

GISELE MARIA COLOMBINI

Planejamento Estratégico em Comunicação

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Especialização em Gestão
Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas

São Paulo
2006

GISELE MARIA COLOMBINI

Planejamento Estratégico em Comunicação

Monografia apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes

São Paulo, 2006

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Orientador(a)

Examinador(a)

Examinador(a)

Examinador(a)

Avaliação _____

São Paulo, ____ de _____ de 2006.

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Wagner e
Izildinha, por toda a
dedicação, compreensão e
ensinamentos.*

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch, professora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, pela orientação. Pessoa extremamente humana. Sem ela eu não teria êxito neste trabalho. Possui competência marcante.

Aos meus pais, irmãos e tia Ize, pela colaboração, apoio e torcida.

Aos meus prezados amigos do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pelos bons momentos que vivenciamos juntos.

RESUMO

Esta monografia tem como proposta demonstrar que a comunicação integrada de excelência prescinde de um planejamento estratégico em comunicação bem elaborado. Para isto, apresenta os principais conceitos deste tema e suas etapas, tudo com base no estudo bibliográfico do assunto.

Para completar a pesquisa e avaliar como o tema se dá no dia-a-dia de uma empresa, escolheu-se como estudo de caso a Daslu – reconhecida empresa no ramo do mercado de luxo – para se ilustrar um verdadeiro plano de ações em comunicação.

Palavras-chave: Comunicação, Planejamento Estratégico, Relações Públicas, Daslu.

ABSTRACT

This monograph has the proposal to demonstrate that the integrated communication of goodness goes of a strategic planning in communication. For this, it gives the main concepts of this subject and its phases, everything based in bibliographic about the subject.

The Daslu is a recognize company in the luxury market and was chose to illustrate a planning of actions in communication.

Key words: Communication, Strategic Planning, Public Relations, Daslu.

RESUMEN

Esta monografía tiene el propósito de demostrar que la comunicación integrada de excelencia viene de una planificación estratégica en comunicación bien elaborado. Para esto, presenta los principales conceptos del asunto y sus fases, todo basado en el estudio bibliográfico del asunto.

La Daslu es una empresa reconocida en el mercado de lujo y fue escogida para ilustrar un plano de acciones en comunicación.

Palabras claves: Comunicación, Plano Estratégico, Relaciones Públicas, Daslu.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
Objetivos da monografia	10
Metodologia	11
Estrutura da monografia	11
 CAPÍTULO 1 – Planejamento Estratégico em Comunicação	 13
1.1. Planejamento	13
1.2. Planejamento estratégico	18
1.3. Planejamento estratégico em comunicação	21
1.4. Importância do planejamento estratégico em comunicação	24
 CAPÍTULO 2 – Elaboração do Planejamento Estratégico em Comunicação	 27
2.1. Princípios básicos do planejamento estratégico em comunicação ...	27
2.2. Fases da elaboração do planejamento estratégico em comunicação	29
2.2.1. Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização	30
2.3. Planejamento estratégico da comunicação organizacional	36
2.4. Gestão estratégica da comunicação organizacional	38
 CAPÍTULO 3 – Plano de ações de comunicação para <i>Daslu</i>	 41
3.1. Diagnóstico estratégico	43
3.1.1. Ameaças	44
3.1.2. Oportunidades	45
3.1.3. Pontos Fracos	46
3.1.4. Pontos Fortes	46
3.2. Missão da empresa	49
3.2.1. Missão	49
3.2.2. Visão	49

3.2.3. Valores	50
3.2.4. Missão, visão e valores da comunicação	50
3.2.5. Política de comunicação	51
3.3. Instrumentos prescritivos e quantitativos	52
3.3.1. Determinação de objetivos e metas	53
3.3.2. Estratégias gerais	54
3.4. Controle e Avaliação	58
3.4.1. Divulgação	59
3.4.2. Implementação (cronograma)	59
3.4.3. Controle das ações	63
3.4.4. Avaliação	64
CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	69

INTRODUÇÃO

Organizações preocupadas com uma boa imagem para a conquista e manutenção de novos clientes iniciam, no atual momento, processos de implementação e/ou aperfeiçoamento da comunicação. Estas organizações já estão se familiarizando com o conceito da comunicação integrada e sua importância para o bom desempenho dos negócios.

A atividade de Relações Públicas já é vista como instrumento de gestão estratégica e suas técnicas como essenciais para a excelência na administração da comunicação de maneira padronizada, objetiva e transparente, capaz de informar e *harmonizar expectativas*¹ entre a organização e seus diversos públicos.

Dentro deste assunto, o planejamento estratégico em comunicação de uma organização é uma das partes mais importantes na administração da comunicação. Na visão de Margarida M. K. Kunsch “*o planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis*”².

No campo empresarial, muito se fala sobre a importância deste processo como forma de garantir o sucesso e a eficiência das empresas modernas. Há uma infinidade de livros publicados sobre o assunto, com diferentes abordagens sobre as vantagens de se planejar o futuro de uma companhia, com base na análise de seu presente e no estabelecimento de seus objetivos.

¹ MESTIERI, Carlos Eduardo. *Relações Públicas: a arte de harmonizar expectativas*. São Paulo: ABERJE Editorial, 2004, pág. 01.

² KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986, pág. 54.

Sabe-se que, desde grandes empresas, como pequenos negócios, enfrentam inúmeros desafios no presente momento econômico. Os problemas apresentados pelo cenário brasileiro impactam os negócios de maneira parecida, independentemente do tamanho da empresa e do seu ramo de atuação. *“Toda empresa que participa do mercado competitivo está sujeita a ver seus produtos e/ou representantes e/ou sua marca envolvidos em exposições negativas”*.³

Tendo um grande interesse a respeito do tema planejamento em comunicação, e, neste momento, atuando profissionalmente numa empresa de grande porte que está passando por um momento de recuperação de sua imagem, a autora do presente trabalho optou por desenvolver uma monografia na qual pudesse obter mais conhecimento em planejamento estratégico e contribuir, de alguma forma, com a empresa na qual trabalha. Assim sendo, este trabalho apresenta de maneira simplificada o que é um planejamento estratégico – diferenciando-o de outro tipos de planejamento –, as fases de um planejamento e, ao final, traça um esboço de plano de relações públicas para auxiliar na reconstrução da imagem e reposicionamento da marca.

Objetivos da monografia

O desenvolvimento desta monografia tem dois objetivos principais:

- ❑ ampliar o conhecimento sobre o planejamento estratégico em comunicação;
- ❑ esboçar um plano de ação que possa ser implementado na prática e que justificará a pesquisa feita para o desenvolvimento da monografia.

³ JUNIOR, Waldomiro Carvas. “Relações Públicas no gerenciamento de crises”. In: Kunsch, Margarida M. K. (org). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997, pág. 205.

Metodologia

Este trabalho se trata de um estudo de caso e escolheu-se a **Daslu** para esboçar um plano de ações em comunicação.

O desenvolvimento do plano é embasado conceitualmente pela análise de literatura disponível sobre a importância do planejamento estratégico, a importância do planejamento em comunicação e sobre as características de funcionamento do mercado de luxo no Brasil.

Para completar, foi realizada junto à administração da **Daslu** uma ampla coleta de dados para análise.

Seguindo a recomendação de especialistas da área do planejamento estratégico, a autora desta monografia atuou apenas como “catalisadora” no processo de elaboração do plano de ação, já que a participação da administração da empresa é determinante para o sucesso dessa metodologia: “*fazer o planejamento estratégico pela empresa, e não para a empresa*”⁴.

Estrutura da monografia

O primeiro capítulo desta monografia trata do planejamento, desde sua definição, passando pelos diferentes tipos de planejamento e sua importância para a comunicação integrada. É fundamentado por argumentos teóricos, reunidos da análise de literatura disponível sobre esses temas.

O capítulo dois descreve o processo de planejamento estratégico, detalhando, conceitualmente, cada uma de suas fases e os elementos que devem ser considerados para um trabalho completo: o diagnóstico da empresa, a definição

⁴ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2002, pág. 289.

de seus objetivos, públicos, estratégias, ações, cronograma, orçamento e a avaliação, que deve ser constante em todo o processo.

O terceiro capítulo trata de esboçar um plano de ações em comunicação para a empresa ***Daslu***, seguindo os passos sugeridos nos capítulos anteriores. Apenas com as informações práticas e o plano a ser seguido pela empresa. Em outras palavras, é o projeto na forma como deverá ser apresentado ao cliente.

Também traz nas considerações finais a justificativa da importância de um bom planejamento de ações para a comunicação nas organizações, que desta maneira garantirá a boa imagem institucional e competitividade no mercado.

Os termos *organização*, *instituição*, *corporação* e *empresa* assumem, neste estudo, o mesmo significado. A expressão *público estratégico* refere-se aos públicos conexos à razão de ser e aos negócios da organização, à comunidade do seu entorno, às diversas instituições de representatividade social e aos chamados formadores de opinião.

Por fim, espera-se que este estudo possa permitir uma reflexão sobre o tema, o qual considera-se um desafio para a estratégia de negócios e de comunicação das organizações diante das novas realidades e da força da comunicação.

CAPÍTULO 1

Planejamento Estratégico em Comunicação

A excelência na administração da comunicação integrada tem seu primeiro passo na elaboração de um bom planejamento da mesma, juntamente com o comprometimento da administração superior. Já é de conhecimento da maioria das empresas que o planejamento organizacional aumenta as chances de sucesso e reduz substancialmente as surpresas e improvisações no decorrer do processo.

Como nos lembra Kunsch:

“O tema tem sido tratado em profusão no campo acadêmico e profissional da área de administração. De que forma a área de relações públicas poderá apropriar-se dos ensinamentos, dos conceitos e do processo do planejamento estratégico e da gestão estratégica para planejar e gerenciar a comunicação organizacional?”⁵.

É sobre este assunto que o primeiro capítulo desta monografia discorrerá, apresentando o que é planejamento, os diferentes tipos e como transpô-lo a área da comunicação. E ao final, indicará sua importância para a simetria da comunicação integrada.

1.1. Planejamento

Conceituar planejamento não é uma tarefa fácil. Tendo em vista a bibliografia consultada, os autores mencionam esta dificuldade e apresentam os aspectos básicos que devem estar presentes em um bom planejamento.

⁵ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 231.

Sobre a conceituação do planejamento, Kunsch nos adverte:

*"Antes de apresentar definições do planejamento, é preciso considerá-lo, sobretudo, como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações etc."*⁶

O planejamento é capaz de nos mostrar os benefícios e os objetivos alcançados, além de justificar os gastos em dinheiro, pessoal, material e tempo. Não é simplesmente fazer projeções ou previsões, solucionar problemas ou preparar mecanicamente planos e projetos.

Planejar é um processo. Processo este que envolve um modo de pensar, de questionar: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde, que provocará o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas por todos os profissionais envolvidos. Por este motivo é que, também, pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorre antes, durante e depois de sua elaboração e implementação.

As cinco dimensões do planejamento apresentadas por Steiner⁷ permite visualizar a amplitude do assunto. São elas correspondentes: ao *assunto abordado* (pesquisa, novos produtos etc.); aos *elementos do planejamento* (propósitos, objetivos, estratégias etc.); à *dimensão de tempo* do planejamento; às *unidades organizacionais* onde o julgamento é elaborado; às *características do planejamento* (complexidade, simplicidade etc.).

Com estas informações, Oliveira conclui:

⁶ idem, pág. 203.

⁷ STEINER apud OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág. 34.

“o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.”⁸

Esta conclusão é bem ampla, os enfoques mudam de acordo com a área da organização que está fazendo o planejamento, e pode ser elaborado em nível macro e em nível micro.

Existem também alguns princípios básicos e específicos, apresentados por Oliveira⁹, que devem ser levados em consideração:

Básicos

- ❑ *contribuição aos objetivos máximos da empresa* – visar aos objetivos máximos da empresa e hierarquizá-los;
- ❑ *precedência do planejamento* – planejar é uma função administrativa que deve vir antes das outras (organizar, dirigir e controlar);
- ❑ *maior penetração e abrangência* – pode provocar várias modificações nas características e atividades da empresa;
- ❑ *maior eficiência, eficácia e efetividade* – procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Sendo este último o princípio mais importante de um bom planejamento, faz-se necessário um esclarecimento da diferença entre eficiência, eficácia e efetividade. Para isto, recorreu-se a Kunsch, que diz o seguinte:

“Eficiência significa fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Eficácia liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo. Efetividade relaciona-se com a permanência no

⁸ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág. 35.

⁹ Idem, pág. 37-40.

ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais.”¹⁰

Retomando os princípios do planejamento:

Específicos

- ❑ *participação* – as áreas pertinentes ao processo almejado devem se envolver e trabalharem juntas na busca do benefício principal;
- ❑ *coordenação* – todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente;
- ❑ *integração* – os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados;
- ❑ *permanência* – atualizar com frequência é imprescindível em tempos tão turbulentos e instáveis.

Ainda sobre as características que devem ser levadas em conta ao elaborar um planejamento, não se pode deixar de ter em vista a filosofia do mesmo. Kunsch e Oliveira, com base nos estudos de Russell L. Ackoff, apresentam três diferentes filosofias que direcionam e orientam o planejamento. São elas:

- ❑ *satisfação* – considerada uma atitude mais conservadora, designa esforços para atingir um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para excedê-lo. Não se interessa em buscar desafios;
- ❑ *otimização* – segundo esta filosofia o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Predomina o uso de modelos matemáticos e estatísticos;
- ❑ *adaptação* – também conhecida como “filosofia da inovação”, procura equilíbrio da empresa, após a ocorrência de uma mudança qualquer, já que o desequilíbrio pode afetar a eficiência do sistema-empresa.

¹⁰ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 205.

É importante ressaltar que as três filosofias não acontecem na sua forma pura, ao planejar o profissional deverá “balancear” quais filosofias devem ser aplicadas nas devidas partes do planejamento, ou seja, na prática ocorre a mistura das três modalidades mencionadas acima.

Outro aspecto do planejamento de grande importância que deve ser mencionado é a existência de diferentes tipos. Aqui também se recorreu a Kunsch e Oliveira para tratar deste aspecto, são eles:

- *planejamento estratégico* – proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo. (será abordado com mais profundidade no próximo item deste capítulo)
- *planejamento tático* – tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Busca dar respostas às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes.
- *planejamento operacional* – pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Controla toda a execução e procura corrigir os desvios em relação às propostas sugeridas.

Até o momento, este capítulo deteve-se em apresentar o tema planejamento e suas diversas características. Para dar continuidade e atingir o objetivo exposto na introdução desta monografia, dedica-se a partir de agora aprofundar conhecimentos com relação ao objeto *planejamento estratégico*.

1.2. Planejamento estratégico

Parece ser unanimidade, atualmente, que o planejamento estratégico tornou-se indispensável a qualquer empresa, independentemente do setor em que atua. Tendo em vista as informações expostas anteriormente, o planejamento é a única maneira de se desenhar um futuro desejado, desenvolver mecanismos para alcançá-lo e identificar os eventuais desvios durante esse percurso.

O processo de planejamento estratégico nas empresas privadas teve início nos anos que se seguiram à II Guerra Mundial¹¹. Nessa época, algumas empresas americanas criaram sistemas de controle de fluxo de receitas e despesas, os quais, em pouco tempo, transformaram-se em projeções financeiras de longo prazo.

Foi nos anos 1950 que grupos da *Harvard Business School* começaram a trabalhar com os primeiros conceitos de administração integrada, defendendo a adoção de estratégias globais para harmonizar os diferentes setores de uma empresa. No entanto, logo se notou a fragilidade desses sistemas, uma vez que, elaborados exclusivamente pela alta administração, não levavam em conta as realidades externas e se afastavam daqueles que iriam efetivamente aplicá-los na prática.

Vinte anos mais tarde surgiram novas formas de se pensar o planejamento de uma empresa – tais como as ferramentas desenvolvidas pelo *Boston Consulting Group*: a “Matriz BCG” – as quais evoluíram constantemente e mudaram definitivamente a estrutura do planejamento das empresas.

Historicamente, o processo de planejamento estratégico tem sido empregado nas organizações para responder a algumas questões bastante importantes para a condução dos negócios, conforme Luiz Fernando Hartmann:

¹¹ GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico*. São Paulo: Editora Atlas, 2001, pág. 20.

- ❑ *"em quem acreditar, o que realmente valorizar e o que efetivamente respeitar?"*
- ❑ *Quais os seus desejos e as suas conseqüentes aspirações?*
- ❑ *Onde pretendem chegar, até quando, como e para quem?*
- ❑ *Como são e como estão em relação aos concorrentes?*
- ❑ *Precisam sobreviver, manter-se, retirar-se ou podem crescer e se desenvolver?*
- ❑ *Qual a tendência de certas coisas que as cercam, no futuro?*
- ❑ *O que fazer para realizar o que querem e quais as orientações condicionantes?"*¹²

Após anos de evolução e estudos nessa área, e as mudanças no mercado atual – desde aspectos econômicos, como a redução de barreiras no comércio internacional e a liberalização do mercado, até aspectos como desregulamentação dos mercados financeiros, privatização das empresas públicas, novas tecnologias da informação e da comunicação, desregulamentação jurídica, entre outros – , o planejamento estratégico se apresenta hoje com duas dimensões essenciais:

- ❑ *"Está voltado para o ambiente externo e visa conciliar a dinâmica do mercado com os recursos da empresa;*
- ❑ *Procura estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis da empresa."*¹³

É certo também que para a sobrevivência das organizações, será necessário o aperfeiçoamento e adequação das escolhas de técnicas com as inevitáveis mudanças que estão por vir.

Pelas considerações apresentadas, pode-se deduzir que o planejamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades. Ou seja, quando executado de maneira

¹² HARTMANN, Luiz Fernando. *Planejamento estratégico para o gerenciamento total*. Lajeado: Grafochem, 1999, pág. 144.

¹³ GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico*. São Paulo: Editora Atlas, 2001, pág. 21.

correta e com o comprometimento de toda a empresa, o planejamento estratégico é capaz de trazer uma série de benefícios para as organizações. Entre outros, de acordo com Gracioso e Oliveira, o planejamento pode:

- ❑ *"permitir que a empresa responda com mais rapidez aos desafios do mercado e dos concorrentes;*
- ❑ *forçar a uma análise detalhada sobre os ambientes interno e externo das empresas;*
- ❑ *identificar eventuais mudanças organizacionais durante a execução das ações;*
- ❑ *envolver e direcionar os esforços de uma empresa na busca de objetivos e metas;*
- ❑ *facilitar a tomada de decisões e a alocação de recursos;*
- ❑ *possibilitar maior consenso e comprometimento;*
- ❑ *permitir maior interação da empresa com o meio ambiente;*
- ❑ *transformar a empresa reativa em pró-ativa;*
- ❑ *possibilitar melhores resultados operacionais;*
- ❑ *agilizar o processo orçamentário."*^{14 , 15}

Enfim, o planejamento estratégico é imprescindível ao bom desempenho de uma organização no mercado atual. Além disso, ele pode guiar as tomadas de decisões, em face das incertezas, dos conflitos e dos riscos que as organizações têm de enfrentar.

Quanto ao processo do planejamento estratégico, este deve ser planejado, interativo e contínuo, sendo repetido ao longo do tempo. Uma empresa só poderá conseguir implementar um planejamento se ele for adaptado, evoluído, testado, entendido e avaliado continuamente, criando assim, consolidação e credibilidade do processo.

¹⁴ GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico*. São Paulo: Editora Atlas, 2001, pág. 44.

¹⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág. 284-285.

O sucesso do planejamento estratégico está intimamente ligado com a forma de condução do processo de preparação. Em linhas gerais, pode-se dizer que o planejamento deve envolver todas as áreas da companhia, interligando-as por seus diferentes aspectos de planejamento tático e operacional. Como resultado, os executivos terão diferentes planos de ação, os quais serão desenvolvidos pelas várias áreas da empresa, de forma perfeitamente interligada.

De nada adiantará a condução de todo esse processo se o resultado final não for conhecido e compartilhado por toda a empresa. Para isso, é fundamental que haja, um sistema de divulgação das informações de forma ampla e consistente. Se essa comunicação não ocorrer, corre-se o risco de que os funcionários passem a encarar o planejamento estratégico como um trabalho exclusivo de um pequeno número de pessoas, tornando-se cada vez mais difícil se conseguir o comprometimento dos demais.

1.3. Planejamento estratégico em comunicação

Em comunicação social, a necessidade do planejamento estratégico é incondicional, já que a atividade busca sempre agregar valor às atividades de negócio das organizações. Nesse campo, normalmente, o planejamento envolve programas de consolidação da imagem institucional, de integração dos funcionários, de interação com a comunidade local, de relacionamento com clientes, governos, imprensa, entre outros. Não importa qual seja o produto, o objetivo final será sempre projetar um futuro desejado, considerado os meios efetivos para se alcançá-lo.

Sobre este atual contexto da comunicação, Kusunoki diz:

“As organizações modernas assumem novas posturas na sociedade atual. A velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele as organizações a um novo comportamento institucional perante a opinião

pública. Elas passam a se preocupar mais com as relações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais. E, nesse contexto, a atuação de relações públicas será fundamental, pois caberá a essa atividade a função de abrir canais de diálogo com os diferentes segmentos da sociedade, administrando estrategicamente a comunicação.”¹⁶

O primeiro passo em direção ao planejamento estratégico em comunicação é o reconhecimento da importância deste processo. *“Independentemente da filosofia da comunicação de uma empresa – preventiva, ofensiva ou defensiva – a elaboração de planos é indispensável para a solução de problemas ou para a exploração de oportunidades de comunicação”¹⁷.*

Para se alcançar os objetivos comunicacionais de uma empresa, *“o planejamento de relações públicas deve estar totalmente alinhado com seu planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais definidas”¹⁸.* Em outras palavras, não deve ser algo definido isoladamente. Somente se for encarada dessa maneira é que a comunicação será vista como recurso estratégico de uma organização.

A maior vantagem que se pode obter com um processo de planejamento estratégico das relações públicas é se fazer com que o programa resultante seja um auxílio importante na busca dos objetivos da empresa, por meio de caminhos que permitam uma interação com todos os públicos estratégicos e uma motivação que ajude a atingir as metas desejadas por cada participante do processo e pela empresa como um todo.

Mas como o conceito de estratégia pode ser inserido no campo da comunicação?

¹⁶ KUNSCH, Margarida M. K.. “Planejamento estratégico e excelência da comunicação”. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997, pág. 27.

¹⁷ ALBUQUERQUE, Adão Eunes. *Planejamento das relações públicas*. Porto Alegre: 1981, Acadêmica, pág. 65.

¹⁸ KUNSCH, Margarida M. K.. *op cit.*, pág. 29.

Para esta questão, Corrado tem a expor o seguinte:

*"A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações."*¹⁹

Sobre a participação da alta administração, Kunsch também pondera a este respeito. Para ela *"a primeira etapa do processo de planejamento da comunicação é a sensibilização da alta administração da empresa"*²⁰. Desta maneira, facilita para que a comunicação seja encarada como um fator estratégico na divulgação da missão e disseminação dos valores da empresa, demonstrando seu valor na busca dos objetivos organizacionais e na formação de sua imagem.

Tal como para o planejamento estratégico da administração, o planejamento estratégico em comunicação requer uma análise detalhada da empresa, a qual deve avaliar seus aspectos internos e sua interação com o ambiente. Para isso, pode-se lançar mão de ferramentas como a pesquisa institucional, por meio de auditorias internas e externas.

As informações levantadas nessa fase permitirão que se elabore um *briefing* detalhado sobre as condições e necessidades da empresa, o qual permitirá se identificar os problemas existentes, como se dá o relacionamento da organização com seus diferentes públicos e seus pontos fortes e fracos. A partir dessa análise será possível determinar a missão da comunicação para essa

¹⁹ CORRADO, Frank M.. *A força da comunicação*. (tradução Bárbara Theoto Lambert). São Paulo: Makron Books, 1994, pág. 34.

²⁰ KUNSCH, Margarida M. K.. "Planejamento estratégico e excelência da comunicação". In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997, pág. 32.

empresa, as filosofias e políticas a serem erguidas e os objetivos que devem ser perseguidos para alavancar os negócios da companhia.

Sobre os objetivos, Oliveira afirma:

*"uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter participação ou dedicação de forma real."*²¹

Independentemente do processo a ser seguido, todo planejamento estratégico em comunicação organizacional deve ter como premissa estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada. Caso não esteja focado nestes objetivos gerais, qualquer planejamento não servirá para contribuir com o alcance das metas de uma organização.

1.4. Importância do planejamento estratégico em comunicação

Num passado próximo, o programa de relações públicas era mais tático do que estratégico. O trabalho tinha entre suas funções: *"apoiar atividades de relações humanas e criar um sentimento de boa vontade, dando valor aos talentos pessoais dos empregados. A função do departamento de relações públicas era reativa – proteger executivos contra a imprensa, produzir o relatório anual, escrever um discurso ocasional e publicar o boletim informativo mensal"* ²², segundo Corrado.

Neste período poucas das responsabilidades do departamento de comunicação eram destinadas a realizar a missão da empresa. Mas com o passar do tempo

²¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág. 164.

²² CORRADO, Frank M.. *A força da comunicação*. (tradução Bárbara Theoto Lambert). São Paulo: Makron Books, 1994, pág. 32-34.

as empresas tiveram que aprender a se comunicar melhor com seus públicos, as empresas perceberam que precisavam mudar e começaram a ser mais ativas em suas comunicações. Isso coincidiu com o crescimento da mídia de massa e com a maior visibilidade dessas questões.

Foi então que as organizações tiveram que ter mais cuidado com seus departamentos de comunicação e aprenderam que o relacionamento com seus diferentes públicos precisava se dar de maneira integrada. A comunicação não estava mais direcionada apenas à missão econômica de uma empresa. Hoje em dia, a questão é de percepção: como a empresa é percebida por seus *stakeholders*.

É a partir deste momento que as ações de comunicação passam a ter uma visão estratégica e necessitam de um planejamento. Ao planejar, as ações de comunicação não são mais executadas ao acaso, sem qualquer preocupação com a eficiência, a eficácia e a efetividade para o alcance dos resultados. Sobre o assunto, Kunsch diz:

"As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tanto, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas." ²³

Com as afirmações recolhidas para esse estudo, fica evidente o valor de se planejar de forma estratégica a comunicação integrada de uma organização. É

²³ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 245.

somente com ações bem pensadas e metas traçadas de forma clara, que, numa sinergia, se alcançará uma comunicação excelente e simétrica.

Este capítulo tratou de apresentar a discussão sobre o que é planejamento e suas características (princípios, filosofias e tipos). Depois se aprofundou no objeto planejamento estratégico e abordou a importância deste na comunicação integrada. Agora, dará continuidade ao tema no capítulo seguinte, ao discorrer sobre as fases e o processo de elaboração de um planejamento estratégico em comunicação.

CAPÍTULO 2

Elaboração do Planejamento Estratégico em Comunicação

Apesar de não haver uma metodologia universal de planejamento estratégico devido às diferenças entre empresas, no que se refere ao seu tamanho, tipo de operação, filosofia e estilo administrativo; os livros que foram estudados para esta monografia e que tratam deste tema, em geral, apresentam metodologias bastante parecidas para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Há, no entanto, pequenas diferenças na forma – apesar de, conceitualmente, todos os autores pesquisados apresentarem basicamente as mesmas definições.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi usada uma combinação entre as propostas de dois autores: Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira e Margarida Maria Krohling Kunsch. O primeiro autor discorre sobre conceitos, metodologias e práticas do planejamento estratégico num âmbito geral, enquanto Kunsch, apresenta como o pensamento estratégico e seu planejamento podem – e devem – ser utilizados no campo comunicação integrada.

Assim, neste segundo capítulo, serão descritas as fases que devem ser consideradas para o desenvolvimento de um planejamento estratégico em comunicação e as justificativas sobre a necessidade de se pensar em cada uma destas etapas.

2.1. Princípios básicos do planejamento estratégico em comunicação

Antes de falar sobre as fases necessárias a elaboração de um bom planejamento estratégico em comunicação, faz-se necessário apresentar os

*quatro princípios*²⁴, apresentados por Kunsch, que devem ser levados em consideração:

1. *Cultura de valorização do planejamento estratégico* – a organização deve ter consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades, como um todo, com vistas em resultados eficazes. Não adianta fazer um planejamento estratégico de comunicação isoladamente;
2. *Área de comunicação subordinada à cúpula diretiva e participante da gestão estratégica* – se o setor de comunicação for apenas uma área de suporte ou apoio, não poderá planejar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspectiva empreendedora;
3. *Capacitação profissional* – o responsável pela comunicação deve estar preparado e deter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, ciências da comunicação, relações públicas e marketing;
4. *Valorização de uma cultura organizacional corporativa* – criar possibilidades efetivas de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico.

Caso a empresa não tenha claro, e não coloque em prática, os quatro princípios apresentados, o planejamento estratégico em comunicação dificilmente trará os resultados esperados.

²⁴ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 244-45.

2.2. Fases da elaboração do planejamento estratégico em comunicação

Como já foi dito, não existe um padrão de metodologia para a preparação de um planejamento estratégico em comunicação. Mesmo assim, identificam-se algumas fases recorrentes em toda a bibliografia consultada. Segundo Oliveira, as *fases básicas*²⁵ para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

- Fase I – *Diagnóstico estratégico*: identifica as expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração; as ameaças e oportunidade que estão no ambiente da empresa; os pontos fortes, fracos e neutros da empresa e a análise dos concorrentes;
- Fase II – *Missão da empresa*: estabelece o motivo central do planejamento estratégico, os propósitos atuais e potenciais, a postura estratégica, as macroestratégias e as macropolíticas;
- Fase III – *Instrumentos prescritivos e quantitativos*: definem como chegar na situação desejada com o estabelecimento dos objetivos, metas, estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação;
- Fase IV – *Controle e avaliação*: avaliação do desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos e metas estabelecidos; análise dos desvios e tomada de ação corretiva.

Esta é uma maneira bem simplificada do processo de preparação do planejamento estratégico. Dentro de cada fase, há inúmeros itens que precisam ser conhecidos e estudados atentamente.

²⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág. 68.

Assim sendo, com base nos ensinamentos de Kunsch²⁶, que em sua obra discorre com profundidade sobre os processos e itens do planejamento estratégico na comunicação integrada, dá-se continuidade a esta monografia explicando com mais detalhes cada item indispensável para a realização de um bom trabalho.

2.2.1. Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização²⁷

Alguns autores consideram esta etapa a mais importante de um planejamento, uma vez que dela depende toda sua eficácia. Essa fase envolve uma análise profunda e detalhada sobre toda a organização, seu ramo de atividade e o contexto econômico. Normalmente, reúnem-se as pessoas que dispõem dos mais diferentes tipos de informação dentro de uma empresa e se faz um grande levantamento sobre a situação naquele momento.

Especificamente para o diagnóstico da empresa no campo das Relações Públicas, o planejador pode utilizar diversas ferramentas, as quais incluem: pesquisas de opinião, pesquisa de resultados de programas anteriores, pesquisa de *clippings*, plano estratégico da organização, perspectivas futuras, oportunidades e ameaças externas, análise dos veículos de comunicação, tendências dos públicos e suas expectativas, análise do relacionamento da empresa com esses públicos, visualização dos conflitos existentes, entre outros.

No planejamento estratégico como um todo, o diagnóstico de uma empresa passa por diversas subfases em que se identifica *missão*, *visão* e *valores*, e se analisa o ambiente externo, setorial e interno.

²⁶ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.

²⁷ Idem, pág. 248-76.

Missão

Este é o objetivo central do planejamento estratégico – “*onde a empresa quer ir*”²⁸. Esta definição está ligada às oportunidades identificadas no ambiente externo e aos rumos que a empresa pretende tomar. Para Kunsch:

“A missão expressa a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita seus propósitos e suas realizações, descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir e oferece.

(...)

*... a missão de uma organização não deve se restringir aos propósitos com vistas nas realizações de negócios e nas estratégias competitivas, mas deve contemplar os valores, a cultura corporativa, expressa em padrões e comportamentos dos indivíduos nas organizações. Só assim terá sentido e razão de existir.”*²⁹

Visão

Pode-se dizer que é o destino onde uma organização quer chegar em longo prazo, o qual expressa e sintetiza o conjunto das aspirações da mesma. Está sempre relacionada com o futuro. “*Pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla*”³⁰.

A *visão* estabelecida por uma organização “é como um norte”, orientando como a empresa deve agir no presente para alcançar o que deseja para o seu futuro. Conforme Mauro Calixta Tavares:

²⁸ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág. 76.

²⁹ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 249-52.

³⁰ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág. 69.

*"a visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que permita incorporar as inovações necessárias para seu atingimento. A visão inclui o cenário de atuação da organização. Inclui ainda, intuição e imaginação. É semelhante a um sonho, ela diz respeito à realidade. A visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro"*³¹

Valores

Neste item vale a pena lembrar que as raízes teóricas das relações públicas³² estão nas ciências sociais puras, tais como a sociologia, a psicologia social, a antropologia, a história, entre outras.

Tendo em vista que a Comunicação é as *ciências sociais aplicadas*³³, é fundamental ter em vista que o profissional desta área lida sobretudo com os valores humanos das organizações. E que valores bem expressos são os atributos mais importantes de uma eficiente ação de comunicação.

De acordo com Kunsch:

*"Os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Ética, inovação, qualidade, segurança, proteção ao meio ambiente, diversidade cultural ou étnica, valorização das pessoas são exemplos possíveis de valores. Cada organização opta por determinados valores, de acordo com o pensamento e a filosofia do seu fundador. O importante é cultivá-los e fixá-los, tornando-os públicos para um maior comprometimento."*³⁴

³¹ TAVARES, Mauro Calixta. apud. KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 252.

³² KUNSCH, Margarida M. K.. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. – São Paulo: Summus, 1997, pág. 105-9.

³³ Idem, pág. 105.

³⁴ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 253.

Com isso, é muito importante ter claro o que são valores e o cuidado que se deve ter ao lidar com eles em uma organização. Afinal, o profissional de comunicação tem como finalidade melhorar as relações entre um indivíduo, um grupo ou uma idéia e o público em geral.

Análise do ambiente externo

A análise externa engloba um estudo do mercado como um todo para se conseguir um levantamento de todos os fatores externos ou variáveis, não controláveis por parte da organização, que podem interferir na vida da mesma. Estas variáveis³⁵, em síntese, podem ser:

- ❑ *Variáveis econômicas*
inflação, variação do PIB, taxa de juros etc;
- ❑ *Variáveis políticas*
estruturas políticas e ideológicas conduzidas pelos poderes Legislativo, Judiciário e Executivo, política internacional etc;
- ❑ *Variáveis sociais*
emprego, violência, desigualdade social, saúde etc;
- ❑ *Variáveis legais*
leis – áreas tributárias, trabalhistas, criminalistas etc;
- ❑ *Variáveis tecnológicas*
ciência, pesquisa, inovação tecnológica etc;
- ❑ *Variáveis culturais*
diversidade cultural, tradições, língua etc;
- ❑ *Variáveis demográficas*
taxa de crescimento, densidade populacional, distribuição geográfica, processo migratório etc;
- ❑ *Variáveis ecológicas*
poluição sonora, atmosférica, hidrológica e visual; leis de proteção ambiental etc.

³⁵ Idem, pág. 260-62.

As variáveis acima citadas devem ser consideradas em três dimensões: internacional, nacional e regional.

A partir de todos estes dados recolhidos, a empresa pode identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que está inserida, e as maneiras de se evitar ou usufruir dessa situação.

Análise do ambiente setorial

O ambiente operacional, como este item é denominado por alguns autores, é o local onde se dão as relações com os públicos relevantes da organização, conhecidos por *stakeholders* (públicos estratégicos). Estes podem ser³⁶:

- ❑ Acionistas;
- ❑ Agências reguladoras;
- ❑ Bancos;
- ❑ Clientes;
- ❑ Comunicadores;
- ❑ Comunidade;
- ❑ Concorrentes;
- ❑ Consumidores;
- ❑ Distribuidores;
- ❑ Fornecedores;
- ❑ Grupos de pressão;
- ❑ Instituições financeiras;
- ❑ Investidores;
- ❑ Organizações não-governamentais (ONGs);
- ❑ Poderes públicos;
- ❑ Revendedores;
- ❑ Sindicatos;

³⁶ Ibidem, pág. 264.

- entre outros, que irão variar de acordo com o ambiente específico de atuação da instituição.

Estes públicos influenciam de maneira significativa as organizações. É muito importante que se faça um mapeamento dos *stakeholders* e, posteriormente, uma avaliação sobre a maneira como se dão as relações e comunicação entre organização e seus públicos estratégicos. Para cada diferente público é necessário planejar estrategicamente e administrar os relacionamentos, tendo em vista a eficácia organizacional.

Análise do ambiente interno

Etapa fundamental para se conhecer a fundo a empresa considerada, e habitualmente iniciada com a caracterização dos públicos internos (diretoria, empregados, familiares) da organização.

Nessa fase do planejamento também se estudam os pontos fortes e os pontos fracos da organização, considerando seus produtos ou serviços, sua imagem institucional, estrutura organizacional, estilo de administração e recursos financeiros.

Este estudo aliado a um amplo conhecimento sobre a concorrência, permite à empresa determinar sua vantagem competitiva, o que será fundamental para a definição de seu posicionamento no mercado.

Diagnóstico

Seguindo as etapas apresentadas até agora, foi possível fazer um mapeamento consistente sobre uma organização: dados gerais, características estruturais, abrangência territorial, âmbito de atuação, negócios, missão, visão, valores, produtos, serviços etc.

Num segundo momento, faz-se necessário relacionar os pontos fortes e fracos, definir e caracterizar públicos e eleger os prioritários, e finalmente aglutinar todas as informações levantadas num dossiê com um resumo executivo.

Terminada essa primeira fase do planejamento estratégico de uma empresa, os executivos enfim possuem uma “fotografia” da organização. Essas informações serão determinantes para o trabalho das próximas etapas, na medida em que servirão como justificativas a todo o planejamento proposto. De acordo com Oliveira: *"o conjunto das informações externas e internas à empresa forma seu sistema de informação global. Naturalmente, desse total o executivo deverá saber extrair as informações gerenciais, que, realmente, a empresa precisa para ser eficaz"*.³⁷

Deste modo, podemos afirmar que a pesquisa e construção do diagnóstico estratégico de uma organização é a fase na qual se evidenciam os eventuais conflitos existentes, suas causas e *o quê, quando e como* deve ser feito para minimizá-los.

2.3. Planejamento estratégico da comunicação organizacional

O planejamento estratégico em comunicação é como uma continuidade do planejamento estratégico organizacional da empresa, mas tendo como propósito principal *"agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida para o futuro, cumpra sua missão, fixe e consolide seus valores"*³⁸ por meio da comunicação realizada pela organização.

A partir da análise e estudo do ambiente organizacional, o comunicador deve conhecer por escrito todas as informações sobre a imagem da organização

³⁷ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2002, pág. 90.

³⁸ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 272.

frente a seus públicos. Somente assim o profissional e a organização têm como repensar e analisar a situação e, em seguida, redefinir missão, filosofias, políticas, estabelecer objetivos, propor ações, elaborar orçamento e implantar as ações.

Segundo Kunsch, as fases³⁹ nesta etapa devem ser:

- ❑ *Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação*

É imprescindível definir a missão e visão da comunicação da empresa e estabelecer seus valores. Determinar de que maneira a comunicação irá agregar valor à empresa, aos seus produtos e serviços.

- ❑ *Estabelecimento de filosofias e políticas*

Especificar a filosofia e políticas que nortearão a comunicação da organização é algo fundamental, pois são elas que direcionam as ações da área.

- ❑ *Determinação de objetivos e metas*

A definição dos objetivos combina o que se espera e, conseqüentemente, que resultados as ferramentas de comunicação pretendem buscar nesse processo.

Para facilitar o desenvolvimento de todo o processo e posterior avaliação sobre os resultados alcançados, os objetivos devem ter algumas características básicas: devem ser claros, consistentes, realistas, mensuráveis, motivadores e utilitários.

- ❑ *Esboço das estratégias gerais*

As estratégias devem ser tanto globais, quanto específicas para planos e programas. Seu papel é tornar a comunicação o mais eficiente possível, por meio da determinação das mensagens, dos

³⁹ Idem, pág. 272-74.

veículos, dos públicos e do momento mais oportuno para essas ações.

❑ *Relacionamento dos projetos e programas específicos*

Inserir de projetos e programas desenvolvidos especificamente para suprir necessidades detectadas no diagnóstico.

❑ *Montagem do orçamento geral*

*"O orçamento deve ser um plano completo e detalhado, descrito em valores, considerando todos os gastos diretos e indiretos envolvidos nas atividades propostas. É uma etapa de suma importância para garantir que os recursos disponíveis serão alocados da forma mais adequada e racional possível."*⁴⁰

O orçamento em Relações Públicas não é diferente de qualquer outro tipo de orçamento. Deve incluir os materiais, os serviços, recursos humanos, diárias, despesas gerais e específicas, em cálculos que se aproximem o máximo possível da realidade.

2.4. Gestão estratégica da comunicação organizacional

A implementação de um plano de comunicação organizacional é, das etapas do plano de comunicação, uma fase que deve receber grande atenção. Segundo Kunsch: *"não adianta elaborar sofisticados planos estratégicos se eles não forem executados"*⁴¹. E para a execução das ações de comunicação é necessário envolvimento, todos os integrantes do processo têm de participar do processo de implementação da comunicação.

⁴⁰ KUNSCH, Margarida M. K.. "Planejamento estratégico e excelência da comunicação". In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997, pág. 34.

⁴¹ KUNSCH, Margarida M. K.. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 274.

Além disso, a implantação das ações promove uma mudança de cultura. Caso contrário, se não houver o engajamento de toda a organização, todo o trabalho não terá razão de ser. A mudança de comportamento dos indivíduos e da instituição é determinante para o sucesso ou fracasso da implantação de um plano estratégico de comunicação.

Segundo Kunsch, as principais fases⁴² nesta etapa são:

❑ *Divulgação do plano*

Para se conseguir a participação efetiva dos colaboradores é imprescindível tornar público o planejamento estratégico de comunicação a todos, de maneira a motivá-los e envolvê-los por completo no processo de implementação do plano. Nesta fase, gerentes e supervisores são ótimos facilitadores da comunicação, se bem treinados.

❑ *Implementação*

Passadas todas essas etapas descritas até agora, o planejamento entra em sua fase de implementação, na qual o plano desenhado passa da esfera das idéias para o terreno das ações.

❑ *Controle das ações*

O controle das ações é um mecanismo contínuo, que permite ao planejador estabelecer parâmetros (indicadores que permitem a medição) e instrumentos (cronogramas, *check-lists*, fluxogramas, entre outros) para sua aplicação. Os atos de controle auxiliam a corrigir os desvios detectados até o momento (reatividade) ou, até mesmo, servem para evitar que os desvios ocorram (proatividade).

⁴² Idem, pág. 274-76.

□ *Avaliação dos resultados*

Analisar e verificar se as estratégias usadas foram corretas e eficazes, listar quais os pontos positivos e negativos dos programas de comunicação, avaliar se a comunicação ocorreu de forma simétrica entre a fonte (organização) e os receptores (públicos envolvidos); estas são algumas das maneiras de se avaliar um plano de comunicação. Para isso, podem-se adotar algumas ferramentas de mensuração específicas – e bastante efetivas – como pesquisas, auditorias de imagem e de opinião, análise de *clippings*, entre outras.

Este capítulo tratou de discorrer a respeito da elaboração do planejamento estratégico em comunicação e suas fases, procurando apresentar os conceitos e itens considerados relevantes a um planejamento em comunicação eficiente e eficaz. No próximo capítulo, será dada continuidade ao tema da presente monografia ao descrever um esboço de plano de ações em comunicação para a empresa **Daslu**, seguindo os passos descritos neste capítulo e tendo como orientadoras as idéias apresentadas no capítulo anterior.

CAPÍTULO 3

Plano de ações de comunicação para *Daslu*

É sabido que a imagem de uma organização e a pertinência de sua comunicação em relação ao posicionamento adotado é imprescindível para continuidade de uma empresa no mercado atual.

Esclarecer a si e a seus públicos estratégicos a própria razão de ser da organização implica na necessidade de se formular programas de ação que compreendam as formas e os elementos a serem considerados para a sua identificação e posicionamento no mercado.

Além disso, deve-se atentar para o fato de que, quanto mais fortes forem os alicerces que sustentam a identidade de uma organização, maior será a chance de administrar com êxito as possíveis crises e enfrentar um público insatisfeito ou até mesmo a opinião pública negativa.

Neves⁴³ elucida a diferença em lidar com uma opinião pública negativa num momento de crise, por exemplo, tomando por base dois tipos de empresa – “A e B”. “A” é do tipo *low profile* e assim esclarece: “... *low profile não tem estrutura de Relações Públicas, não participa de programas comunitários, não fala com a imprensa, não se relaciona com autoridades, etc*”. Quanto ao tipo “B” de empresa assim expressa: “‘B’ é aberta, transparente, fala com todo mundo, faz obras sociais, visita as autoridades regularmente, seus executivos dão entrevistas, etc”. E continua: “*Se algo acontecer com ‘A’, por exemplo, uma acusação de estar contaminando o meio ambiente, a galera vai cair de pau antes de checar se a acusação procede ou não. Já se a acusada for ‘B’, a boa cidadã, de saída, terá como bônus o benefício da dúvida: Será verdade? – perguntarão. Isto é o início da boa vontade*”.

⁴³ NEVES, Roberto de Castro. *Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998, pág. 62.

Mesmo não sendo o estudo da administração de crises tema deste trabalho, considerou-se importante registrar esta exposição, pois a empresa estudo de caso desta monografia, **Daslu**, acaba de passar por um momento de crise e de estremecimento de sua imagem junto à opinião pública.

Ao mesmo tempo aproveita-se para ressaltar o quanto se deve levar em conta, ou melhor, em alta conta, o trabalho de construir “relacionamentos duráveis”, que transcendam os muros da organização. Se isso é importante para alicerçar a identidade de uma organização, tanto mais será para projetar e avivar a imagem pública de uma organização.

Portanto, considera-se que a atividade de planejar a comunicação e a divulgação da identidade organizacional é da maior importância e sempre com o intuito do engajamento e efetiva participação dos seus diversos públicos estratégicos, e aqui se reitera: o público interno, a comunidade, os públicos atrelados aos negócios e, principalmente, com os formadores de opinião, dentro dos segmentos de interesse da organização.

Assim sendo, este capítulo tem o propósito de demonstrar como o estudo que foi feito até o momento sobre o planejamento estratégico em comunicação pode ser empregado em uma organização.

***Daslu* – breve histórico**

Fundada em 1958 pelas sócias Lucia Piva de Albuquerque e Lourdes Aranha dos Santos, a *boutique Daslu* nasceu da vontade de suas donas de arrecadar fundos para as obras de caridade de instituições filantrópicas, e teve seu crescimento pautado no respeito ao funcionário e desenvolvimento sócio-econômico positivo do seu meio.

Ao longo de sua história (vide “Linha do Tempo” em anexo), a **Daslu** foi reconhecida como responsável por inovações genuínas no mercado internacional. Entre títulos e reconhecimentos a loja foi eleita pela renomada revista inglesa *Wallpaper* como “prestadora do melhor serviço” em 2004, e em 2005 como “a mais importante *boutique* do planeta”.

Um momento de importante transformação da história da empresa acontece em 2005 quando a **Daslu** leva seu estilo de negócios para uma nova estrutura, agregando novas marcas de prestígio nacional, abarcando novos segmentos do varejo como automobilístico e imobiliário, além de um espaço de serviços que disponibiliza aos clientes da loja, não apenas uma experiência de consumo, mas de gastronomia, entretenimento, cultura e cuidados com a saúde e o bem estar.

Atualmente, a **Daslu** é a *boutique* e marca brasileira de maior visibilidade no mercado internacional da moda.

3.1. Diagnóstico estratégico

Desde junho de 2005, quando foi inaugurado seu novo espaço no bairro da Vila Olímpia em São Paulo, a **Daslu** vem passando por um momento muito turbulento.

A partir daquele momento, fizeram-se necessários inúmeros ajustes, desde a adaptação a nova estrutura física, até o remodelamento nas formas de relações com seus recursos humanos, operações de loja, logística, dentre outros segmentos. Mesmo sendo referência no mercado de luxo no Brasil, a **Daslu**, desde então, vem empenhando-se na busca de um bom e novo posicionamento de mercado, já que o seu negócio aumentou consideravelmente com a mudança.

Além disso, em meados de julho de 2005, a Polícia Federal invadiu a **Daslu** e seus proprietários foram indiciados por crimes de formação de quadrilha, fraude em importações e falsidade ideológica. A repercussão do escândalo na mídia foi muito negativa para a imagem da empresa, que tendo que pagar diversas despesas devido às acusações, foi obrigada a demitir centenas de funcionários.

Com todos estes acontecimentos, instalou-se uma crise na empresa. Circunstância esta que gera ameaças e oportunidades, que se bem trabalhadas pelos profissionais de comunicação em parceria com a alta administração, podem render bons proveitos.

Levantadas e analisadas essas informações, conclui-se que o futuro da **Daslu** dependerá da relação que esta estabelecerá com seus públicos-alvos, a qual determinará, em larga medida, a relação que seus públicos manterá com a empresa.

Para tanto, a **Daslu** terá que definir qual é a sua missão, visão e valores para que suas ações de comunicação sejam eficazes.

3.1.1. Ameaças

❑ *Invasão da Polícia Federal em julho de 2005*

Devido a acusações por crimes de formação de quadrilha, fraude em importações e falsidade ideológica, a Polícia Federal invadiu a **Daslu** em julho de 2005. Desde então, a empresa responde a um processo judicial, de grande repercussão na imprensa, conduzido pelo Ministério Público.

❑ *Cidade de São Paulo: riqueza versus pobreza*

Na megalópole São Paulo fica evidente um dos principais problemas da sociedade contemporânea: a desigualdade social. Em um mesmo quarteirão pode-se ver riqueza e pobreza lado-a-

lado. São poucos ricos e muitos pobres. A nova sede da **Daslu** e a grande exposição de suas ações comerciais acabam por salientar tal problema social e pode gerar revolta em alguns cidadãos.

□ *Entorno da Daslu*

Apesar da **Daslu** estar localizada em uma região de fácil acesso devido às avenidas conhecidas, há alguns fatores que influenciam negativamente em sua localização: seu entorno é composto pela presença de crianças de rua e a favela *Coliseu*.

□ *Shoppings: opção mais divulgada para a classe A*

Opções como *shoppings*, principalmente o *Shopping Iguatemi*, possuem mais apelo e divulgação por parte das diversas mídias, o que faz com que essa opção seja mais aceita e explorada pela classe A.

3.1.2. Oportunidades

□ *Investimento em marketing*

Nos últimos anos o marketing das empresas vem trabalhando estrategicamente a fim de destacar a empresa frente à concorrência, gerando maior visibilidade. Empenhando-se em transmitir uma imagem que confere credibilidade e simpatia.

□ *Captação de recursos*

Os contratos de parcerias têm se mostrado um bom negócio. Grandes organizações privadas aproveitam essa tendência para divulgar o seu nome. Essa permuta de ganhos – patrocínio *versus* divulgação do nome – representa uma oportunidade para a empresa. A **Daslu** já possui um departamento de *Novos Negócios* estruturado que estabelece parcerias com organizações privadas.

3.1.3. Pontos Fracos

- ❑ *Ausência de comunicação integrada*

Marketing, Site, Assessoria de Imprensa Corporativa, Assessoria de Moda e Comunicação Interna são departamentos que pouco interagem entre si. A comunicação ineficiente e dispersa acaba produzindo ruídos no fluxo de comunicação.

- ❑ *Inexistência de uma política de cargos e salários*

A falta de uma política de cargos e salários gera descontentamento entre os funcionários, pois em muitos momentos, cargos e salários acabam não sendo iguais.

- ❑ *Ausência de ações de endomarketing*

A ausência de ações de incentivo para com o público interno faz com que funcionários fiquem desmotivados, contribuindo para a improdutividade.

- ❑ *Ações de responsabilidade social pouco trabalhadas*

A **Daslu** possui várias ações de responsabilidade social (vide “Perfil Social Daslu” em anexo) que são pouco divulgadas para mídia, clientes e funcionários. Se bem trabalhadas podem contribuir com a imagem da **Daslu**. Para tanto, faz-se necessário uma reestruturação na área de *Responsabilidade Social*.

3.1.4. Pontos Fortes

- ❑ *Localização da **Daslu***

Apesar da ameaça do entorno mencionado anteriormente, a localização da **Daslu**, em termos de acesso, é privilegiada, pois é cercada por avenidas conhecidas e renomadas, como a Avenida Juscelino Kubitschek.

❑ ***Daslu: marca consagrada***

A marca **Daslu** é consagrada mundialmente. Isso lhe confere status, credibilidade e legitimidade para ousar, encarar desafios, propor novas idéias.

❑ ***Existência de público fiel***

A **Daslu** possui um público fiel que freqüentemente desloca-se até o local para fazer compras. É um público que gosta e se identifica com a **Daslu**. Este público pertence à classe A.

❑ ***Atendimento personalizado***

Somente atendimento personalizado aos clientes em todos os segmentos da **Daslu** (feminino, masculino, *teen* e casa). Vendedores e vendedoras bem treinados e informados quanto aos produtos da marca.

❑ ***Local para eventos: Terraço Daslu***

O Terraço **Daslu**, localizado no último andar da *boutique*, possui uma vista magnífica de São Paulo. O Terraço conta com dois salões, dois jardins e áreas técnicas de apoio e serviços. Trata-se de um espaço multiuso que foi pensado nos mínimos detalhes para atender as necessidades de qualquer evento a ser realizado. Importantes nomes do setor de eventos se unem a **Daslu** nesse espaço para oferecer serviços de alta qualidade.

❑ ***Espaço para exposições: Núcleo Vivo de Arte***

O Núcleo Vivo de Arte é um espaço para exposições de arte dentro da **Daslu**. Localiza-se no térreo, próximo a entrada de clientes. A cada três meses, o espaço conta com uma exposição distinta. Os artistas convidados a expor não precisam locar o espaço.

❑ *Segurança*

A segurança é terceirizada, treinada e uniformizada, estando bem distribuída por toda área administrativa e loja, principalmente na entrada e saída de veículos de clientes. Também há câmeras instaladas em locais estratégicos.

❑ *Cafés*

Presentes em grande quantidade em toda *boutique*, sendo bastante acessíveis. Suficientes para o dia-a-dia e para os dias de eventos. São servidos, como cortesia, cafés, chocolates, bolachas, refrigerantes etc.

❑ *Local para alimentação*

A ***Daslu*** possui três locais para alimentação dentro da loja (*Leopoldina*, *Koshushi* e *Champagne Bar*), o que facilita a permanência dos clientes por um longo período. Para os funcionários administrativos há um restaurante muito bom dentro da empresa (GR).

❑ *Assessoria de Imprensa Corporativa*

Conta com o auxílio de uma assessoria de comunicação terceirizada - *MVL*. É o canal exclusivo de contato com as mídias. Possui uma postura pró-ativa, pois busca espaço nos veículos de comunicação. E também tem uma postura reativa, pois é muito procurada pelos veículos.

❑ *Assessoria de Imprensa de Moda*

Também conta com uma assessoria de moda terceirizada - *MKT MIX*. É o canal exclusivo de contato com os veículos voltados à moda. Tem postura tanto pró-ativa quanto reativa.

3.2. Missão da empresa

Esta etapa do planejamento estratégico em comunicação é o que comumente se conhece como “traçar o perfil corporativo da empresa”. Ou seja, é preciso levantar e classificar os atributos básicos de identificação que permitirão que a empresa seja identificada por seus públicos, de maneira diferenciada, para então servir de referência e, finalmente, alcançar a preferência dos públicos-alvos.

Em uma empresa como a **Daslu**, que já atua no mercado desde o ano de 1958 e é referência em sua área de negócios, observa-se que existe uma cultura corporativa clara, mas infelizmente, ainda pouco utilizada nos processos de comunicação da empresa.

A seguir, os dados do perfil corporativo da **Daslu**, como *Missão, Visão, Valores, Missão da Comunicação e Política de Comunicação* que irão nortear todas ações de comunicação estratégica que serão propostas no item seguinte.

3.2.1. Missão

Compreende o conceito da **Daslu** em si, sua razão de ser, de existir.

Atuar competitivamente no mercado da moda, consolidando a proposta de produtos e serviços que prezam pelo luxo, promovendo a permanente satisfação dos clientes, funcionários e acionistas, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade.

3.2.2. Visão

É o posicionamento futuro que a **Daslu** quer assumir, isto é, como quer ser vista aos olhos dos públicos a ela vinculados.

Ser reconhecida como a principal referência no setor da moda nacional e internacional pela qualidade de seus produtos e serviços, pela competência de seus funcionários e pelos valores que pratica.

3.2.3. Valores

Traduzem as convicções dos principais dirigentes e os atributos que acreditam que a **Daslu** deve ter como princípio para direcionar suas atividades.

- ❑ *Presteza e cortesia com os clientes;*
- ❑ *Tratamento digno e respeitoso com todas as pessoas, não admitindo preconceitos sociais, raciais, religiosos ou de sexo;*
- ❑ *Busca permanente da excelência e do crescimento organizacional;*
- ❑ *Comportamento ético e transparente;*
- ❑ *Orgulho profissional;*
- ❑ *Responsabilidade Social.*

3.2.4. Missão, visão e valores da comunicação

Levantadas e clarificadas as características principais da **Daslu**, fez-se necessário traçar a *missão, visão e valores da comunicação* que irão direcionar todas as ações deste setor para o bom entendimento da organização com seus públicos estratégicos.

Missão da comunicação

Ter um discurso comum, integrado, que dá significado à organização.

*Assessorar todos os departamentos da **Daslu** em suas mais distintas realizações.*

Visão da comunicação

Manter canal de comunicação aberto com seus clientes, funcionários, órgãos governamentais ou não, mídia, comunidades vizinhas, dentre outros públicos.

Valores da comunicação

- ❑ *Presteza com os públicos estratégicos da **Daslu**;*
- ❑ *Respeito com todas as pessoas;*
- ❑ *Busca permanente da excelência da comunicação;*
- ❑ *Comportamento ético e transparente;*
- ❑ *Agilidade.*

3.2.5. Política de comunicação

A falta de diretrizes para a comunicação da **Daslu** fez com que as ações deste setor atuassem de maneira desarticulada, enfraquecendo a imagem e comprometendo a identidade da empresa.

Para construir uma postura mais transparente, ágil e orientada para o mercado, recomenda-se a normatização das ações de comunicação, que teve seu primeiro passo no traçar a missão, visão e valores da comunicação da **Daslu**. A segunda etapa do processo consiste em definir as diretrizes das ações de comunicação, ou seja, determinar a *política de comunicação* da empresa.

Política de comunicação

Os princípios da **Daslu** em relação a sua política de comunicação são:

- ❑ *No que diz respeito às ações de comunicação interna, nunca deverá haver qualquer discriminação entre funcionários contratados, parceiros e terceirizados;*
- ❑ *Quaisquer realizações da **Daslu** deverão ser informadas primeiramente ao seu público interno;*

- ❑ *Deve-se manter a homogeneidade e transparência entre as mensagens destinadas ao público interno e externo;*
- ❑ *A assessoria de imprensa da **Daslu** deverá manter canal aberto com líderes das comunidades vizinhas, mídia, órgãos governamentais ou não, entre outros, transmitindo e concedendo informações sobre a **Daslu**;*
- ❑ *A cada nova gestão, a direção deverá apresentar o direcionamento de suas ações, para que sejam conduzidas, de maneira uniforme, as atividades de todos os departamentos da **Daslu**;*
- ❑ *A missão, visão e valores da **Daslu** deverão ser de conhecimento de todos os seus públicos estratégicos, principalmente, do público interno, pois acredita que assim dá significado à organização;*
- ❑ *A política de comunicação deverá ser de conhecimento do público interno desde o ato da admissão.*

3.3. Instrumentos prescritivos e quantitativos

Depois de reunidas as informações a respeito do perfil corporativo da organização, alcança-se a fase de definição dos objetivos, metas, públicos-alvos e, finalmente, delineamento das ações e estratégias de comunicação.

O trabalho de comunicação e relações públicas direcionado a cada segmento indicado neste item do plano deve gerar como resultado o fortalecimento da identidade da organização e a melhora de sua imagem institucional.

3.3.1. Determinação de objetivos e metas

a) *Objetivos da **Daslu** - 2006-2008*

- ❑ Defender-se em juízo, com transparência e objetividade, pelas acusações por crimes de formação de quadrilha, fraude em importações e falsidade ideológica;
- ❑ Adquirir nova posição no mercado;
- ❑ Intensificar o volume de vendas nacional e internacionalmente;
- ❑ Tornar mais ativa a exportação de produtos da marca **Daslu**.

b) *Objetivos gerais do plano de comunicação*

- ❑ Avivar a imagem positiva da **Daslu** estremecida com a invasão da Polícia Federal e a repercussão do ocorrido na mídia;
- ❑ Propagar os alicerces da **Daslu** (Missão, Visão e Valores), fortalecendo a empresa para enfrentar a crise;
- ❑ Estabelecer e manter relacionamento mais próximo e constante com a imprensa nacional;
- ❑ Reconquistar a credibilidade do público interno;
- ❑ Tornar mais próximo e constante o relacionamento da **Daslu** com os parceiros (lojistas);
- ❑ Fortalecer a área de *Responsabilidade Social*.

c) *Públicos-alvos do plano de comunicação*

- ❑ Público interno;
- ❑ Parceiros (Lojistas);
- ❑ Públicos ligados à responsabilidade social, como organizações não governamentais (ONG's), instituições do terceiro setor etc.;
- ❑ Imprensa;
- ❑ Instituições de ensino;
- ❑ Clientes.

3.3.2. Estratégias gerais

a) *Ações de comunicação dirigidas ao público interno*

- Criação de uma equipe, formada por profissionais de comunicação, responsável pela comunicação interna da empresa. Ou treinamento da equipe de recursos humanos (que já foi responsável pela comunicação interna da **Daslu**) para o ajuste desta ferramenta tão importante para o desenvolvimento do planejamento estratégico – a comunicação interna;
- Reformulação dos murais, atualmente dispersos pela empresa e sem padronização. A proposta é fazer um jornal mural que será constituído por 4 seções:
 - *aniversariantes do mês*;
 - *classificados* (seção reservada aos funcionários para anunciar vendas, trocas e compras);
 - *eventos Daslu para clientes* (seção que contará o que anda acontecendo na empresa – lançamentos, exposições, eventos etc.);
 - *Daslu informa* (comunicará aos funcionários sobre qualquer mudança interna de pessoal ou de estrutura física, projetos em andamento, visitas importantes, inscrições de cursos no PEC – Programa de Educação Continuada **Daslu** –, procedimentos internos etc.). Tem o intuito de ser transparente para evitar murmúrios;
- Integração dos novos funcionários no ato da admissão para contribuir com a melhoria dos relacionamentos interpessoais e interdepartamentais, apresentação das instalações e benefícios, bem como deixar claro para o novo funcionário a Missão, Visão e Valores da **Daslu**;
- Locação de uma quadra poliesportiva (uma vez por semana) próxima à empresa para realização de jogos (futebol, basquete, vôlei, *handball* etc.) que integrem os funcionários;
- Criação de uma sala de convivência para os funcionários descansarem após o almoço e/ou durante o café. Esta sala

poderá ter mesas, cadeiras, sofás, televisão, mesa de ping-pong e alguns computadores com livre acesso à internet;

- Avaliação de desempenho semestral em todos os departamentos. O gestor de cada departamento conversará abertamente com os funcionários de sua equipe e recolherá as idéias e sugestões dos mesmos. Tanto o gestor como o funcionário terá a chance de expressar-se livremente em relação à função que vem desempenhando. Com isso, o gestor preencherá um formulário “Avaliação de Desempenho” (a ser elaborado), conversará com o seu superior imediato e dará um *feedback* ao funcionário. Esta ação auxiliará muito na elaboração da política de “Cargos e Salários”;
- Reformulação do conteúdo do jornal interno (***Daslu Notícias***), de periodicidade bimestral, por meio de matérias e informações que atraiam mais a atenção dos funcionários e estimulem o espírito de equipe. Durante a pesquisa, constatou-se que nem sempre o jornal é publicado na periodicidade correta. Regularizando este fato, o fluxo da comunicação poderá manter-se constante com todos os níveis hierárquicos e departamentos da ***Daslu***;
- Aplicação de uma “Auditoria de Opinião Interna” para avaliação das ações dirigidas ao público interno e, se necessário, implementação de novas ações.

b) *Ações de comunicação dirigidas aos parceiros (lojistas)*

- Criação de um *Newsletter* mensal, contendo a cobertura de todos os eventos realizados por parceiros na ***Daslu*** e informações do negócio de cada parceiro (lançamentos, movimentação/promoção de pessoal, etc.). O *Newsletter* será enviado pelo departamento de “Novos Negócios” (responsável pela comunicação com os parceiros) via *e-mail* para todos os parceiros que trabalham na empresa e funcionários ***Daslu***. Com a publicação eletrônica não haverá grande gasto com impressão e esta nova ferramenta

ajudará a manter o fluxo de comunicação constante com os parceiros;

- Elaboração de um *clipping* de matérias dos parceiros para deixar disponível no departamento de “Novos Negócios”. Sempre que for divulgada matéria a respeito de algum parceiro, o departamento de “Novos Negócios” entregará uma cópia ao parceiro em questão. Este *clipping* também ficará a disposição para consultas;
- Criação de uma relação com os contatos da assessoria de imprensa de cada parceiro. Esta relação ficará disponível nos departamentos de “Novos Negócios” e de “Marketing” da **Daslu**, em função da procura externa para reportagens e editoriais de moda.

c) *Ações de comunicação dirigidas ao setor de “Responsabilidade Social” da **Daslu** e aos públicos ligados a esta esfera*

- Reestruturação da área de responsabilidade social da **Daslu**;
- Documentação e avaliação de todos os projetos sociais da **Daslu** (Creche, Alfabetização – Projeto Renovar, Menor Aprendiz, Reciclagem, doações mensais a instituições diversas etc.);
- Elaboração do “*Balanço Social Daslu 2007*”;
- Implantação do “*Projeto Daslu de Empreendedorismo Social*” – comunidade da favela Coliseu;
- Evento de lançamento do “*Projeto Daslu de Empreendedorismo Social*” – convidar imprensa;
- Fazer e manter contato com instituições referência em responsabilidade social (Instituto Ethos, Programa FGV de Responsabilidade Social no Varejo, Gife, Unicef etc.);
- Fazer e manter contato com empresas que possuem ações sérias de responsabilidade social;
- Inscrição de *cases* de responsabilidade social da **Daslu** em prêmios que reconhecem ações no setor.

d) *Ações de comunicação dirigidas à imprensa*

- *Media Training* de porta-vozes da **Daslu** (Eliana Tranchesi e diretores) para garantir que as informações, tanto as transmitidas pela assessoria de imprensa como pelos dirigentes da empresa, tenham uma só versão, sejam divulgadas sucintamente e com transparência;
- Desenvolvimento de *press kit* para a imprensa nacional, contendo matérias de destaque sobre a **Daslu**, perfil social, *release* institucional, biografia da Eliana Tranchesi e fotos da loja;
- Elaboração e divulgação de *press releases* sobre exportação da marca **Daslu** e importação de mercadorias;
- Elaboração e divulgação de *press releases* sobre o investimento da **Daslu** em responsabilidade social;
- Após conclusão das obras do *Projeto Daslu de Empreendedorismo Social*, elaboração e divulgação de *press release* sobre o lançamento do projeto;
- Fazer e manter contato com veículos especializados em moda para estabelecer possíveis parcerias como anunciar, fazer editorial de moda, reportagem etc.;
- Criação de uma agenda de visitas para jornalistas. As visitas poderão ser conduzidas por Eliana Tranchesi ou pelo responsável pela assessoria de imprensa da **Daslu** – aproximação com jornalistas.

e) *Ações de comunicação dirigidas a Instituições de Ensino*

- Atendimento a estudantes de graduação e pós-graduação;
- Aprovação do material institucional da **Daslu** para envio a estudantes que pretendam elaborar trabalhos acadêmicos e pesquisa;
- Concessão de palestras ministradas pelo presidente e/ou diretores da **Daslu** em cursos relacionados à moda, luxo e responsabilidade social.

f) *Ações de comunicação dirigidas aos Clientes*

- Exposição institucional – *Memória Daslu* – a ser realizada no aniversário de 50 anos da empresa, em 2008. A exposição ficará por 3 meses (maio, junho e julho) no *Núcleo Vivo de Arte*. Esta exposição contará com informações a respeito do trabalho da ***Daslu*** em responsabilidade social, como tudo começou e aonde chegou (*Balanco Social Daslu 2007*) – o objetivo principal da exposição é fortalecer a identidade da empresa e reforçar vínculos, já que a mesma possui um público muito fiel;
- Envio de convite a todos os clientes sobre a exposição institucional;
- Organização de coquetel de abertura da exposição.

*Obs.: esta ação também envolverá o público interno.

3.4. Controle e Avaliação

Nem sempre esta etapa do planejamento estratégico recebe a atenção que merece. Algumas organizações não acompanham de perto a implantação das ações estratégicas planejadas e, desta maneira, não possuem condições de verificar se os objetivos propostos foram alcançados ou não.

É sabido que na área de comunicação e relações públicas são escassos os meios para se mensurar resultados. Mas eles existem e devem ser utilizados. Neste item, serão apresentadas soluções de simples elaboração e aplicação, mas que podem trazer dados reveladores a ***Daslu***.

Esta é uma etapa que indicará dados relevantes para em seguida averiguar se serão necessárias mudanças nos procedimentos das atividades, ou ainda, para preparar as futuras ações e então dar continuidade ao processo.

3.4.1. Divulgação

A divulgação das ações de comunicação é importante para envolver todos os públicos no processo de implementação do plano. É aconselhável fazer reuniões específicas entre gerentes e supervisores, pois eles serão multiplicadores e facilitadores da comunicação na empresa:

- Reunião com a diretoria e convidados para a apresentação e debate dos dados obtidos no *Diagnóstico Estratégico* (item 3.1) e na *Missão da Empresa* (item 3.2) aqui apresentados.

Acertadas as definições de Visão, Missão e Valores que a **Daslu** deseja difundir entre a equipe e as diretrizes gerais para orientação da comunicação da empresa, sugerem-se as seguintes ações:

- Reunião para apresentação da Visão, Missão, Valores da empresa e Política de Comunicação da **Daslu** para gerentes, funcionários e formadores de opinião;
- Reunião para apresentação da Visão, Missão e Valores da **Daslu** para parceiros (lojistas);

3.4.2. Implementação (cronograma)

Como já foi dito no capítulo 2, este é o momento no qual o plano desenhado passa da esfera das idéias para o terreno das ações. Apresenta-se neste item uma sugestão de cronograma geral do plano para a implantação das ações propostas a **Daslu**.

a) *Ações de comunicação dirigidas ao público interno*

Ano 2007												
Ações	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Criação da equipe responsável pela comunicação interna												
Atuação da nova gestão responsável pela com. interna												
Reformulação dos murais												
Implementação dos murais												
Ações de integração dos novos funcionários												
Locação de quadra poliesportiva												
Criação da sala de convivência												
Avaliação de desempenho												
Reformulação do jornal interno												
Publicação do jornal interno												
Aplicação e avaliação da auditoria de opinião interna												

b) *Ações de comunicação dirigidas aos parceiros (lojistas)*

Ano 2007												
Ações	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Criação do Newsletter												
Implementação do Newsletter												

Recolhimento do <i>clipping</i> sobre os parceiros														
Criação de relacionamento com assessorias de imprensa dos parceiros														

c) *Ações de comunicação dirigidas ao setor de "Responsabilidade Social" da Daslu e aos públicos ligados a esta esfera*

	Ano 2006		Ano 2007											
Ações	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reestruturação da área de responsabilidade social														
Documentação e avaliação dos projetos sociais														
Elaboração do "Balanço Social Daslu 2007"														
Lançamento do "Projeto Daslu de Empreendedorismo Social"														
Implantação do "Projeto Daslu de Empreendedorismo Social"														
Administração do "Projeto Daslu de Empreendedorismo Social"														
Criar e manter relação com instituições referência em responsabilidade social														
Troca de informações com empresas atuantes na área social														
Inscrição de cases de responsabilidade social Daslu em prêmios														

d) *Ações de comunicação dirigidas à imprensa*

Ano 2007												
Ações	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Media training com porta-vozes da Daslu												
Desenvolvimento de <i>press kit</i> para imprensa nacional												
Envio de <i>press kit</i> para imprensa nacional												
Elaboração e envio de <i>press release</i> sobre os negócios da empresa												
Elaboração e envio de <i>press release</i> sobre as ações de responsabilidade social												
Contato com veículos especializados em moda												
Visita de jornalistas ao Espaço Daslu												

e) *Ações de comunicação dirigidas a Instituições de Ensino*

Ano 2007												
Ações	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Atendimento a estudantes de graduação e pós-graduação												
Preparação de material institucional para os estudantes												
Concessão de palestras em cursos superiores												

f) *Ações de comunicação dirigidas aos Clientes*

	Ano 2007						Ano 2008						
Ações	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Pré-Produção da exposição institucional "Memória Daslu "													
Produção da exposição institucional "Memória Daslu "													
Lançamento da exposição institucional "Memória Daslu "													
Exposição "Memória Daslu "													

3.4.3. Controle das ações

Esta etapa deverá ser feita de maneira contínua para o estabelecimento de parâmetros comparativos da **Daslu**.

Será feita através do levantamento de todos os resultados obtidos após seis meses a implantação do plano. E este levantamento será feito de acordo com avaliações específicas propostas para cada ação.

Sugere-se a utilização dos seguintes instrumentos:

- ❑ *Check-lists*;
- ❑ Fluxogramas;
- ❑ Quadros de controle;
- ❑ Cronogramas específicos;
- ❑ *Clipping*;
- ❑ Pesquisas com *stakeholders*;
- ❑ Auditoria de opinião interna.

3.4.4. Avaliação

Realizada a etapa de *Controle das Ações*, agora é possível com os dados, então obtidos, a comparação dos mesmos aos objetivos almejados – que foram apresentados no item 3.3.1. (*Determinação de objetivos e metas*).

A partir desta ponderação, os profissionais responsáveis pela implantação do planejamento estratégico em comunicação e a diretoria da **Daslu** poderão verificar eventuais falhas e propor mudanças nas ações e/ou planejar ações para dar continuidade ao processo.

Este capítulo tratou de apresentar o esboço de um plano estratégico em comunicação para a **Daslu**, empresa referência do mercado de luxo e que passa por um momento de recuperação de sua imagem institucional junto à opinião pública.

A autora desta monografia acredita que objetivo de aliar a teoria à prática foi alcançado ao conseguir adotar os passos propostos pela literatura pesquisada para a elaboração de um planejamento estratégico em comunicação na produção deste esboço de plano para uma empresa real.

Por fim, traz um resumo de uma avaliação final e dá continuidade a este trabalho com as 'considerações finais'.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações de comunicação em uma organização vêm sendo cada vez mais valorizadas, assumindo um posicionamento estratégico dentro das mesmas e, assim, tornando-se um diferencial competitivo importante.

Elaborar uma monografia cujo tema fosse o planejamento estratégico em comunicação permitiu que se fizesse uma análise detalhada sobre o assunto e um estudo sobre a relevância do planejamento, suas etapas e possíveis benefícios.

Na pesquisa feita, fica claro como esta visão da função estratégica da comunicação precisa ser compartilhada pela alta administração da organização, para que ela – comunicação – traga bons resultados. Além disso, fica evidente que o planejamento estratégico em comunicação necessita de estudo e análise profunda a respeito da organização, e isto se dá por meios de técnicas de comunicação e de relações públicas, geralmente mais específicas.

Apenas com base em todo o estudo e análise minuciosa da organização que o profissional de comunicação tem base para elaborar um plano de ações que busquem a excelência e o alinhamento de suas atividades em prol dos objetivos da organização, bem como fortalecer sua identidade e aprimorar sua imagem institucional.

O estudo de caso sobre a empresa ***Daslu*** acrescentou ao trabalho maior compreensão do cenário e das questões determinantes para o sucesso da comunicação bem planejada ao evidenciar a importância de fatores como a clareza, transparência, objetividade, padronização e abertura na comunicação.

A finalização do estudo deste assunto apresentou-se com um plano realista, estrategicamente pensado e desenvolvido para atender às necessidades

específicas da empresa em questão – **Daslu** – e espera-se com isso demonstrar na prática o valor, a utilidade e os benefícios do planejamento estratégico.

Faz-se necessário também, registrar que o planejamento estratégico em comunicação de uma organização deve ser um processo contínuo. O comunicador precisar estar sempre atualizado sobre as novas técnicas do mercado e, desta forma, sempre inovar suas ações a fim de garantir a sobrevivência da organização.

Por fim, a autora desta monografia acredita ter alcançado seus principais objetivos. Primeiramente ao ampliar seu conhecimento sobre o planejamento estratégico em comunicação, a partir do qual traçou o esboço de um plano de ação pertinente às necessidades da **Daslu** e que pode muito bem ser implementado.

A comunicação e seu planejamento de maneira estratégica sempre será uma ferramenta para se alcançar o sucesso nos negócios.

BIBLIOGRAFIA

PUBLICAÇÕES

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. *Planejamento das Relações Públicas*. Porto Alegre: Acadêmica, 1981.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Para entender relações públicas*. São Paulo: Editora Loyola, 3ª edição, 1983.

CAHEN, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial – a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. São Paulo: Editora Best Seller, 2ª edição, 1990.

CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

CORRÊA, Tupã Gomes. *Comunicação para o mercado; instituições, mercado, publicidade*. São Paulo: Editora Edicon, 1ª edição, 1995.

EVANGELISTA, Marcos Fernando. *Planejamento de relações públicas*. Rio de Janeiro: Editora Tecnoprint, 1983.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Editora Summus, 4ª edição revisada e ampliada, 2003.

_____. (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

_____. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Editora Summus, 1997.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Editora Summus, 3ª edição, 1986.

LESLEY, Philip (coord.). *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

MESTIERI, Carlos Eduardo. *Relações Públicas: a arte de harmonizar expectativas*. São Paulo: ABERJE Editorial, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 17ª edição, 2002.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. *Relações públicas nas empresas modernas*. Lisboa: Editora Centro do Livro Brasileiro, 2ª edição, 1969.

RÊGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas*. São Paulo: Editora Summus, 1986.

POYARES, Walter Ramos. *Comunicação social e relações públicas*. Rio de Janeiro: Editora Agir, 1970.

THOMPSON, Arthur A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

PUBLICAÇÕES ELETRÔNICAS

Site <http://www.aberje.com.br> , mai / jun - 2006.

Site <http://www.imagemempresarial.com> , mai / jun - 2006.

ANEXOS

ANEXO 1

Linha do Tempo Daslu

Fazendo História

Era uma vez uma boutique de amigas que ficou do tamanho do mundo. Nem conto de fadas, nem *folie de grandeur*. Na linha do tempo, a evolução ***Daslu*** é um festival de acontecimentos definitivos para o *brazilian style*.

1958

Lucia Piva de Albuquerque (aqui aos 17 anos) deu início ao que seria a ***Daslu*** em 1958. Com sua sócia Lourdes Aranha, ela recebia as amigas em casa para um bom papo, cafezinho e compras, claro. O negócio prosperou e logo havia uma fiel clientela para a exclusiva boutique "das-lu"



1980 • 1989

1980

A boutique deixou de ser um *affair* doméstico quando, nos anos 60, passou a ocupar uma casa inteira na Vila Nova Conceição, em São Paulo. Com o tempo, incorporou as casas vizinhas. E manteve o ar de "residência" com salas aconchegantes e gazebos iluminados.



1982

Aos vinte e poucos anos, a **Daslu** atrai uma nova geração e estabelece seu estilo inconfundível: sofisticado, jovial, "daslumbrante"...



1983

Na década das ombreiras e das mangas morcego, a **Daslu** vira referência de moda. No primeiro convite para o lançamento de uma coleção, Tania Piva posou de *top model*.



1984

Depois da morte de Lucia, sua filha, Eliana Tranches, assume os negócios ao lado de Lourdes Aranha. Essa imagem do *staff Daslu* é emblemática: todas de óculos escuros preparadas para um futuro brilhante.



1985

A boutique é um fenômeno entre as elegantes de todo o país. Uma edição especial da revista Vogue não deixava dúvidas: **Daslu**, *un affair des femmes*.



1986

A **Daslu** cresceu tanto que virou tribo. Com vocês, as "dasluzetes", como foram

batizadas pela imprensa as integrantes do *staff* da "boutique mais *chic* da cidade". Com suas roupas, penteados e estilo de vida não apenas vendiam moda. Elas ditavam moda. Este *portrait*, no cartão de boas-festas, comemorava também o lançamento da marca Giorno.



1987

À moda da casa: a partir de 1987 a **Daslu** edita e divulga seus produtos em catálogos que hoje são verdadeiros *collector's item*. Clicadas por Bob Wolfenson, as coleções tinham inspirações sofisticadas e românticas: Riviera, flores, jazz, anos 30, jet set... Estes catálogos se tornaram um guia para a cliente, referência para a imprensa e o melhor cartão de visita da marca. Enfim, fizeram escola.



1988

De estudante de artes plásticas a locomotiva do comércio de luxo na cidade, Eliana Tranchesi teve seu trabalho na **Daslu** reconhecido na capa da revista Veja São Paulo. No mesmo ano aconteceu o lançamento da linha **Daslu Jeans**.



1989

O famoso catálogo Jantar foi um sucesso com sua *ambience* "discreto charme da burguesia". Tinha roteiro e personagens estilo filme de mistério. No catálogo de verão, a moda foi à praia e apresentou a recém-lançada etiqueta infantil **Daslu Teen**.



1990 • 1999

1990

A bonequinha de luxo do catálogo fotografado no Teatro Municipal de São Paulo e o arcoquete da coleção desfilada no MUBE. A **Daslu** se une à cena cultural da cidade.



1991

Um aroma Chanel percorria o até então mais bem realizado desfile **Daslu**. No catálogo, a tônica eram os materiais nobres e o *styling de luxe*. O Brasil mudava, sinalizando a expansão que a boutique conheceria na década.



1992

Três catálogos antológicos: o verão estilo *nouvelle vague*, o inverno *jam session*, com a modelo alemã Betina, e a primavera com flores *by* Vic Meirelles e o *allure* BCBG da então modelo Rita Lobo.



1993

Clientes foram as estrelas do catálogo do ano. Em preto-e-branco, a inspiração do cenário era italiana e a moda uma demonstração do vitorioso estilo **Daslu**: silhueta fluida, valorização do corpo e acessórios bem nascidos.



1994

A **Daslu** foi ao teatro e clicou sua moda em uma montagem de *Molière* no Teatro Municipal. Carolina Ferraz era a estrela do catálogo. Para a coleção de verão, bailarinos interagiam com as modelos em momento "corpo em evidência".



1995

O catálogo trouxe um clima *vanity fair*. E entra em cena o homem **Daslu**. O irmão mais novo da célebre boutique feminina não faz por menos. **Daslu Homem** é elegante, tradicional, sóbrio, esportivo e muito antenado. Para o primeiro catálogo da marca, Bob Wolfenson fotografou, entre outros: João Paulo e Abílio Diniz, Bernardino Tranchesí e seu primogênito, Dinho. E uma garrafa de *champagne* comemorativa marcou a abertura da loja masculina.



1996

Que delícia de verão! Jovem, *fresh* e com *glamour* selvagem. Uma prévia do *look* que em breve conquistaria o paladar *fashion* internacional.



1997

Eliana Tranchesi, orgulhosa, *chez* Chanel. Não a da *rue Cambon*, em Paris, mas a primeira boutique da célebre marca no Brasil. Onde? *Chez Daslu*, é claro. Em 1996, depois de anos de negociações, a grife de *mademoiselle* Coco se rendeu aos encantos de suas agradecidas clientes tropicais. Enquanto isso, a estrela do catálogo da temporada era uma jovem do Sul que atendia pelo nome de Gisele Bündchen.



1998

A ***Daslu*** chega à idade da razão e comemora 40 anos *au grand complet*. Os salões do *Jockey Club* de São Paulo foram vestidos com os tules, as flores e o dourado das *maisons de couture* para um desfile ímpar. Dalma Callado, *top model* ícone, foi importada especialmente de Roma. O catálogo teve a Pinacoteca de São Paulo como cenário. E a ***Daslu Casa*** fez seu *début*.





1999

Depois dos catálogos de moda mais cobiçados do país, só mesmo uma revista. Em novembro de 1999, moda, arte, comportamento e *high life* passaram a ter encontro marcado na revista **Daslu**. Quatro vezes por ano.



2000• 2005

2000

Daslu é tudo! Eliana Tranchesini à frente do pequeno exército formado pelas "apoios" **Daslu**. Uma imagem emblemática. A empresária comandando um negócio que, depois de conquistar o Brasil, dava os primeiros passos para deixar sua marca também no mundo globalizado do século XXI. A imprensa internacional acompanhava atenta.



2001

Em dezembro de 2001 a **Daslu** se tingiu de vermelho para receber a alta-costura de mestre Valentino. Cacá de Souza organizou o desfile e algumas das mais elegantes do país exibiram modelos do precioso arquivo da casa italiana.



2002

De olho no futuro do país, é criada a creche destinada aos filhos dos funcionários da empresa. Uma iniciativa para reescrever a história de 150 crianças. Inevitável: os clientes ganham sua própria revista, *Homem Daslu*. Além de moda, esporte, viagens e aventura também entram no cardápio. Abalou Paris!: o primeiro *showroom* no hotel *Plaza-Athenée*. Mais do que nunca, ***Daslu*** é uma cidadã do mundo.



2003

O Brasil está na moda e a ***Daslu*** é um de seus carros-chefe. A festa brasileira ***Daslu*** é *must* da temporada em Paris. E jornalistas estrangeiros colocam a boutique sob os olhos do mundo. *Vogues*, *Bazaar*, *W*, *Elles* e até a sisuda *Time*... O guru *fashion* André Leon Talley posou com Eliana Tranchesi, Donata Meirelles e a estilista italiana Georgina Brandolini.



2004

A revista ***Daslu*** se transforma num importante veículo de moda e corre o mundo para clicar a moda da casa nas locações mais bacanas. O especial *Daslu in Britain* exibiu todo o *swing* de um Brasil internacional.



2005

De ação entre amigas a centro internacional *fashion* do luxo. Em 2005 a **Daslu** abre as portas do futuro com suas novas instalações. Roupas, acessórios, jóias, decoração, *gadgets*, tecnologia, esporte, velocidade, cultura... A **Daslu** é uma loja do tamanho dos desejos do mundo. *Santé!*



ANEXO 2

Perfil Social Daslu

PRÁTICAS SOCIAIS

PÚBLICO INTERNO

Centro Educacional Daslu (CEVIDA)

O projeto CEVIDA oferece aos filhos das funcionárias efetivas as melhores condições possíveis para o seu desenvolvimento.

Em 2000, o Serviço de Responsabilidade Social da **Daslu** percebeu que a maioria de suas funcionárias efetivas de baixa renda tinha dificuldades em encontrar berçários ou creches em seus bairros, outras reclamavam de que seus filhos não eram bem tratados nas instituições que estavam. Além de ser difícil para muitas mães pagar um berçário, creche ou babá, tendo, muitas delas, que deixar seus filhos sozinhos em casa. Foi então que, em maio/2001, surgiu a idéia do CEVIDA.

O CEVIDA conta com um berçário (de 0 a 4 anos) e uma escola (de 4 a 14 anos) dentro da **Daslu**.

Este projeto se propõe a conceder o melhor às crianças em todos os aspectos de seu desenvolvimento: educação formal, integração emocional e social, arte, cultura, cidadania, esporte e saúde. Para tanto, a **Daslu** está constantemente aperfeiçoando o seu programa pedagógico, analisando e aprendendo com práticas sociais similares de outras empresas.

Alfabetização Daslu

O programa Alfabetização **Daslu** teve início em setembro de 2005. O objetivo deste projeto é conceder ensino fundamental (da 1ª a 4ª série), ensino médio (da 5ª a 8ª série) e segundo grau (do 1º ao 3º colegial) a todos os funcionários adultos efetivos e terceiros, que não puderam iniciar ou não puderam concluir algum destes níveis de escolaridade.

O projeto contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional e estimula competências técnicas.

COMUNIDADE

Empreendedorismo Social

Em dezembro de 2005, a **Daslu** fechou uma parceria com a ONG CUFA - Central Única das Favelas - de MVBill e Celso Athayde para investir no empreendedorismo social em favelas através de projetos sustentados e focados em capacitação profissional e geração de emprego e renda.

Foi quando surgiu o projeto EMPREENDEDORISMO SOCIAL da **Daslu**.

Uma das comunidades beneficiadas com o projeto é a favela do Coliseu. Localizada na Rua do Coliseu - Vila Olímpia, a comunidade é composta por aproximadamente 215 residências precárias.

A primeira ação do projeto, em andamento desde janeiro de 2006, compreende a construção de uma estrutura incluindo quadra poli esportiva, área de convivência e salas de aula para abrigar as atividades esportivas, educacionais e culturais do projeto.

SOCIEDADE

Programas Sociais

Menor Aprendiz

O projeto Menor Aprendiz tem a missão de contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal do jovem brasileiro, visando garantir sua dignidade e cidadania, em função da apropriação de valores referentes à humanização da vida, do trabalho e das relações entre as pessoas.

O objetivo da **Daslu** é incluir jovens no mercado de trabalho e permitir sua formação profissional sem comprometer os estudos e o seu desenvolvimento como pessoa.

Em março de 2005, foram contratados 5 jovens, com idade mínima de 14 anos completos e máxima de 18 anos incompletos, cursando o ensino fundamental (da 1ª a 8ª série) ou o ensino médio (do 1º ao 3º colegial).

Os aprendizes fazem um rodízio pelas áreas da **Daslu**, permanecendo 3 meses em cada área, de modo que tenham oportunidade de conhecer de tudo, praticar e descobrir sua vocação.

Congregação Santa Cruz - Núcleo Voluntário de Moda

É uma entidade social, sem fins lucrativos, que tem por objetivo desenvolver obras de educação, de assistência social e de ação religiosa, promovendo o bem de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de discriminação.

O Núcleo de Moda foi criado em 2002, em parceria com o Senac. Concede às moradoras carentes da comunidade Vila Nova Jaguaré formação profissional em Moda, com cursos gratuitos de costura básica e avançada, em máquinas industriais, workshops em desenho técnico e modelagem. O curso profissionalizante tem duração de 2 anos e meio.

A **Daslu** doa ao Núcleo de Moda tecidos, zíperes, linhas, etc. desde a sua criação. E, desde 2004, concede estágio remunerado na costura a algumas mulheres formadas pelo Núcleo.

Inclusão Social

Esta ação teve início em setembro/2003 com a parceria da ADIDI – Associação para o desenvolvimento Integral do Down.

Tem a finalidade de inserir pessoas com deficiência no mercado de trabalho, reduzindo as desigualdades sociais e estimulando o convívio social.

Hoje, a *Daslu* tem uma pessoa portadora da síndrome de *down* trabalhando 4 horas/dia.

Campanhas Sociais

Campanha do Agasalho

A “Campanha do Agasalho” é realizada desde 1995. Ocorre anualmente nos meses de maio e junho e tem o intuito de incentivar os funcionários a doar roupas, agasalhos, cobertores, etc.

As doações são enviadas à instituição Fundo Social da Solidariedade do Estado de São Paulo, órgão do governo que objetiva desenvolver projetos sociais para melhorar a qualidade de vida dos segmentos mais carentes da população.

Natal sem Fome

A campanha “Natal sem Fome” teve início em 2002. É realizada anualmente nos meses de novembro e dezembro. A intenção é arrecadar alimentos não perecíveis por meio de doações dos funcionários.

Os alimentos arrecadados são doados para três instituições, escolhidas por sugestão dos funcionários: Obras Sociais São Mateus, Hospital Amparo Maternal e Centro Assistencial Dona Terezinha.

MEIO AMBIENTE

Daslu Reciclagem

O projeto **Daslu** Reciclagem visa orientar e conscientizar os funcionários da **Daslu** e seus familiares quanto à importância da coleta seletiva, reciclagem e minimização do lixo empresarial e doméstico. Tem, portanto, um caráter ambiental e social.

Sua missão é promover e coordenar ações que visam o desenvolvimento sustentável do planeta, modificando o comportamento do seu público interno quanto ao uso dos recursos naturais, por meio da educação ambiental e conscientização da responsabilidade social de cada um.

No início de 2004, o Serviço de Responsabilidade Social da **Daslu** verificou que uma grande quantidade de papel e plástico poderia ser reaproveitada por todos os seus funcionários e, posteriormente, separada para coleta seletiva. Foi então que surgiu a idéia de reaproveitar o que fosse possível, reciclar e, conseqüentemente, minimizar o lixo da empresa.

A **Daslu**, em parceria com o Instituto GEA – Ética e Meio Ambiente, implantou o projeto **Daslu Reciclagem** em julho/2004.