicação; habilidade para estabelecer a missão, a visão e os valores da empresa; capacidade de realizar uma análise do mercado e dos públicos com os quais a empresa se relaciona. Além disso, é importante ressaltar que a eficiência das atividades do profissional de Relações Públicas é alcançada apenas quando essas atividades são realizadas dentro de um planejamento estruturado e condizente com o plano de negócios e com a cultura da empresa.

5. ESTUDO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nessa parte do trabalho será apresentado um estudo sobre a estruturação de um plano de negócios que utilizará como objeto de estudo uma pequena empresa de estrutura familiar localizada na cidade de Brotas-SP.

O método de abordagem a ser utilizado nesse trabalho é o hipotético-dedutivo que consiste em uma análise realista sobre o tema pesquisado. Portanto, esse método proporcionará uma investigação dos acontecimentos, processos e comportamentos da empresa analisada.

Quanto ao método de procedimento, o estudo pode ser classificado de início como exploratório, podendo vir a ser experimental, visto que busca analisar profundamente o caso de uma determinada empresa de pequeno porte, visando demonstrar a importância do plano de negócios para as organizações que convivem atualmente em um mundo extremamente competitivo.

Para a coleta dos dados será utilizado o método da observação participante, que consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo ou da organização observada – método facilitado pelo fato de a empresa ser de propriedade da família da pesquisadora – e análise de documentos da empresa estudada.

Com relação aos meios de investigação, a pesquisa que será realizada classifica-se como estudo de caso. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de apenas um ou de poucos objetos, sendo assim poderá permitir um amplo e detalhado conhecimento sobre a empresa de pequeno porte, de cultura familiar que será analisada.

5.1 Plano de Negócios

5.1.1 Sumário executivo

Este plano de negócios tem como objetivo ser um instrumento de apresentação da empresa José Henrique Pessa para potenciais clientes, demonstrando os principais produtos e serviços oferecidos, estratégias, metas, estrutura operacional etc.

A estrutura da empresa em questão é caracterizada como simples, devido ao caráter familiar de organização e de seu pequeno porte. O público-alvo da José Henrique Pessa é constituído principalmente por proprietários particulares de implementos agrícolas, frotistas, transportadoras, órgãos públicos e empreiteiros de usinas. A empresa tem como objetivo estar em nível de exigência dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade.

O principal produto oferecido pela empresa são peças de reposição para veículos de linha pesada como caminhões e ônibus, e os serviços estão relacionados à manutenção e conserto desses tipos de veículos. No entanto, além desse serviço, a empresa também trabalha no desenvolvimento de implementos agrícolas, utilizados principalmente nas áreas de plantação de cana-de-açúcar, de laranja e eucalipto.

Os segmentos de mercado nos quais a empresa atua têm apresentado um crescimento significativo no decorrer do ano de 2010. Segundo dados da Fenabreve (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores) os segmentos de automóveis, caminhões e ônibus, apresentaram o melhor índice do mês de Abril da história. Nos primeiros quatro meses de 2010, todos os segmentos apresentaram alta acima de 10% em comparação com o mesmo período de 2009, saltando de 1.426.460 unidades para 1.649.407. E o segmento de implementos agrícolas também apresentou um excelente crescimento no primeiro trimestre de 2010 com um aumento de 29,3% em relação ao mesmo período de 2009.

Com base nesses dados, é possível perceber a grande oportunidade de negócio para a empresa, que com o aumento da frota de veículos e o crescimento do setor de implementos agrícolas, terá como consequência o aumento da demanda de seus produtos e serviços voltados para esses segmentos.

Um dos principais elementos de diferenciação dos produtos/serviços apresentados pela empresa está relacionado com a grande preocupação em oferecer aos clientes produtos de boa qualidade que satisfaçam as necessidades dos mesmos. Outro diferencial é a grande variedade

de produtos e serviços oferecidos, fato que possibilita maior capacidade de atender as expectativas dos consumidores, além de apresentar, quando necessário, soluções alternativas para esses consumidores.

5.2 Perfil da Empresa

A empresa José Henrique Pessa atua no ramo de autopeças e serviços de mecânica para veículos pesados e na fabricação e manutenção de implementos agrícolas. Esses implementos agrícolas são feitos sob encomenda de clientes que enviam as especificações sobre dimensão, material, finalidade do produto.

A empresa pode ser definida como uma empresa familiar e de tradição, devido ao tipo de organização, tipo de maquinário utilizado e ainda por atuar a mais de 30 anos no mercado. Está instalada em uma área de 3.110 m² com uma área construída de 2.500 m², possui 34 funcionários. O faturamento anual do ano de 2009 foi de R\$ 1.607.000,00.

A empresa foi fundada em 1977 pelo atual proprietário, com o propósito inicial de oferecer pequenos serviços de mecânica. Porém, durante o decorrer dos anos, a empresa veio apresentando um intenso crescimento passando a investir em infra-estrutura, produtos, serviços e mais recentemente na fabricação de implementos agrícolas.

- Razão social da empresa: José Henrique Pessa
- Nome Fantasia: Oficina São Francisco de Assis

5.2.1 Forma jurídica e localização

A empresa encontra-se caracterizada como uma sociedade simples limitada, em que os sócios da empresa são responsáveis por 50% das cotas do capital social da firma e está enquadrada na forma de tributação simples.

Encontra-se localizada na Avenida Jaubert da Silva Braga, nº 765, no centro da cidade de Brotas, Estado de São Paulo.

5.3 Produtos e Serviços

O principal produto oferecido pela empresa são peças de mecânica para veículos de linha pesada, como caminhões, ônibus, caminhonetes e tratores, e os serviços estão relacionados à manutenção desses tipos de veículos e ao desenvolvimento de implementos agrícolas como: subsolador de controle remoto intermitente, lâmina dupla, subsolador de hidráulico, tanque pulverizador, subsolador contínuo para terreno argiloso, subsolador de controle remoto contínuo e subsolador de controle remoto.

5.3.1 Mercado de atuação

A empresa atende, com seus produtos e serviços, principalmente o setor agrícola, através da manutenção e fabricação de implementos agrícolas, e no setor de prestação de serviços oferecendo consertos e desenvolvimento de peças para reposição. A carteira de clientes da empresa é diversificada, atendendo principalmente as regiões de São Paulo, Minas Gerais, Mato-Grosso e Amapá.

Os principais concorrentes encontram-se localizados no Estado de São Paulo, sendo que existem poucos concorrentes locais potenciais, pois grande parte desses empreendimentos possui um número reduzido de funcionários e de máquinas, fator que dificulta o atendimento das necessidades do consumidor.

5.3.2 Processo produtivo

A matéria-prima e as peças são repostas de acordo com sua demanda e o estoque é controlado por meio de um software específico para essa função. O processo produtivo da empresa é semi-automatizado, no entanto, grande parte dos equipamentos utilizados encontra-se defasada tecnologicamente.

A empresa possui fornecedores de pequeno, médio e grande porte, em sua maioria localizados no Estado de São Paulo. O método de seleção de fornecedores é baseado nos

preços, prazos e formas de entrega, trabalho dificultado pela pouca variação desses itens entre os principais fornecedores da região e da impossibilidade de negociação com os fornecedores de aço (usinas).

5.4 Análise de Mercado

O segmento de caminhão e ônibus vem apresentando um significativo crescimento no Brasil, fato que se deve a qualidade e diversificação da indústria brasileira, além da aplicação de veículos desse porte, denominado linha pesada, em diversas atividades, como em usinas de cana-de-açúcar e em lavouras de laranja.

A comercialização de caminhões apresentou uma alta de 50,65% no período de janeiro a abril de 2010, sendo comercializados 44.685 caminhões contra 29.662 no mesmo período de 2009. O volume de vendas de ônibus apresentou uma alta de 37,55% comparada aos dados do ano de 2009, passando de 6.367 unidades para 8.758 unidades. No entanto, o resultado de março a abril foi negativo com uma queda de 18,83%, em que foram negociadas 2.341 unidades, contra 2.884 no ano anterior.¹

Esse aumento nas vendas de veículos de linha pesada é um fator muito positivo para toda cadeia automotiva, e um dos setores que pode vir a se beneficiar com o reflexo desse crescimento é o varejo de autopeças. Assim sendo, pode-se notar que o mercado de atuação da empresa José Henrique Pessa possui uma demanda favorável ao seu crescimento.

É importante salientar que a empresa oferece, além da venda de autopeças, serviços de mecânica para veículos da linha pesada, fato que acarreta em uma maior capacidade de atingir e satisfazer as necessidades do seu mercado consumidor, constituído principalmente por proprietários particulares de implementos agrícolas, frotistas, transportadoras, órgãos públicos e empreiteiros de usinas.

Além disso, atualmente a empresa desenvolve e fabrica vários tipos de implementos agrícolas passando a atuar no mercado regional e atender algumas regiões do Centro-Oeste, Sudeste e Norte do país. Com isso, a empresa passou a apresentar um diferencial competitivo,

¹ Dados obtidos pelo site:
http://www.fenabreve.org.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id_conteudo=736#conteudo
Acesso em: 27 de julho de 2010.

uma vez que nenhum dos seus concorrentes locais realiza esse tipo de serviço, e por estar situada em uma região voltada para o cultivo de laranja, eucalipto e cana-de-açúcar.

É importante destacar que o setor de máquinas e implementos agrícolas também registrou um significativo crescimento no primeiro trimestre de 2010 em relação ao mesmo período do ano passado, com um aumento de 29,3%. O faturamento entre janeiro e março alcançou o volume de R\$ 1,4 bilhão e a exportação do setor aumentou em 21,1%, subindo de US\$ 130 milhões, no primeiro trimestre de 2009, para US\$ 158 milhões no primeiro trimestre de 2010. Esses resultados demonstram a retomada do segmento após o impacto da crise financeira mundial, iniciada em setembro de 2008.²

5.4.1 Concorrentes

Na cidade em que a empresa atua, existem poucos concorrentes potenciais, pois em sua maioria são caracterizados como pequenos empreendimentos, possuindo menos funcionários e menor número de máquinas e equipamentos, que na maior parte das vezes mostram-se insuficientes para atender as necessidades do consumidor. Principais concorrentes locais:

- **Autopeças e Mecânica Santa Cruz:** Loja especializada no conserto e fornecimento de peças para veículos de pequeno porte.
- **Brotaspeça:** Oficina mecânica, trabalha com autopeças e serviços, tanto para veículos da linha pesada como para veículos da linha leve, com menor ênfase no setor agrícola.
- **Rocha & Jesus Ltda ME:** Trabalha especificamente com peças automotivas.
- **Irmãos Pessa:** Pouca variedade de produtos e serviços, trabalhando mais com a linha agrícola.
- **Oliveira & Cia:** Oficina mecânica especializada na linha pesada, não possui venda de peças.
- **A P Carneiro e Filhos Ltda ME:** Oficina mecânica especializada na linha pesada.

² Dados obtidos pelo site: <http://www.agricim.com.br/noticia/Maquinas-e-implementos-agricolas-retomam-crescimento.html>
Acesso em: 27 de julho de 2010.

5.5 Estratégia do Negócio

5.5.1 Diferenciação

A empresa José Henrique Pessa pretende ser reconhecida no mercado como referência em qualidade e variedade de produtos e serviços oferecidos.

5.5.2 Posicionamento

Fazer com que o público-alvo tenha conhecimento da variedade e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, que é composta por uma loja de autopeças de linha pesada, e de uma oficina mecânica prestadora de serviços para veículos da linha pesada, como também para o desenvolvimento e manutenção de implementos agrícolas. A empresa adotará, portanto, uma estratégia de diferenciação, enfatizando a variedade e a qualidade de seus produtos e serviços.

5.5.3 Mix de marketing (4Ps de marketing)

- **Produto**

No segmento de atuação da empresa, o cliente tem certo nível de exigência e qualidade, pois ele espera por produtos e serviços que realmente apresentem a qualidade anunciada, mas que acima de tudo sejam de confiança. Sendo assim, a empresa pretende atender de maneira satisfatória principalmente esses pontos, procurando oferecer aos seus clientes produtos e serviços de qualidade e confiáveis.

- **Preço**

Ainda que a qualidade e a confiabilidade sejam fatores fundamentais para as pessoas na hora de adquirirem determinado produto ou serviço, é inegável a importância exercida pelo fator “preço”, que geralmente é comparado entre os diversos fornecedores, afeta a demanda e ajuda a atingir o mercado-alvo.

Com base nesses fatores, os preços oferecidos pela empresa, na maior parte das vezes, se aproximam dos preços estipulados pelos concorrentes locais, por outro lado a empresa procura diferenciar-se dos mesmos apresentando uma maior variedade, qualidade e confiabilidade de seus produtos e serviços.

- **Praça**

A empresa José Henrique Pessa encontra-se situada no centro da cidade de Brotas-SP, mais precisamente na Avenida Jaubert da Silva Braga. Essa localização fornece à empresa vantagens como fácil acesso e tráfego regular durante o dia todo, fatores que consequentemente proporcionam à empresa maior visibilidade.

As instalações da empresa contam com uma loja de autopeças de 480 m², com grande variedade de produtos; duas grandes áreas que juntas totalizam 2.020 m², destinadas a produção dos serviços, na qual se encontram instalados instrumentos como tornos, prensa, lixadeira e soldas utilizados na produção. Além da área da oficina e da loja de autopeças, existe também um escritório, no qual é feita toda a parte administrativa da empresa, cálculos de preços, negociações com fornecedores, acertos de contas, etc.

- **Promoção**

Neste item, serão estabelecidas as principais estratégias para melhorar a comunicação e a promoção da empresa perante o público-alvo. São elas:

- ✓ Realizar melhorias no site atual da empresa, acrescentando informações mais detalhadas sobre os produtos e serviços oferecidos;
- ✓ Enviar mala direta para empresas e clientes cadastrados;
- ✓ Montagem de informativos simples que forneçam mais informações para o público-alvo;

- ✓ Implantar caixa de sugestões com o intuito de realizar uma sondagem das críticas, das opiniões e das idéias propostas tanto pelos colaboradores como também pelos consumidores, para que possíveis erros possam ser corrigidos.

5.5.4 Visão: Ser em longo prazo uma empresa flexível e competitiva, por meio do fornecimento de produtos e serviços de qualidade.

5.5.5 Missão: A missão da empresa José Henrique Pessa é oferecer peças de reposição, serviços de manutenção de qualidade e produzir implementos agrícolas que atendam as necessidades dos clientes.

5.5.6 Valores: eficiência, confiabilidade, respeito, compromisso

5.5.7 Análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades)

Pontos Fortes

- Possui boa localização;
- Caráter inovador, tendo em vista que nenhuma outra empresa da cidade trabalha na fabricação de implementos agrícolas;
- Grande variedade de produtos e serviços;
- Conhecimento do mercado por parte do empreendedor, devido principalmente ao tempo de atuação no mercado (mais de 30 anos);
- Capacidade de apresentar, quando necessário, uma solução alternativa para o cliente.

Pontos Fracos

- Grande desperdício de material;

- Carência de mão-de-obra especializada;
- Deficiência de organização;
- Dificuldade de separação entre os sistemas empresa e família.

Ameaças

- Entrada de novos concorrentes.

Oportunidades

- Carência na fabricação de implementos agrícolas na cidade;
- Possibilidade de proporcionar ao cliente uma ampla variedade de produtos;
- Demanda constante pelos produtos e serviços fornecidos, por se tratar de meios de transporte (ônibus, caminhão) e de instrumentos de trabalho (trator, roçadeira).

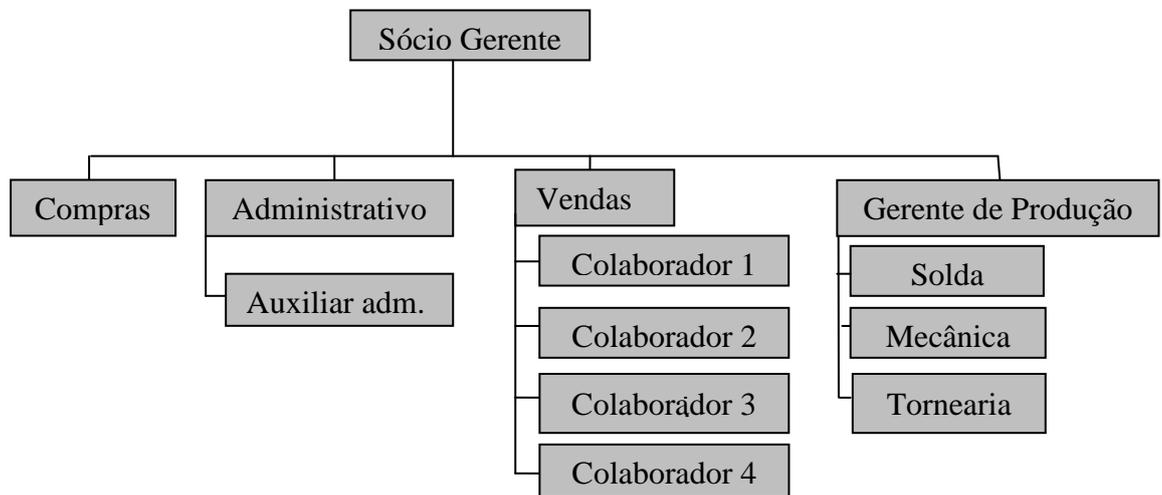
5.6 Organização e Gerência do Negócio

A empresa é de propriedade de um casal e sua gestão está centralizada apenas em um dos sócios, que concentra a organização da empresa em suas mãos.

A empresa apresenta poucos níveis hierárquicos e um sistema de informação simples. Sua mão de obra consiste em pouca especialização, apenas formação técnica de seus funcionários. Opera atualmente com 34 colaboradores alocados nos seguintes departamentos:

- Produção = 26 funcionários
- Administrativo = 04 funcionários
- Almoxarifado e venda de peças = 04 funcionários

5.6.1 Organograma da empresa:



A figura acima representa graficamente a estrutura organizacional descrita antes. Este organograma retrata as subordinações, assim como os fluxos das decisões da empresa.

5.7. Análise da Empresa

Ao analisar a pequena empresa de estrutura familiar, foi possível perceber que ocorre uma centralização das decisões na pessoa do empreendedor, sendo que apenas assuntos mais relevantes são discutidos com os funcionários e com pessoas que atuam no ramo, mas a decisão final sempre fica a cargo do proprietário, no caso, do sócio gerente.

Além disso, o nível de profissionalização na empresa é baixo, tendo em vista, que existem poucos procedimentos formais na execução das atividades. Parte significativa das decisões é tomada com base na intuição do gestor, principalmente aquelas que envolvem maiores investimentos.

Dessa forma, pela estrutura organizacional simplificada e centralizada, e pelo pouco aporte de capital, o empreendedor acaba desenvolvendo grande parte das atividades gerenciais, independente do fato de possuir ou não experiência para tal.

Com relação às principais dificuldades enfrentadas pela empresa estudada, destaca-se a carência de mão-de-obra especializada; dificuldade de separação entre os sistemas empresa e família e baixo investimento em recursos humanos e ferramentas de gestão. Todas essas dificuldades são comumente observadas em empresas de pequeno porte e de estrutura familiar.

É importante salientar que, grande parte dos problemas característicos de pequenas empresas familiares, pode ser minimizada por meio da capacitação do proprietário (empreendedor) e também com o planejamento prévio à abertura da empresa, ou seja, com a elaboração de um plano de negócios. No entanto, um dado que chama a atenção a respeito da empresa analisada, é justamente a falta de planejamento, fator considerado fundamental para o sucesso da empresa, haja vista que, um planejamento bem desenvolvido pode orientar o proprietário na operação do negócio, direcionar e motivar os colaboradores e proporcionar um ambiente atrativo para clientes e futuros funcionários.

Todavia, mesmo sem um planejamento prévio, a empresa em questão alcançou relativo sucesso, pois atua a mais de 30 anos no mercado e vem apresentando um crescimento significativo nos últimos anos. Esse sucesso pode ser atribuído as características do empreendedor como capacidade incomum de trabalho, iniciativa, criatividade e perseverança e a existência de poucos concorrentes locais, uma vez que seus concorrentes são empresas menores, com número reduzido de colaboradores, de máquinas e equipamentos, fatores que dificultam o atendimento aos clientes de maneira ampla e satisfatória.

Além desses elementos, algumas ações desenvolvidas pela empresa podem ser destacadas como decisivas para a sua atuação no mercado como: conhecimento do mercado por parte do proprietário, dominando os vários serviços prestados pela empresa; capacidade de apresentar, quando necessário, uma solução alternativa para o cliente; trabalha diretamente em contato com os colaboradores, mantendo um bom relacionamento com os mesmos; possui uma carteira diversificada de clientes e fornecedores.

No entanto, apesar do relativo sucesso alcançado pela empresa, é importante destacar que a empresa apresenta algumas deficiências na sua gestão, as quais contribuem para que seu desempenho fique comprometido. Essas deficiências são ocasionadas devido à centralização do poder pelo gestor, falta de conhecimento de administração por parte do proprietário, dificuldade de estabelecer regras para os colaboradores e falta de tempo por parte do proprietário.

Além disso, mesmo que a empresa tenha ganhado mercado e clientes, se utilizasse as ferramentas de planejamento, como o plano de negócios, poderia ser capaz de analisar a

situação da empresa de maneira estruturada, fazendo projeções futuras com base nos objetivos e metas da empresa, desenvolvendo idéias de como o negócio deve ser conduzido, sendo uma oportunidade para melhorar o que é e o que foi feito, tendo em vista o fato de o plano de negócios ser uma ferramenta dinâmica que avalia o negócio ao longo do tempo.

Dessa forma, com a utilização do plano de negócios, o proprietário da pequena empresa em questão, seria capaz de avaliar ou até mesmo eliminar as deficiências existentes na sua gestão, deixando de comprometer o desempenho, desenvolvimento e crescimento da empresa, pois no futuro, com um possível aumento da concorrência, a empresa poderá ser impactada devido as suas deficiências. Portanto, o plano de negócios mostra-se como ferramenta fundamental para o empreendedor, uma vez que estabelece a direção que a organização deve seguir, antecipando as dificuldades e diminuindo os riscos que poderão surgir.

O processo de construção do plano de negócios nessa pequena empresa familiar, mesmo que de forma simples, deve estar ligado a melhores reflexões das características positivas e negativas da empresa, e as propostas de algumas ações que podem fornecer subsídios para um melhor posicionamento, controle e desempenho da empresa, apresentando estratégias para lidar com os públicos e para que o empreendedor saiba quais as oportunidades para o seu negócio e possa fazer projeções para o futuro, de maneira que a empresa não fique na dependência de uma única pessoa, ou seja, do empreendedor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desse trabalho permitiu relacionar os estudos teóricos ligados ao empreendedorismo e plano de negócios ao profissional de Relações Públicas. A escolha do tema - empreendedorismo e relações públicas - deu-se principalmente por se tratar de um tema novo e pouco estudado no cenário da comunicação e pela relevância do empreendedorismo para a sobrevivência das empresas, tendo em vista que para uma empresa manter-se competitiva no mercado, não basta apenas a motivação do empreendedor para empreender, mas é necessário que este conheça as formas de análise do negócio, do mercado e de si mesmo para alcançar o sucesso almejado.

Para isso, o empreendedor dispõe de uma ferramenta extremamente útil denominada plano de negócios, por meio da qual o empreendedor pode adquirir conhecimento suficiente do tipo de serviço ou produto que está sendo oferecido, identificar e avaliar as oportunidades de negócio e transformá-las em diferencial competitivo.

Dessa forma, considerando o plano de negócios como instrumento essencial do processo empreendedor, este estudo teve como objetivo demonstrar a importância da utilização do plano de negócios para a criação ou manutenção de uma empresa e verificar as possibilidades de atuação do profissional de Relações Públicas neste planejamento.

A importância do plano de negócios foi constatada com base nas concepções de diversos autores que defendem a idéia de que esse planejamento é uma ferramenta indispensável, uma vez que pode se tornar um instrumento eficaz de gestão, fator capaz de auxiliar o empreendedor a alcançar o sucesso esperado, ou até mesmo mostrar que o momento é desfavorável para o negócio vislumbrado.

Porém, para averiguar a possibilidade de atuação do profissional de Relações Públicas nesse planejamento, optou-se por utilizar o método do estudo de caso. Assim, foi realizado um estudo sobre a estruturação do plano de negócios, utilizando como objeto de estudo uma pequena empresa familiar já atuante no mercado.

Ao analisar as características da empresa em questão, foi possível perceber o seu adequamento em relação às empresas de pequeno porte e de estrutura familiar, pois com base no referencial teórico apresentado nesse trabalho, esse tipo de organização apresenta diversas particularidades como: número reduzido de pessoas ocupando o cargo diretivo, no caso estudado apenas uma pessoa concentra a gestão em suas mãos; ocorre um maior estreitamento nas relações pessoais, fator que se deve não só pela estrutura simples da empresa, mas

também pelo fato da forte ligação entre família e empresa, sendo que na empresa estudada um número significativo de funcionários possui algum grau de parentesco com o dono da empresa - elemento que por outro lado, pode vir a contribuir para que problemas da vida familiar misturem-se com os da empresa -, falta de funcionários capacitados para ocupar futuras funções e dificuldade em descentralizar o poder.

Já com relação à elaboração do plano de negócios foi possível notar que diversos elementos presentes no planejamento eram de conhecimento do profissional de Relações Públicas, como por exemplo, a análise *swot*; o estabelecimento da visão, missão e valores da empresa; análise de mercado e o mix de marketing. Dessa forma, pode-se constatar que o profissional de Relações Públicas possui habilidades importantes que podem auxiliar na elaboração de um plano de negócios.

Além disso, é importante ressaltar que esse profissional apresenta características empreendedoras na sua atividade e atuação, pois sempre está em busca da inovação. Sendo assim, pode-se perceber que o empreendedorismo está presente na profissão das Relações Públicas, fator que pode acarretar no surgimento do comunicador-empresendedor capaz de, principalmente, inovar no seu ambiente de trabalho e criar redes de relacionamentos favoráveis para a organização

Com base em tudo que foi exposto, pode-se concluir que o estudo do empreendedorismo e comunicação mostra-se cada vez mais atual e necessário, e por isso fica a sugestão para que se desenvolvam mais estudos e pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS, Aluizio Antônio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, out/dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000400005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 13 de agosto de 2010.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas - processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

FRAGA, Poliana dos Santos. **O empreendedor interno: uma análise sobre o profissional empreendedor no ambiente organizacional**. São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2007. Disponível em: <http://portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/uploads/2009/09/poliana.pdf>. Acesso em: 26 de agosto de 2010.

GAGIONI, A. C. et al. **A atuação das relações públicas em empresas empreendedoras: estratégias de comunicação para a consolidação dos negócios**. Londrina, Universidade Estadual de Londrina, 2003. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/servicoesemgeral01/0033.pdf>. Acesso em: 13 de agosto de 2010.

GOMES, Almiralva Ferraz. **O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local**. Bahia, Universidade Federal da Bahia, 2007. Disponível em: http://www.facep.br/rea/edicao07/ed07_art04.pdf. Acesso em: 06 de julho de 2010

GREATTI, Ligia. **Perfis Empreendedores: Análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no Município de Maringá**. Maringá, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, 2003, Dissertação de Mestrado.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Excelência em Comunicação.** ABERJE, 1998. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/artigo/margarida.htm#bio>. Acesso em: 20 de agosto de 2010.

LEMOS, Mônica de Faria Mascarenhas. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE BUSINESS**, n.5, p. 40-42, abr. 2003.

MAINIERI de Oliveira, Tiago. **Perfil do Comunicador Empreendedor.** In: CELACOM 2005 – GT 3 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Disponível em: http://encipecom.metodista.br/mediawiki/index.php/Perfil_do_comunicador-empendedor. Acesso em: 30 de agosto de 2010.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Empreendedorismo e comunicação: o segredo do sucesso em tempos de crise.** ABERJE, 9 de dezembro de 2008. Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=593. Acesso em: 30 de agosto de 2010.

MEDEIROS, Camila Diacui. **Relações Públicas: profissional empreendedor.** Portal de Relações Públicas e Transmarketing- Idéias e Tendências, 2 de janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/ideiasetendencias02/0261.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2010.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar-modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** São Paulo, Universidade de São Paulo- Faculdade de economia, administração e contabilidade, 2006, Tese de Doutorado.

OLIVEIRA, Otávio José de. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projetos de edifícios.** São Paulo, Escola Politécnica da USP, 2005, Tese de Doutorado.
PAVANI, Cláudia. **O Plano de Negócios.** Produção em Revista, jul-ago de 1997. Disponível em: <http://producao.tripod.com/edicao1/business.html>. Acesso em: 16 de julho de 2010.

RIBEIRO, Suzana Xavier. **Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo.** São Carlos, SP, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2008, Dissertação de Mestrado.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo plano de negócios**. 3. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SILVA, Nilson Carlos Duarte da. **Importância da formação do espírito empreendedor dentro da universidade: Estudo de caso**. Universidade Federal de São Carlos. Disponível em:
http://www.proinova.com.br/admin/biblioteca_upload/IMPORTANCIA_DA_FORMACAO_DOESPIRITO.pdf. Acesso em: 17 de julho de 2010.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos Pequenos Negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.