

título **Planejamento e gestão da comunicação para  
valoração do intangível nas micro e pequenas  
empresas brasileira <sup>1</sup>**

autora **Edna Junko Yokota**

instituição **Escola de Comunicações e Artes da Universidade  
de São Paulo**

resumo Dentre as transformações mais importantes no mundo corporativo, nas últimas décadas, pode-se destacar a valorização contínua do capital intelectual. Em especial, a imagem e reputação das empresas – percebidas como garantia de credibilidade. O exponencial crescimento do setor de serviços, o qual é caracterizado por sua intangibilidade, é reconhecido como um indicador comprobatório de que o valor adicionado à economia da nação é gerado cada vez mais pelos ativos intangíveis, as potenciais estratégias para diferenciação neste contexto dialético e saturado, na qual as micro e pequenas empresas, crescem como alternativa gerencial. E a comunicação integrada tem um papel fundamental neste processo que exige empenho, profissionalismo e, essencialmente, que todos acreditem que é possível realizar mudanças, mas é preciso atitude proativa e efetiva para alcançar os objetivos propostos.

palavras-chave **Ativo intangível; capital intelectual; comunicação  
integrada; micro e pequenas empresas brasileiras.**

---

<sup>1</sup> Este trabalho será apresentado no GT ABRAPCORP 1 – História, Teoria e Pesquisa em Relações Públicas do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP). Coordenação: Profª Dra. Maria Aparecida Ferrari (ECA-USP e UMESP) <sup>1</sup>

A construção e gestão eficientes da imagem representam uma realidade e uma necessidade estratégica cada vez mais abrangente, mesmo no segmento dos pequenos negócios. O dinâmico e sistêmico ambiente, em que as organizações estão inseridas, não mais permite que as empresas continuem autônomas neste processo. Os impactos e as consequências de programas comunicacionais errôneos ou inexistentes podem causar danos, aparentemente, maiores para as grandes empresas, mas, proporcionalmente, podem ser fatais para a escala de negócio das micro e pequenas empresas que possuem menos, ou na verdade, não possuem recursos para errar.

### **O Brasil das empresas que são micro, mas milhões**

Cerca de 460 mil novas empresas formais surgem a cada ano no Brasil, sendo que cerca de 98% do número total de empresas formais são micro ou pequenas empresas – MPEs, que desenham um triste panorama de alto índice de mortalidade.

Segundo levantamento do Sebrae (2008), 38% destas empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência e, dentre as dez principais razões, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários relatadas na figura 1, cerca de 31% estão relacionadas ao baixo valor da imagem, em categorias como notoriedade e fidelidade à organização.

A falta de capital de giro representa 24,1% dos fatores condicionantes da taxa de mortalidade, supondo que parte desta falta seja decorrente da carência inicial no montante do investimento decorrente da inexperiência administrativa, somada às demais dificuldades financeiras (6,1%) e ao baixo lucro (6,1%), podendo ser resultado de uma valoração da marca não eficaz. Como desenvolve Martins (1999, p.136), “uma marca que integra sua imagem ao aspecto emocional do produto tem para o consumidor um valor dez vezes maior do que a marca que se apóia apenas no físico e no conceitual/ funcional”.

RAZÕES	Nº DE CITACOES	PERCENTUAL
Falta de capital de giro	51	24,1%
Impostos altos / tributos	34	16%
Falta de clientes	17	8%
Concorrência	15	7,1%
Baixo lucro	13	6,1%
Dificuldade financeira	13	6,1%
Desinteresse na continuação do negócio	13	6,1%
Maus pagadores / inadimplência	13	6,1%
Problemas familiares	8	3,8%
Má localização da empresa	8	3,8%

Figura 1 – Ranking das principais razões para encerramento das atividades da empresa extinta (Brasil)

Fonte: Boletim "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", Sebrae, 2007

Nota: respostas espontâneas dos proprietários (cada empresa pode ter citado mais de um motivo)

Os demais fatores, como a falta de clientes (8%) e a concorrência (7,1%), podem denotar a baixa força da presença da imagem na mente do consumidor. Um índice numericamente pouco expressivo, mas significativo à “essência da imagem corporativa”. O próprio gestor não desenvolve um vínculo emocional com sua marca/ empreendimento, gerando desinteresse na continuação do negócio (6,1%). É claro que os altos impostos também são responsáveis por uma boa parte destes índices negativos, cerca de 16% e que se encontram fora do controle do empreendedor, pelo menos enquanto o segmento não se conscientiza e não se fortalece o suficiente para obter voz junto ao governo.

Mas na medida em que esta categoria de negócio conscientize-se de que suas ações e projeções, sejam elas administrativas e/ ou comunicacionais, fazem parte de um projeto maior, um planejamento estratégico de abordagens múltiplas, e que possibilite uma interação contínua e rica entre empreendedor e sociedade, será o grande passo para que a atuação das micro e pequenas empresas no mercado brasileiro seja cada vez mais participativa na construção da imagem de “marca Brasil” que a mesma representa e reconhecida no contexto social e político.

### **Gestão do Intangível**

*“ Às vezes, o que conta não pode ser contado, e o que pode ser contado não conta ” (Albert Einstein).*

Percebem-se mudanças na sociedade e, conseqüentemente, no cenário organizacional resultantes das relações interdependentes e dialéticas. Esta rede orgânica tecida pela diversidade cultural e social, é articulada pela revolução tecnológica da informação que provoca transformações fundamentais em nível global, organizacional e individual, em que “se desterritorializam mercados, tecnologias, capitais, mercadorias, idéias, decisões, práticas, expectativas e ilusões” (KUNSCH, 2001, p.1).

Altera-se a percepção do tempo com as novas tecnologias – em tempo real, instantâneo, em rede. A sociedade reconhece o ambiente dinâmico e interdependente que se constrói à sua volta e passa por um momento de retomada das relações significativas, “o mundo entra na onda da comunidade dos significados”, como identifica Gilson Nunes (2003, p.50). A partir dos anos 90 as pessoas passam a organizar-se novamente em grupos de interesse com maior participação na comunidade. O espírito empreendedor encontra espaço e demanda no contexto corporativo em estado mutante que caracteriza as nossas vidas atualmente, onde precisamos constantemente tomar decisões e assumir riscos.

O trabalhador, nos moldes de Karl Marx, de mera “mão-de-obra” passa a ter o seu papel de “ser humano”. As organizações demandam contribuições que acrescentem valor a partir do seu conhecimento, criatividade e imaginação, sua cultura, valores e crenças. O funcionário deve adicionar ao processo de produção outros ativos, menos palpáveis, mas de importância significativa, o denominado ativo intangível que pode ser representado pelo capital intelectual, nanotecnologia, patentes, *trade-marks*, *copyrights*, biotecnologia, telecomunicações, entre outros.

A valorização do ativo intangível parece estar intimamente relacionada ao desenvolvimento da sociedade do conhecimento. E quando observamos o exponencial crescimento do setor de serviços, o qual é caracterizado por sua intangibilidade, comprovamos que a criação de valor econômico adicionado para o país é gerada cada vez mais pelos ativos não corpóreos, os intangíveis.

Ao analisarmos o Produto Interno Bruto (PIB) de um país podemos medir quanto e quais atividades produtivas foram responsáveis pelo crescimento do valor econômico da nação. Vamos considerar a figura 2, onde comparamos o PIB do Brasil e dos EUA que apesar de representarem duas realidades tão distintas de mercado e economia apresentam crescimento proporcional do setor de serviços na participação

da criação de valor, sendo de 80% nos EUA e mais de 60% no Brasil.

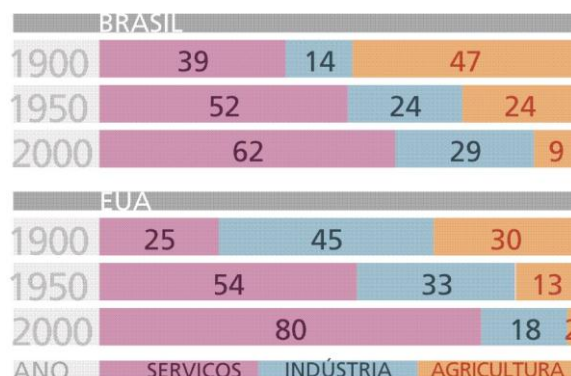


Figura 2  
Crescimento do ativo intangível no Brasil e nos EUA  
Fonte: Banco Mundial, IBGE

Os atributos intangíveis ressaltam a distintividade e a essência da organização e, portanto, dificultam a reprodução. A cópia, neste caso, dificilmente apresentará a autenticidade da original. Além desta característica de diferenciação, os ativos intangíveis distinguem-se dos tradicionais tangíveis pelas suas qualidades sustentáveis, como destacam John Goodchild e Clive Callow (*apud* NUNES, 2003, p.134), em seu livro *Brands: visions & values*, e eles as definem a partir de: não-escassez, retorno crescente e efeito em rede.

Ativos como os relacionados a informação não se esgotam e em alguns casos podem até ser usados ao mesmo tempo em propósitos distintos, gerar retornos crescentes quando administrados adequadamente e, assim, seu valor pode aumentar gradativamente no decorrer do tempo. Os ativos estruturais, por sua vez, representam uma outra peculiaridade

valorativa dos intangíveis, o efeito em rede. Quando alguns tipos de ativos se tornam padrão de mercado decorrentes de disseminação abrangente, passam a ser valorizados e essenciais em alguns processos. Nos últimos vinte anos, com a redução de custo dos equipamentos de informática, a grande disponibilidade de *softwares* e a facilidade de utilização, o processo de informatização da sociedade vem crescendo rapidamente. Os recursos digitais estão se tornando vitais para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, principalmente, as de menor porte. Atualmente a exclusão digital pode representar a perda de oportunidades de negócios e de competitividade.

O compartilhamento de informações confiáveis e a transparência nas relações são ingredientes imprescindíveis que podem ser geridas utilizando-se, entre outras ferramentas, as disponibilizadas pela tecnologia da informática. E cabe aos profissionais da comunicação zelar pela qualidade e relevância das relações estabelecidas por esta multiplicidade de conexões propostas.

### **Imagem não é identidade**

A valorização contínua dos ativos intangíveis, em especial a imagem e reputação, possibilitam cada vez mais uma diferenciação, neste contexto dialético e saturado, a partir de uma

estratégia que transfere valor aos *stakeholders*<sup>2</sup> e percepções de credibilidade nas organizações.

A organização está, impreterivelmente, vinculada a uma história e a uma trajetória que está associada ao processo de gestão, condições e situações particulares que formam e conformam a singularidade da mesma. De maneira simplificada, entende-se a identidade corporativa como a “personalidade”, a cultura, a manifestação que flui de dentro para fora, da empresa para a sociedade/ mercado. E a “reação”, representada pela percepção de pessoas, grupos ou da sociedade como um todo, mediadas por seus estereótipos, comportamentos e opiniões, é denominada imagem.

O papel fundamental que o profissional de comunicação desempenha no sentido de plasmar a representação que uma organização gostaria de merecer das pessoas, grupos ou da sociedade como um todo com a imagem percebida, e deve incluir, cada vez mais, o empenho em suplantar os limites e os desafios de forma qualificada, conceitual e metodológica, e fazer aproximar a identidade da imagem, o discurso da prática.

---

<sup>2</sup> A definição adotada nessa monografia é a de Grunig e Hunt (*apud* FRANÇA, 2004, p.59) que conceituam *stakeholders* como pessoas ou grupos que “situam-se em uma categoria afetada pelas decisões de uma organização ou porque suas decisões afetam a organização” e que possuem “legitimidade e/ou poder”, como completa Carrol (*apud* FRANÇA, 2004, p.61).

### **Concepção gestáltica da imagem corporativa**

Quando o discurso e a prática das organizações estão alinhadas e coesas, a imagem e a identidade corporativas estarão mais próximas na percepção dos públicos. A dicotomia e a dissonância nas estratégias e programas comunicacionais da empresa poderão ser reestruturadas pelos públicos de maneira ambígua e em alguns casos, em imagens negativas.

Essencialmente, não percebemos partes isoladas, mas relações. A partir de algumas considerações defendidas pela psicologia cognitiva procuramos, guardadas as devidas proporções, ressaltar no processo perceptivo algumas definições e características que poderão ser utilizadas na compreensão e planejamento do processo Identidade/ Comunicação/Imagem.

Segundo o postulado da *Gestalt*<sup>3</sup>, para a “nossa percepção, que é resultado de uma sensação global, as partes são inseparáveis do todo, regidas por forças integradoras. A imagem que o público constrói de uma organização é resultado de um conjunto de estímulos que a empresa projeta, consciente ou inconscientemente, proposital ou aleatoriamente. Todas as manifestações e

<sup>3</sup> Apesar de a escola Gestalt, linha da psicologia experimental, ser reconhecida como um estudo da boa forma, suas contribuições foram relevantes aos estudos da percepção, linguagem, aprendizagem e motivação. Fundada pelo filósofo vienense Von Ehrenfels em fins do século XIX, esta linha de pesquisa apóia-se em estudos sobre neurolinguística na relação sujeito-objeto.

reações da organização são percebidas e vinculadas, de maneira interdependente, à imagem que o público vem formando da mesma.

Villafañe defende a concepção gestáltica da imagem corporativa, ou seja, é o público que constrói a imagem ao processar um conjunto de inputs transmitidos pela empresa, conceitualizando-a e formando uma imagem. Dentro deste processo perceptivo, os estímulos são interpretados pelo indivíduo a partir das experiências e conhecimento previamente existentes (*apud* LOPES, 2002)

Podemos observar no exercício seguinte (Figura 3) um conflito perceptivo que, de alguma forma, exemplifica a utilização inadequada de duas dimensões informativas, quando manifestações comunicacionais de uma mesma organização utilizam discursos diferentes sem planejamento ou estratégia.

Olhe abaixo e diga as cores,  
não as palavras:

**AMARELO**

**AZUL**

**LARANJA**

**PRETO**

**VERMELHO**

**VERDE**

Conflito no cérebro!

O lado direito do cérebro (holístico) tenta dizer a cor, mas o lado esquerdo (analítico) insiste em ler a palavra.

Figura 3 – Conflito perceptivo

Ainda segundo os estudos da *Gestalt*, temos uma necessidade cognitiva de busca

do equilíbrio, em que todo e qualquer estímulo tende a ser percebido de tal modo que a estrutura resultante é tão elementar e simples quanto as condições dadas permitem.

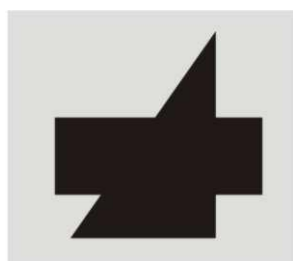


Figura 4 – Subdivisão

No exemplo da figura 4, tentamos ilustrar visualmente algumas características cognitivas inerentes ao processo perceptivo e que influem na interpretação dos estímulos. A imagem foi elaborada com o intuito de representar um polígono qualquer de 11 pontas, mas muitas pessoas não conseguem deixar de percebê-lo como um triângulo e um retângulo sobrepostos que são figuras cuja estrutura formal é mais simples e já aprendida.

Assim, de maneira análoga, algumas dimensões são mais ou menos importantes para um determinado público em decorrência dos interesses e interfaces deste com a organização. Cada público subdivide, completa e reestrutura as informações que recebe da empresa de acordo com suas expectativas e grau de interatividade com a organização. Tendemos a completar uma

imagem, conceito ou estímulo qualquer em uma estrutura conhecida.

Quatro pontos dispostos como na figura 5a sugerem um quadrado, mesmo que, geometricamente, seja possível traçar inúmeros polígonos de diversificadas formas que passem pelos mesmos quatro pontos, como sugerido na figura 5b. Somos condicionados a visualizar a estrutura formal mais simples, um quadrado, que completamos imaginariamente (figura 5c).

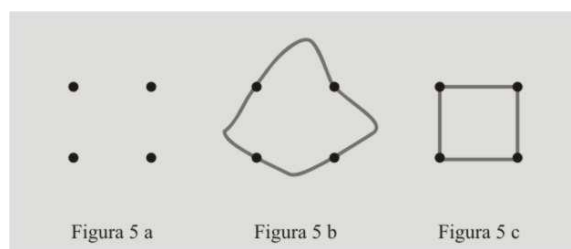


Figura 5 – Compleição

Assim como é impossível para Roger Rabbit ou outro personagem de desenho animado resistir à complementação do tan ... tan tan tan tan ... – confesse você está louco para completar – tantan.

Se há uma identidade clara e consistente, exige-se menos esforço dos públicos em interpretar as manifestações comunicacionais e melhores chances de identificação das expectativas dos consumidores, colaboradores, fornecedores e demais públicos com as crenças e valores da organização.

### **Reputação como Garantia de Credibilidade**

A reputação, como a imagem, constitui-se em uma percepção, mas é uma representação mais consolidada, mais intensa, construída a partir de vivências e cumplicidades. O comprometimento é maior na reputação do que na imagem, por isso, é mais difícil, se não impossível, alterá-la. Pode-se construir uma imagem da organização mesmo sem uma relação direta com a mesma e sem que se deseje, mas a reputação resulta de uma interação vivenciada por um tempo mais longo e de forma mais intensa.

Tanto na gestão do negócio como na construção da imagem e reputação é necessário tomar um posicionamento que, com frequência, implica um “comprometimento de segmentação, uma decisão manifesta de ignorar grande parte do mercado e de se concentrar somente em certos segmentos, ou seja, naqueles interessados nas associações selecionadas para a marca”, adverte Aaker (1998, p.172). Tal estratégia requer convicção, comprometimento e disciplina, pois trata-se de um processo longo, contínuo e que interfere ao mesmo tempo que depende da gestão do negócio. “Atuar em nichos é um caminho para quem quer se manter pequeno por opção e, muitas vezes, é o segredo da longevidade”, nos ensina Luiz Arthur Endler, diretor presidente e quarta geração

na administração do Frigorífico Endler (*apud* SIMÕES, 2008, p.73).

### **Mapeamento dos públicos estratégicos**

Além da aplicação de resoluções segmentadas e específicas, podemos afirmar que a estrutura das pequenas organizações não comporta um departamento ou diretoria de comunicação, mas os serviços focados e eficazes de um planejamento de relações públicas pode ser uma saída viável financeiramente e mais adequada como estratégia. Justamente, sua capacidade de se dirigir a diversos públicos, planejando e aplicando uma comunicação específica para cada um deles, pode ser o diferencial necessário ao pequeno negócio e onde as relações públicas podem melhor contribuir.

Conhecer os públicos de maior significação e quais os tipos de relacionamentos passíveis de se estabelecer com os mesmos, parece ser o primeiro passo para um mapeamento que permita a elaboração de programas próprios para cada tipo de relacionamento.

Baseado no conceito e diagrama de *stakeholders* de Fábio França (2004, p.62) e a partir das observações sobre as características principais das micro e pequenas empresas, foi elaborado um mapeamento representado na figura 6. Acredita-se que, em menor ou maior grau, todos os relacionamentos existam e estejam ‘orbitando’ em volta da organização, mas

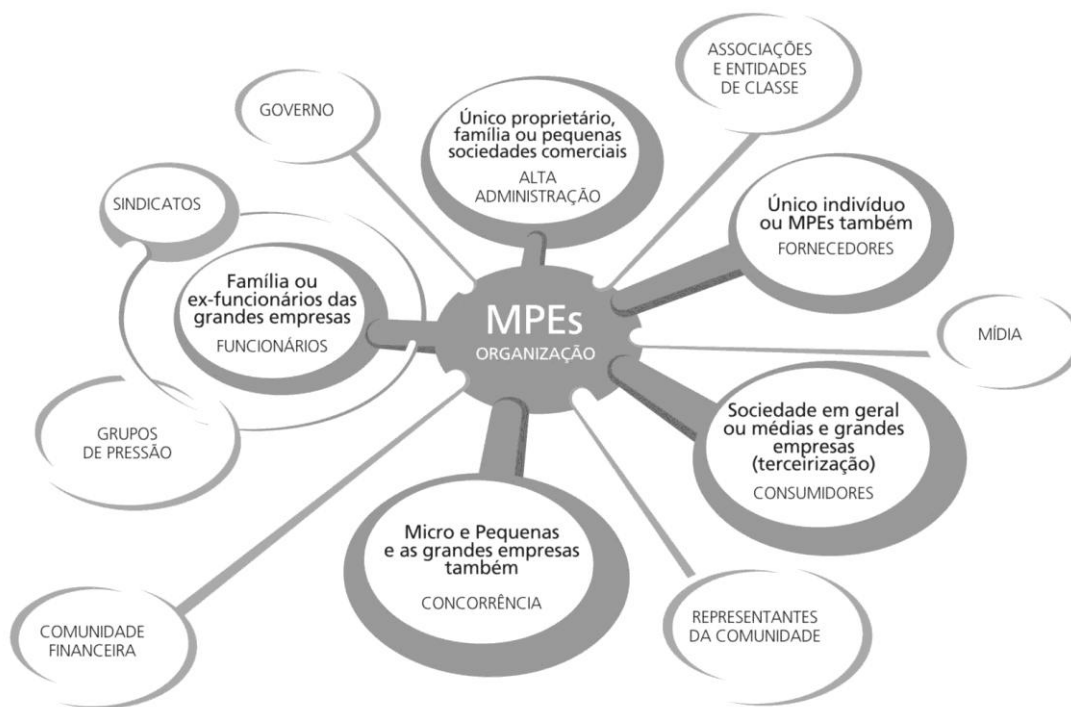


Figura 6 – Mapeamento dos stakeholders das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras  
 Infográfico desenvolvido pela autora no qual foram mapeados os públicos estratégicos das MPEs baseado na classificação de França  
 Fonte: França (2004, p. 62)

considerando a estrutura orçamentária, operacional e pessoal das MPEs, possivelmente, algumas “atividades voltadas para determinados públicos, como a imprensa, o governo e outros setores de origem macro para suas realidades” (ANDREUCCI, 2006, p.126) podem ser menos necessárias e menos imediatas, e note que foram, propositadamente, representadas com menor ênfase no conjunto das inter-relações.

No contexto das MPEs a organização expressa-se como a “extensão”, imagem e semelhança do seu “dono”. Cujo único proprietário, a família ou pequenas sociedades comerciais representam o papel da alta administração na estrutura organizacional do pequeno negócio.

Portanto, em alguns casos, as estratégias de marketing pessoal podem oferecer um aparato racional para o gerenciamento da carreira de um autor ou consultor, ou nas decisões de ampliação de serviços que um escritório de arquitetura, por exemplo, decida em decorrência de uma nova demanda. E podem, ainda, contribuir no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos sólidos e duradouros entre as pequenas empresas – ainda representadas na pessoa do empreendedor – e seus públicos de interesse.

Considerando a presteza com que o pequeno empresário administra as expectativas do cliente pode tornar-se um diferencial representativo nos negócios.

### **Pequenas empresas, grandes diálogos**

Observa-se um organograma enxuto principalmente em postos diretivos que centralizam quase todos os assuntos e decisões, sejam elas operacionais ou estratégicas.

Algumas relações contratuais são informais, resultantes de acordos e decisões diretamente entre dirigentes e funcionários. Estes tornam-se indivíduos e não um corpo organizado que conhece e reconhece direitos e responsabilidades corporativas. Suas opiniões são divididas por interesses e acordos particulares que podem gerar problemas pessoais entre os próprios funcionários e operacionais no processo produtivo da empresa. A comunicação, inexistente ou precária, não estabelece critérios claros e transparentes de relacionamentos, propiciando assim situações divergentes e sobrepostas. Mas como proceder para evitar estes confrontos sem formalizar demais os relacionamentos? Afinal, esta característica direta e informal da pequena empresa é também responsável pela sua estrutura ágil e dinâmica. É necessário estar atento ao processo contínuo de negociação, de gestão de conflitos e de abertura de diálogos que possam proporcionar diretrizes claras de relacionamento, definir objetivos e sistematizar os procedimentos na obtenção e tratamento das informações.

### **Negócios, negócios. Famílias à parte.**

O fato de pertencerem a um único indivíduo, a famílias ou mesmo pequenas sociedades comerciais sem recorrerem ao mercado de capitais ou estarem vinculadas a grandes empresas ou grupos financeiros, propicia a manutenção de estruturas funcionais pouco especializadas ou em alguns casos inadequadas.

Manter o negócio na família não é necessariamente o problema, pelo contrário, pode ser a solução como no caso das pequenas e centenárias empresas que sobreviveram às duras estatísticas e conseguiram manter a essência e valores que nortearam a criação do negócio. Capturamos em um artigo de Kátia Simões (2008) publicado na revista *Pequenas empresas & grandes negócios*, alguns dos “segredos de seis pequenas empresas feitas para durar”. Elas defendem que o negócio deve continuar na família para preservar e revitalizar os valores centrais do empreendimento, mas a troca de comando deve ser feita pela competência, habilidade e paixão pelo negócio, e não simplesmente por ser o herdeiro direto.

A adoção de práticas de governança e transparência nas informações agiliza e facilita a passagem de comando de uma geração para outra. Ter números precisos e um conselho de administração associado à

um conselho de família<sup>4</sup> é saudável em qualquer negócio deste tipo, pois pode evitar conflitos familiares pela intermediação de questões objetivas na gestão do negócio. Os resultados da governança aplicada pode otimizar o tempo e minimizar a dificuldade na análise da contabilidade e consequente negociação entre os sócios ou fundos de investimentos. Com os números do negócio organizados e mais claros para os empreendedores, as projeções dos resultados ficam mais precisas. Todas as práticas que tornam as empresas mais transparentes, por si só, não podem garantir o crescimento dos negócios, mas possibilitam, de maneira ágil e segura, um diagnóstico da saúde da empresa, porquê e onde estão os problemas, para decidir com maior segurança quais caminhos devem ser trilhados.

### **Revitalizando a arte e a gestão**

Os pequenos empreendimentos, em geral, são criados a partir de associações de parentes ou amigos com pouca ou nenhuma experiência administrativa, deficiência esta que pode ser suprida com a contratação de uma consultoria especializada ou cursos de capacitação. Mas os diferencial do negócio,

<sup>4</sup> Segundo pesquisa elaborada pela consultoria Deloitte e por EXAME PME, mesmo entre as 100 pequenas e médias empresas que mais crescem, no período de 2005 a 2007, ainda há uma forte influência da família na administração do negócio. Quando possuem conselho familiar, ainda 77% delas, não está separado da administração (SILVESTRINI, 2008, p.37).

a essência emocional, deve ser esclarecida e desenvolvida a partir da visão, crenças e valores dos gestores principais. Sua preservação e revitalização formam uma base sólida que lhes garante parâmetros ideológicos fortes na tomada de decisões diante de modismos e grandes mudanças contextuais.

E parece ser esta a estratégia principal que possibilita o crescimento e sucesso do Cirque du Soleil que ao recriar o espetáculo circense de modo particular inova em arte e gestão do negócio.

Foi fundado em Quebec, 1984, por dois ex-artistas de rua, Guy Laliberté e Daniel Gauthier e com o patrocínio do governo, como parte das comemorações do 450º aniversário de Quebec. Como todo pequeno negócio superou dificuldades financeiras e administrativas diversas, tornando-se hoje referência no segmento de entretenimento. De um elenco de 73 artistas em 1984 “restaram” hoje, cerca de 3.800 representantes de mais de 40 nacionalidades.



Trata-se de uma companhia independente e privada que recusou uma proposta da Columbia Pictures, em 1987, pois perderia muito dos direitos autorais de suas produções. Esta atitude retrata a importância reconhecida pelos gestores sobre os ativos intangíveis do negócio. Sua essência emocional que a cada espetáculo está sendo aprimorada com apuro técnico e acrobático em sintonia e equilíbrio na gestão integrada do negócio e da comunicação.



Cada espetáculo é tratado como um produto com marca, divulgação, cenário, figurino, trilha sonora entre outros, elaborados especificamente com design e planejamento estratégico. Suas produções contam com ações de patrocínio de empresas que visualizam nestas parcerias potenciais efeitos de comunicação do evento e da condição de patrocinadores.

O profissionalismo norteia as ações e estratégias deste empreendimento que conta com uma infra-estrutura rara neste segmento devido à frequente falta de recursos. Esta gestão é quem possibilita inovações e a valorização dos profissionais do ramo.

As proposições inovadoras tanto da arte circense como da gestão do negócio tem também contribuído para a revitalização do circo no Brasil, como espetáculo e como empreendimento. “Mas não queremos ficar apenas aplaudindo espetáculos estrangeiros. Queremos reinventar o nosso próprio circo”, afirma Hugo Possolo, um dos criadores do Roda Brasil, projeto que, guardadas as proporções, têm replicado as estratégias e inovações da companhia canadense.

Cada detalhe não está conectado apenas à companhia como um todo, mas a vários subconjuntos significantes do todo, que adicionam valor ao empreendimento de maneira diferenciada e independente do detalhe ou do sistema completo. E assim *construindo juntos relacionamentos sustentáveis e estratégicos.*

O Cirque du Soleil, como muitas grandes empresas, nasceu micro, cresceu e tornou-se uma verdadeira potência e referência. São exemplos de empreendedores que, apesar de todos os desafios, deram certo. Porém, já estão bastante distantes da realidade da maioria das micro e pequenas empresas. Objetos de premiações e focos constantes das mídias, são modelos a serem seguidos, mas a sociedade precisa se identificar com histórias mais próximas. Relatos singelos e pragmáticos para estimular, e que também possam alertar sobre os riscos e dificuldades envolvidos nessa empreitada. Muitos ainda



da empresa. Só assim será possível vislumbrar um efetivo desenvolvimento sustentável nos relacionamentos estratégicos da organização com seus públicos.

Uma *comunicação realmente integrada* organizada e com atuação sinérgica, cuja importância reside no estabelecimento de “uma política global, a partir de uma coerência maior entre os diferentes programas comunicacionais” (KUNSCH, 2003, p.180). Esta integração permite a construção de uma linguagem comum entre todos os públicos e a própria organização. O planejamento cria condições para que essa convergência se torne cada vez mais eficaz, ao possibilitar um comportamento organizacional coeso e uma economia administrativa, ao evitar a sobreposição de tarefas ou revisões de alinhamento do discurso com a prática.

E as relações públicas, principalmente pelo seu papel estratégico em formar e lidar com públicos multiplicadores, pode contribuir para a eficácia da comunicação integrada, mas deve repensar seus conceitos e adotar posturas menos fracionadas nas organizações. É necessária uma visão integrada para uma leitura adequada do ambiente social, econômico e cultural que interfere incisivamente na percepção da imagem, uma vez que a comunicação é fragmentada por diversas mídias e percebida por diferentes públicos com seus múltiplos interesses e expectativas.

As MPEs caracterizam-se também por sua capacidade de se comunicar diretamente, de maneira específica e planejada, as relações públicas podem orientar e monitorar as melhores técnicas e estratégias que otimizem as ações de comunicação, e na identificação de soluções cujo custo x benefício seja equilibrado e de acordo com os objetivos e as condições econômicas deste segmento.

E exige sim investimentos. *Investimento de capital*, mas, principalmente, do capital intelectual, pois somente com ações elaboradas de maneira planejada e sistemática será possível alcançar uma mudança de comportamento alinhada aos objetivos da organização. É um trabalho que exige empenho e, essencialmente, que todos acreditem que é possível realizar mudanças, mas é preciso atitudes proativas e efetivas para alcançar os objetivos propostos.

Quanto maior a consciência sobre a importância da integração no planejamento e nas ações de comunicação maiores serão as chances de ajustes e acertos.

Durante a minha atuação profissional em arquitetura e comunicação visual, por diversas vezes, alguns clientes solicitaram o *layout* de uma mídia específica, sem preocupação ou consciência se aquela seria a mais adequada para o seu negócio, naquele momento. Ou, mesmo, se o conteúdo pretendido estava de acordo com as crenças e valores da empresa, ou ainda se

a organização já determinara sua visão do negócio. Muitas são as questões e poucas, as respostas. A empresa, como gestora do negócio, tem capacidade para detectar as consequências dos problemas, mas o seu envolvimento pessoal e a visão profissional focada no produto, podem dificultar a percepção da causa. Em qualquer das escolhas, contudo, o vigor e o rigor devem ser perseguidos pelo gestor da comunicação. É o olhar do gestor e suas opções teóricas e metodológicas que vão delimitar a amplitude e a profundidade dos relacionamentos entre a organização e seus públicos estratégicos.

São claras as razões que nos levam a acreditar que a formatação do pequeno negócio é um mecanismo que tende a se manter e crescer cada dia mais, inclusive ultrapassando as fronteiras geográficas e "ganhando dimensões globais". Na qual, a proximidade da função da comunicação, em particular de relações públicas, com a área da administração, se faz fundamental na visão estratégica que valoriza os relacionamentos da empresa com seus públicos principais.

A interatividade nas negociações decorrentes da realidade econômica na qual as MPEs, comprovadamente, crescem como alternativa gerencial, também possibilitam condições favoráveis para a construção de relacionamentos transparentes e sólidos, baseados em confiança e credibilidade, em

qualificações intangíveis, mas altamente mensuráveis e administráveis.

É natural nos pequenos negócios, que muitas vezes não possuem estrutura nem recursos para investir em várias frentes ao mesmo tempo, uma concentração em operações que possibilitem resultados mais imediatos. Tanto na gestão do negócio como na construção da imagem e reputação. Mas essas ações operacionais devem sempre fazer parte de um projeto maior, um planejamento estratégico de abordagens múltiplas, e que possibilite uma interação contínua e rica entre empreendedor e sociedade. Parceria com respeito e sem agredir os paradigmas de cada um deles. A idéia é ampliar novas possibilidades. Aqui não termina a conversa.

## Referências

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca.** 10a.ed. São Paulo: Elsevier, 1998. 309 p.

ANDREUCCI JR., Sergio José. A atuação do profissional de relações públicas em pequenas e médias empresas. **Organicom.** São Paulo: ECA/USP, ano 3, n.5, p.120-131, 2<sup>o</sup> semestre 2006.

BARBOSA, Carolina de Avellar. relações públicas somente para grandes empresas? **Organicom.** São Paulo: ECA/USP, ano 3, n.5, p.120-131, 2<sup>o</sup> semestre 2006.

BEDÊ, Marco Aurélio (coord.). **A informação nas MPEs paulistas: relatório de pesquisa.** São Paulo: Sebrae, 2003. 53p.

CALDAS, Miguel P.; HERNANDEZ, José M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE: Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV-EAESP, v.41, n.2, abr.-jun. 2001. 45 p. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1095&Secao=ORGANIZA&Volume=41&numero=2&Ano=2001>>. Acesso em: 5 abr. 2007.

DAVENPORT, Thomas H., ECCLES, Robert G., PRUSAK Laurence. Política da informação. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Tradução de: The strategic management of intellectual capital. Tradução Bázan Tecnologia e Lingüística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998. 360 p.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação.** Organizado por Rafael Cardoso. Tradução de: Raquel Abi-Sâmara. São Paulo: Cosac Naify, 2007. 223p.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul: Yendis, 2004. 160 p.

GOMES, Nelson e NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa.** 2.ed. São Paulo: Globo, 1997. 109 p.

KUNSCH, Margarida M. K. Relações públicas e excelência em comunicação. **Aberje - Teorias e Conceitos,** 2001. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/buscas.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2007.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2. ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003. 424 p.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **Ações sociais e imagem corporativa a busca pelo diferencial competitivo** [s.d.]. Portal FIAMFAAM, 2002. Disponível em: <[http://www.fiamfaam.br/comunicacao/projetos/inovacoes/idademidia/pdfs/art\\_065-072\\_im1.pdf](http://www.fiamfaam.br/comunicacao/projetos/inovacoes/idademidia/pdfs/art_065-072_im1.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano: Difusão, 2006. 260 p.

MARTINS, José Roberto. **A natureza emocional da marca: como encontrar a imagem que fortalece sua marca.** 4.ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999. 208 p.

NUNES, Gilson. HAIGH, David. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico.** São Paulo: Atlas, 2003. 278 p.

REPORTAGEM do Editorial. O valor do intangível. **Gazeta Mercantil,** São Paulo, 18 jul.2002, pag. A-3. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/editorial>>. Acesso em: 1 jun. 2006.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas.** São Paulo: Sebrae, 2005. 84 p.

\_\_\_\_\_. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005.** Brasília: Sebrae, 2008. 56p.

SIMÕES, Kátia. Os segredos das pequenas empresas feitas para durar. **Pequenas empresas & grandes negócios.** São Paulo: Editora Globo, n.236, p.65-79, set. 2008.